

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**Pedagogická fakulta  
Ústav pedagogiky a sociálních studií**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Bc. Karla Unzeitigová

**System vzdělávání úředníků Krajského úřadu  
Olomouckého kraje**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jsem pouze uvedené prameny a literaturu.

V Olomouci dne 5. 3. 2013

.....

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Aleně Opletalové, Ph.D. za její podněty a rady, které mi jako vedoucí mé diplomové práce poskytovala při jejím zpracovávání.

Děkuji Krajskému úřadu Olomouckého kraje za poskytnutí cenných podnětů a materiálů ke zpracování mé diplomové práce a v neposlední řadě děkuji úředníkům Krajského úřadu Olomouckého kraje za čas věnovaný vyplnění dotazníku k výzkumnému šetření pro mou diplomovou práci.

V Olomouci dne 5. 3. 2013

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Karla Unzeitigová
<b>Katedra:</b>	Ústav pedagogiky a sociálních studií
<b>Vedoucí práce:</b>	Ing. Alena Opletalová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2013

<b>Název práce:</b>	Analýza vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje
<b>Název v angličtině:</b>	The analysis of officials education of Regional Authority of the Olomouc Region
<b>Anotace práce:</b>	Diplomová práce se zabývá vzděláváním dospělých a vzděláváním úředníků, cílem práce je popsat a analyzovat systém vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje, zjistit a posoudit využívané možnosti vzdělávání úředníků, definovat pozitiva a negativa systému vzdělávání a navrhnout náměty na zlepšení v této oblasti. Teoretická část vymezuje základní pojmy týkající se vzdělávání dospělých, základní legislativu vzdělávání úředníků, praktická část analyzuje systém vzdělávání na Krajském úřadě Olomouckého kraje na základě dotazníkového šetření úředníků tohoto kraje.
<b>Klíčová slova:</b>	vzdělávání, dospělý, úředník
<b>Anotace v angličtině:</b>	Thesis deals with adult education and officials education, point is to describe and analyze the system of education of officials of the Regional Authority of the Olomouc Region, used to detect and assess learning opportunities officials, define the positives and negatives of the system of education and propose suggestions for improvements in this area. Theoretical part defines the basic concepts related to adult education, the basic legislation related to officials education, practical part analyzes the system of education in the Regional Authority of the Olomouc Region on the basis of survey the officials of this region.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	education, adult, official
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	Příloha č. 1: Místo vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání Příloha č. 2: Plán vzdělávání Příloha č. 3: Průvodní dopis Příloha č. 4: Dotazník Příloha č. 5: Výčet odpovědí respondentů na otázku č. 8 Příloha č. 6: Výčet odpovědí respondentů na otázku č. 10 Příloha č. 7: Výčet odpovědí respondentů na otázku č. 14 Příloha č. 8: Výčet odpovědí respondentů na otázku č. 16
<b>Rozsah práce:</b>	100 s.
<b>Jazyk práce:</b>	český

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	<b>9</b>
1.1 Formulace základních pojmů .....	10
1.2 Druhy vzdělávání dospělých .....	14
1.3 Učení dospělých .....	17
1.3.1 Formy vzdělávání dospělých .....	21
1.3.2 Metody vzdělávání dospělých.....	28
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ</b> .....	<b>32</b>
2.1 Vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků .....	33
2.1.1 Charakter a struktura zákona .....	33
2.1.2 Vymezení základních pojmů zákona o úřednících .....	35
2.1.3 Pracovní poměr úředníka a jeho základní povinnosti .....	37
2.1.4 Vzdělávání úředníků podle zákona o úřednících .....	39
2.2 Vzdělávání jako součást personálních činností.....	42
2.2.1 Cyklus vzdělávání v organizaci .....	45
2.2.2 Význam andragogiky pro personální práci .....	48
2.3 Vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje.....	49
2.3.1 Plán vzdělávání .....	54
<b>EMPIRICKÁ ČÁST</b> .....	<b>56</b>
<b>3 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU OLOMOUCKÉHO KRAJE</b> .....	<b>57</b>
3.1 Stanovení cíle empirické části .....	57
3.2 Stanovení problému, otázek a hypotéz .....	58
3.2.1 Stanovení problému .....	58
3.2.2 Stanovení otázek .....	58
3.2.3 Stanovení hypotéz .....	60
3.3 Metody empirického šetření .....	61
3.4 Charakteristika souboru empirického šetření.....	62
3.5 Realizace dotazníkového šetření a sběr dat .....	63
3.6 Interpretace dotazníkového šetření .....	64
3.6.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	65
3.6.2 Ověření platnosti hypotéz .....	78
3.7 Shrnutí výsledků empirického šetření.....	87
3.8 Diskuse výsledků s empirickými šetřeními v oblasti vzdělávání úředníků .....	91
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>93</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b> .....	<b>95</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>96</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....	<b>98</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>100</b>

# ÚVOD

**„K učení se toho, čeho je zapotřebí, se mi žádný věk nemůže zdát pozdní.“**

Aurelius Augustinus

Tato práce se ponese v duchu tohoto citátu, ze kterého vyplývá, že učení má celoživotní charakter. Dnešní doba je velmi uspěchaná, rostou nároky na znalosti a dovednosti lidí potažmo zaměstnanců, pokrok ve všech oblastech pádí neuvěřitelnou rychlostí. Dříve lidem stačilo za život zpravidla vystudovat jeden jediný obor či školu a svému oboru vzdělání se věnovali po celý svůj aktivní pracovní život. V současnosti se právě zdůrazňuje cesta celoživotního vzdělávání. Doba se neustále mění, vyvíjejí se stále nové a nové technologie, kterým již nestačí vystudovat určitý obor, ale je třeba dále rozvíjet své znalosti, vědomosti a dovednosti a udržet si tak svou pracovní výkonnost. Celoživotní vzdělávání hraje důležitou roli při hledání či změně pracovního místa, každý člověk, který se chce v zaměstnání uplatnit, musí na sobě pracovat a udržovat si aktuální znalosti a dovednosti v oboru, ve kterém chce pracovat, aby byl pro potenciálního zaměstnavatele zajímavým. Každý člověk, který si chce ve svém životě najít uplatnění, musí na sobě neustále pracovat, rozvíjet se a zdokonalovat. To platí pro zaměstnance jak v soukromé sféře, tak i ve sféře veřejné, která je neustále pod drobnohledem všech ostatních lidí, úředníci jsou v častém kontaktu s klienty a jsou tudíž na ně kladeny daleko přísnější požadavky. Výkon funkce úředníka je veřejnou službou, která vyžaduje vysoce odborně vzdělané a osobnostně vyvrálené úředníky, čehož se dosáhne právě dalším vzděláváním.

Hlavním cílem práce je popsat a analyzovat systém vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje, zjistit a posoudit využívané možnosti vzdělávání úředníků, definovat pozitiva a negativa systému vzdělávání a navrhnout náměty na zlepšení v této oblasti. Z hlavního cíle vycházejí jednotlivé dílčí cíle, které jsou bližší specifikací tohoto hlavního cíle a pomáhají se lépe orientovat v problematice vzdělávání úředníků:

1. zhodnotit, zda nastavený systém vzdělávání na Krajském úřadě Olomouckého kraje vyhovuje potřebám a požadavkům jednotlivých úředníků,
2. zjistit, jaké požadavky mají úředníci na své další vzdělávání,
3. posoudit, zda je úředníkům nabízeno vzdělávání podle jejich požadavků.

Práce je strukturovaná do třech kapitol. První kapitola se zabývá vzděláváním dospělých obecně. Vymezuje základní pojmy důležité pro pochopení daného tématu, jako je výchova, vzdělávání, učení, vzdělávání dospělých, celoživotní vzdělávání a pojmem dospělý. Součástí první kapitoly je také vymezení, jaké druhy vzdělávání dospělých existují, že se jedná o školní, další profesní, občanské a zájmové vzdělávání. Je zde také objasněno, jakým způsobem jsou tyto druhy vzdělávání realizovány. A v neposlední řadě se také první kapitola zabývá samotným učením dospělých, co ovlivňuje učení v dospělém věku na rozdíl od dětí a mládeže, v jakých fázích probíhá proces učení dospělých a jaké jsou předpoklady úspěšného učení u dospělých. Jsou zde popsány formy vzdělávání dospělých a metody vzdělávání.

Druhá kapitola je zaměřena na oblast vzdělávání úředníků. Vzdělávání úředníků je legislativně podloženo zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků. V této kapitole je popsán charakter a struktura zákona o úřednících, vymezeny základní pojmy, se kterými zákon pracuje, stručně popsán pracovní poměr úředníka a struktura vzdělávání úředníků od vstupního vzdělávání po vzdělávání vedoucích úředníků a zvláštní odbornou způsobilost. Vzdělávání je součástí personální práce v každé organizaci, proto se kapitola také zabývá vzděláváním jako součástí personální práce, cyklem vzdělávání v organizaci, významem andragogiky pro personální práci. V poslední části kapitoly je vymezeno vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje, je zde popsán systém vzdělávání na úřadě, které oblasti zahrnuje od vstupního vzdělávání úředníků přes průběžné celoživotní vzdělávání až po vzdělávání středního a vrcholového managementu úřadu.

Třetí kapitola se zabývá praktickým výzkumem s ohledem na stanovený cíl práce, kterého chce tato práce dosáhnout. Výzkum v oblasti vzdělávání úředníků byl realizován na Krajském úřadě Olomouckého kraje, kde byli osloveni úředníci pomocí dotazníkového šetření, které obsahovalo 18 otázek zaměřených na jednotlivé dílčí cíle práce a následně na stanovené otázky a hypotézy. Otázky a hypotézy byly ověřovány na základě výpočtu procent a statistickým testem významnosti chí-kvadrát. V závěru jsou výsledky dotazníkového šetření vyhodnoceny. Práce je doplněna přílohami.

## **TEORETICKÁ ČÁST**



# 1 Vzdělávání dospělých

Tato kapitola pojednává o vzdělávání dospělých, zaměří se na vymezení pojmů, které jsou se vzděláváním dospělých spjaty, jaké možnosti dalšího vzdělávání mají dospělí, které formy a metody vzdělávání jsou pro dospělé vhodné a v neposlední řadě se také zaměří na vědu, která se vzděláváním dospělých zabývá.

Vzdělávání v dospělém věku lidé vnímají jako důležité v jejich dalším profesním a společenském uplatnění v životě. Toto vnímání se může u lidí lišit, například podle velikosti města, kde bydlí či pracují, dále také podle jejich ambicí a hodnot. Někteří lidé vnímají vzdělávání jako nezbytnou nutnost pro svoje profesní uplatnění, kdy musí stále rozvíjet své dovednosti a znalosti, aby obstáli v tomto neustále vyvíjejícím se světě. Tento rychlý vývoj zvyšuje nároky na další vzdělávání především u starší generace z důvodu, že jejich školní vzdělání se již nemůže rovnat školnímu vzdělávání mladší generace.

Věda, jež se zabývá vzděláváním dospělé populace, se nazývá andragogika. Co to vlastně je andragogika? Název pochází z řeckého slova „andros“ – muž a „ago“ – vést. V doslovném překladu by šlo tedy o vědu, která vede muže (dospělé). Andragogika je stále vědou živou, stále se vyvíjející. Názory na její místo v systému věd nejsou jednoznačné a ustálené. Andragogika bývá také chápána jako synonymum pojmu vzdělávání dospělých nebo jako věda o vzdělávání dospělých a v integrálním pojetí je chápána jako spojení teorie a praxe vedení lidí a péče o ně v širším pojetí (srov. Bednaříková, 2006a, s. 9 – 10 a Palán, 2002, s. 7).

Podle Významového slovníku vzdělávání dospělých je andragogika „*věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací. V oblasti výchovy a vzdělávání se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci, definuje osobnost dospělého ve výchovném a vzdělávacím procesu, definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace, jakož i zvláštnosti ve vztahu k ostatním pedagogickým a společenským vědám*“ (Palán, 2002, s. 7).

## 1.1 Formulace základních pojmů

Pro orientování se v tématu je nutné objasnit základní pojmy, které se vzděláváním dospělých souvisí, bude se jednat o tyto pojmy:

- výchova,
- vzdělávání,
- učení,
- vzdělávání dospělých,
- celoživotní vzdělávání
- dospělý.

Vymezení pojmu vzdělávání není jednoduché. Souvisí úzce s pojmem výchova, což je záměrná, plánovitá, organizovaná činnost, která vede k trvalému formování osobnosti člověka, má adaptační, anticipační a permanentní charakter. Naproti tomu vzdělávání je *„proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů“*, jak uvádí Zdeněk Palán (2002, s. 11).

Podle Bednaříkové (2006a, s. 10) je výchova *„proces utváření osobnosti, působením především na city a vůli, vytváří charakter,“* a vzdělávání *„proces dotváření osobnosti prostřednictvím přenášení informací, dovedností, návyků, kultury, vytváří vzdělanost.“*

Plamínek (2010, s. 27) uvádí, že vzdělávání je *„záměrné, organizované učení, které je výsledkem vědomého úsilí vzdělavatele.“*

*„Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi,“* takto definici vzdělávání uvádí Barták (2007, s. 11).

Další definici představuje Vetečka, Tureckiová (2008, s. 16) jako „*proces, v němž si prostřednictvím vyučování jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky.*“

Z výše uvedených definicí pojmu vzdělávání vyplývají určité společné znaky, kterými jsou záměrnost, organizovanost, předávání nových dovedností a znalostí, utváření osobnosti, ale tyto znaky jsou také obsažené v definicích pojmu výchova. Jaký je tedy vztah mezi výchovou a vzděláváním? Mohou se lidé vzdělávat, ale nevychovat a naopak? Oba tyto pojmy jsou pojmy základní, ale jejich užívání není zdaleka jednoduché a jednotné. Názory na jejich užití se u různých pedagogických a andragogických škol liší, a to následovně:

- jsou to pojmy totožné,
- jsou to pojmy, které spolu nesouvisí,
- jeden pojem je nadřazený druhému,
- uvádí se pojem jen jeden, druhý je jeho součástí

(srov. Palán, 2002, s. 13, Bednaříková, 2006a, s. 47 – 48).

Dalším pojmem, který bude objasněn, je učení. Jak se vlastně lidé učí? Učení je složité, rozmanité a formuje znalosti, dovednosti, přesvědčení, názory, hodnoty a postoje. Je to individuální záležitost každého člověka, učení je procesem, ale i výsledkem. Učení může být vědomé i nevědomé, záměrné i nezáměrné (Armstrong, 2002, s. 477).

Podle Bartáka (2007, s. 12) můžeme učení chápat jako „*proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme znalosti, porozumění, dovednosti, změny chování, sociální a emoční kompetence.*“ Palán uvádí definici učení jako „*proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností, vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí poměrně k trvalému měnění struktury vlastní osobnosti, vědění, chování a prožívání, jejich znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování*“ (Palán, 2002, s. 14).

Bednaříková pojímá učení jako cílevědomou činnost a záměrnou činnost, jejímž cílem je osvojení vědomostí, dovedností a návyků, dále také rozvoj poznávacích schopností, charakterových vlastností, zájmů, postojů, hodnot apod. (Bednaříková, 2006a, s. 12). Podle Hroníka (2007, s. 30) lze učení definovat jako „*rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní*

*změně v duševní činnosti a konání“*. Učení nám pomáhá v interakci mezi námi a stále se měnícím prostředím.

Souvisejícím pojmem se vzděláváním je vzdělávání dospělých, které je pro tuto práci klíčové. Dospělí vstupují do vzdělávání v odlišném čase na rozdíl od dětí. Dospělí vyžadují bezprostřední či okamžité využití většiny z toho, co se naučí. Vystupují do vzdělávání většinou z důvodů, že cítí tlak své současné životní situace, kterou je třeba změnit. Pro dospělé je vzdělávání proces jak zlepšit jejich schopnost vyrovnat se se svými životními problémy, kterým nyní čelí. Mají tendenci vstupovat do vzdělávání, aby vyřešili své problémy nebo zlepšili svůj výkon (Knowles, 1980, s. 53).

Palán uvádí, že vzdělávání dospělých je *„obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání“* (Palán, 2002, s. 12).

Veteška a Tureckiová (2008, s. 17) uvádí definici Komise Vzdělávání dospělých: *na vzdělávání není nikdy pozdě, kdy vzdělávání dospělých jsou „všechny formy vzdělávání, jimiž projdou dospělí lidé po ukončení počátečního vzdělávání a odborné přípravy, a to bez ohledu na to, jak daleko mohl takový proces dospět.“*

*„Vzdělávání dospělých je obecný pojem pro vzdělání dospělé populace, které zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako školní vzdělávání dospělých, jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů,“* tuto definici uvádí Bednaříková (2006a, s. 55). Dále také uvádí, že vzdělávání dospělých je takové vzdělávání osob, které již ukončily přípravu na budoucí povolání a vstoupily na trh práce.

Vzdělávání dospělých je neodmyslitelně spjato s celoživotním vzděláváním. Celoživotní vzdělávání má své charakteristiky:

- znamená, že trvá po celý život, člověk se může vzdělávat od narození až do své smrti,
- umožňuje člověku, aby si kdykoliv mohl doplnit své vzdělání,
- má svůj podíl na socializaci člověka,
- má demokratický charakter,
- podílí se na společenském pokroku.

Celoživotní vzdělávání je určeno pro všechny, bez rozdílu věku, pohlaví, vyznání, zájmů, nadání nebo společenského postavení. Umožňuje co největší využití lidského potenciálu (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 16). Celoživotní vzdělávání je vnímáno jako veškeré formální i neformální činnosti, které souvisejí s učením, realizují se průběžně a jejich cílem je dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných znalostí (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 19). Podle Palána (2002, s. 22) je celoživotní učení (vzdělávání) chápáno jako *„zásadní změna pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení – ať v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života.“*

Celoživotní vzdělávání zahrnuje tři etapy – předškolní vzdělávání, školní vzdělávání, vzdělávání dospělých. První etapou je předškolní vzdělávání, které se realizuje především v rámci rodiny, dále může být realizováno prostřednictvím školních zařízení, kterými jsou jesle a mateřské školy. Druhá etapa zahrnuje školní vzdělávání realizované formálně na základních školách, toto vzdělání je v České republice povinné pro děti ve věku od 6 do 15 let. Dále také zahrnuje přípravu na budoucí povolání na středních školách, odborných učilištích, gymnáziích a vysokoškolské vzdělání. Poslední třetí etapou je vzdělávání dospělých. Celý proces celoživotního vzdělávání nejlépe ukazuje obrázek, viz příloha č. 1 (Palán, 2002, s. 22).

Opět na těchto definicích je vidět společné znaky, kterými jsou získávání a rozvoj dovedností, znalostí, vědomostí, hodnot, návyků, postojů.

Pojem **dospělý** nelze jednoznačně charakterizovat, může se charakterizovat z různých úhlů pohledu:

- podle vývojové psychologie jako stav, kterého každý živočich dosáhne, když doroste do své konečné velikosti a síly, které potřebuje pro samostatné vykonávání činností;
- podle Ústavy jako dosažení věku 18 let (tzv. dospělost pasivní) či věku 21 let (dospělost aktivní);
- dospělost může být charakterizována ukončením vývoje ve třech dimenzích – somatické, psychické a sociální;

- podle právních norem jde o člověka, který ukončil školní vzdělání a vstoupil na trh práce;
- podle vymezení ISCED je dospělý člověk ve věku 15 let a starší.

Podle výše uvedených vymezení pojmu dospělost je patrné, že je opravdu problém tento pojem jednoznačně určit. Dospělost minimálně znamená zralost v těchto oblastech: sociální (ekonomická nezávislost), citové (nezávislost na rodičích), biologické (schopnost rodičovství), sociologické (schopnost identifikace a uspokojování individuálních sociálních potřeb) a mentální (přijímání zodpovědnosti za výkon rodičovských, sociálních a pracovních rolí). Jde tedy o člověka, který je vyspělý a zralý po stránce sociální, biologické a psychické a absolvoval minimálně základní vzdělání (Palán, 2002, s. 8 – 9).

Podle Bednaříkové je dospělý jedinec, který je zralý po stránce biologické, psychické a zvláště po stránce sociálně-ekonomické (Bednaříková, 2006a, s. 10).

## 1.2 Druhy vzdělávání dospělých

Termín vzdělávání dospělých byl již vymezen, tato kapitola se blíže zaměří na druhy vzdělávání dospělých. Jak bylo již zmíněno vzdělávání dospělých je součástí celoživotního vzdělávání, zaměřuje se na vzdělávání takové části populace, která má již za sebou přípravu na budoucí povolání a která již vstoupila na pracovní trh. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám pro profesní uplatnění na trhu práce, je další vzdělávání nezbytnou součástí jejich života.

Vzdělávání dospělých zahrnuje tyto druhy vzdělávání dle schématu v příloze č. 1:

- školní vzdělávání,
  - další profesní vzdělávání,
  - občanské vzdělávání,
  - zájmové vzdělávání
- (Bednaříková, 2006a, s. 56).

**Školní vzdělávání** je určeno k tomu, aby umožnilo dospělým získat takový stupeň vzdělávání, který se běžně nabyvá v mládí, to znamená, že umožňuje například doplnit si maturitní vzdělání, vyšší odborné vzdělání, vysokoškolské vzdělání, ale také například vystudovat jiný učební obor pro profesní uplatnění. Jelikož jsou v této době již dospělí v pracovním procesu, realizuje se toto vzdělávání souběžně se zaměstnáním. Může jít o večerní formu studia, kombinované či distanční vzdělávání nebo dálkové studium. V současné době je nejvhodnější formou studia distanční studium, které spojuje prezenční formu se samostudiem, uplatňuje se zejména na vyšších odborných školách a vysokých školách (srov. Palán, 2002, s. 22 a Bednaříková, 2006a, s. 56).

**Další profesní vzdělávání** – tento pojem souvisí s vykonávaným povoláním a požadavky, které jsou kladeny na jeho výkon. Jeho cílem je udržovat soulad mezi nároky na výkon určité profese s požadavky na kvalitu a produktivitu práce. Toto vzdělávání má přímý dopad na profesní uplatnění člověka a tím také na jeho ekonomickou aktivitu. Další profesní vzdělávání má charakter kvalifikačního vzdělávání, rekvalifikačního vzdělávání a normativních školení. Kvalifikační vzdělávání zahrnuje zvyšování, prohlubování kvalifikace, zaškolení apod. Rekvalifikační vzdělávání zahrnuje obnovovací rekvalifikace, zaměstnanecké rekvalifikace apod. Normativní školení jsou školení zaměřená například na bezpečnost práce, požární ochranu, odbornou způsobilost apod. (srov. Palán, 2002, s. 22 a Bednaříková, 2006a, s. 56).

**Občanské vzdělávání** je zaměřené na vzdělávání a uspokojování sociálních potřeb dospělých, tyto potřeby patří do oblasti etické, estetické, právní, ekologické, všeobecně vzdělávací, zdravotní, tělovýchovné, filozofické, náboženské, politické, občanské a sociální. Toto vzdělávání usiluje o kultivaci člověka jako občana (Bednaříková, 2006a, s. 56).

Jedná se o vzdělávání, které formuje vědomí práv a povinností osob v jejich občanských, politických, společenských a rodinných. Formuje také způsoby, jak tyto role účinně a odpovědně naplňovat. Zahrnuje vzdělávání ve veřejných otázkách, které se zaměřuje na uspokojování společenských potřeb a zájmů občanů. Vytváří předpoklady jak pro kultivaci člověka, tak pro jeho adaptaci na měnící se podmínky společenské a politické. Občanské vzdělávání slouží také k dotváření socializace člověka a dotváření hodnotové orientace. Toto vzdělávání je zaměřeno na otázky etické, estetické, politické, právní,

ekologické, všeobecně vzdělávací, zdravotní, tělovýchovné, filozofické, náboženské, občanské a sociální (Palán, 2002, s. 22).

**Zájmové vzdělávání** je zaměřeno na vyplnění volného času dospělé populace, zájmy a koníčky naplňují individuální a specifické potřeby jedinců, kteří se v rámci tohoto zájmového vzdělávání sdružují do různých zájmových organizací, svazů, klubů (Bednaříková, 2006a, s. 56 – 57). Zájmové vzdělávání vytváří předpoklady pro další kultivaci člověka na základě jeho zájmů a osobní zaměření. Umožňuje seberealizaci člověka v jeho volném čase. Člověk má rozmanité zájmy a s tím souvisí také rozmanitost zájmového vzdělávání, obsah zájmového vzdělávání je velmi široký. Zájmové vzdělávání plní významnou funkci v kultivaci člověka a je tudíž ve světě preferováno stejně jako další profesní vzdělávání. Často se na něm podílejí i podniky, které nabízejí svým zaměstnancům různě zaměřené aktivity v jejich volném čase, nejčastěji to bývají tělovýchovné aktivity (Palán, 2002, s. 22 – 23).

Vzdělávání dospělých se realizuje vzděláváním formálním, neformálním a informálním, které tak umožňuje člověku získat stejnou kvalifikaci a kompetence různými způsoby a kdykoliv během života.

**Formální vzdělávání** je vzdělávání, které se realizuje ve vzdělávacích institucích, tyto vzdělávací instituce poskytují určitý stupeň vzdělání. Nejčastěji jde o systém škol – základních, středních, odborných a vysokých. Na těchto školách člověk získá určitý stupeň vzdělání, který je doložen certifikátem (např. v případě střední školy jde o maturitní vysvědčení, odborné školy vydávají výuční listy, vysoké školy vysokoškolské diplomy apod.). Funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby evaluace jsou legislativně ukotveny (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 21 – 22 a Bednaříková, 2006a, s. 58).

**Neformální vzdělávání** je realizováno mimo formální vzdělávací systém. Jde především o vzdělávací aktivity zaměřené na zájmové a kulturní vzdělávání, firemní vzdělávání, komunální vzdělávání a další. Zaměřuje se na určité skupiny a organizují ho různé instituce. Toto vzdělávání se orientuje na různé oblasti kulturního života, na výpočetní techniku, zdravotní problematiku, na umění a jiné. Neformální vzdělávání se realizuje formou různých kurzů, seminářů, přednášek a organizují je většinou zaměstnavatelé, různé neziskové



organizace, soukromé vzdělávací instituce, ale také školy. Je zaměřeno na zlepšení společenského a pracovního uplatnění prostřednictvím získávání různých znalostí, dovedností, zkušeností a kompetencí. Neformální vzdělávání nevede k získání určitého stupně vzdělání (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 21 – 22 a Bednaříková, 2006a, s. 58).

**Informální vzdělávání** či učení se vyznačuje tím, že je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované na rozdíl od formálního i neformálního vzdělávání. Jedná se především o získávání poznatků na základě životní zkušenosti jedince z jeho života, z jeho okolí, z kontaktů s lidmi, z komunikace v rámci rodiny, přátel či kolegů. Tyto poznatky člověk získává během celého svého života z každodenních činností, v rámci svého volného času, praxe, cestování, sledování masmédií, četbou, navštěvováním různých kulturních akcí apod. Toto vzdělávání zahrnuje také sebevzdělávání, nabyté poznatky si ale jedinec nemůže ověřit (srov. Veteška, Tureckiová, 2008, s. 21 – 22 a Bednaříková, 2006a, s. 58).

### 1.3 Učení dospělých

Učení, jak bylo uvedeno v kapitole 1.1, je proces, při kterém si člověk osvojuje a dále rozvíjí znalosti, porozumění, dovednosti, schopnosti, změny chování, hodnoty, postoje, sociální a emoční kompetence. Učení dospělých se podstatně liší od učení dětí a mládeže, což vyplývá z odlišných motivů, intelektuální, emocionální a akční vybavenosti, z odlišných zkušeností a míry odpovědnosti za vlastní rozvoj. U dospělého v procesu učení hraje hlavní roli jeho dosavadní znalosti (tzv. mentální mapy), zkušenosti, sociální dovednosti, interakce s ostatními lidmi, jeho hodnotová orientace, postoje, ale i osobnostní charakteristiky (Barták, 2007, s. 12).

Poznávací funkce (vnímání, paměť, myšlení) nejsou v dospělosti oslabeny, hlavně z důvodu pravidelného využívání a trénování. Taktéž způsobilost učit se se v dospělosti nesnižuje, ale mění se (např. paměť se mění z mechanické na logickou, rychlost je nahrazena přesností a jistotou). Dále způsobilost učit se ovlivňují v dospělosti okolnosti, které učení provázejí. Jde o vnitřní a vnější podmínky. Mezi vnitřní podmínky patří např. motivace, zdravotní stav dospělého, umění učit se. Mezi vnější podmínky patří např. dostupnost vzdělávání,

požadavky trhu práce, normy, tradice, kultura dané společnosti aj. (Bednaříková, 2006b, s. 16 – 17).

Vzdělávání dospělých ovlivňují i psychologické charakteristiky, mezi tyto charakteristiky patří:

- zkušenosti – tyto někdy brzdí osvojování nových poznatků, ale na druhou stranu tyto zkušenosti lze využít v problémových situacích v učení, v aplikaci poznatků v praxi ad.,
- časová orientace – dospělí preferují učení, které přináší bezprostřední zisk, které mohou ihned využít ve své praxi,
- vlastní sebehodnocení a sebevnímání – přinášejí s sebou do učebních situací obavy, jak učení zvládnou, úspěšné plnění rolí vede k pocitu sebeúcty, pokud nejsou úspěšní, ztrácejí pocit jistoty a důvěry,
- samostatnost a řízení sebe sama - při učení to znamená, že jsou schopni si stanovit samostatně cíle svého učení, využívat různých zdrojů informací, učit se různými způsoby. Jsou pečlivější, zodpovědnější, důslednější  
(Bednaříková, 2006b, s. 16 – 17).

Z psychologického hlediska je schopnost učit se velmi složitý pojem, který je u dospělých ovlivněn tím, že jejich schopnost zapamatování je již snížena, zejména u starších dospělých. Ve schopnosti učit se je obsaženo pět základních faktorů, které mohou být u dospělých sníženy, jde o:

- kapacitu schopnosti učit se (tzn., kolik materiálu může být učícím se přijato a zpracováno),
- lehkost učení (rychlé či pomalé přijetí),
- trvalost (schopnost zapamatování a vybavování),
- intenzita učení,
- zájem o učení (motivace, povinnost, odpovědnost, nutnost učit se).

Pokud jsou zjištěny lepší výsledky učení u dospělých než u dětí, většinou je to dáno tím, že dospělí mají cílevědomý postoj k učení (Veteška, Vacínová, 2011, s. 69).

Dospělí se učí tak, že si spojují nové poznatky s tím, co už znají, proto je vhodné u vzdělávání dospělých vycházet z jejich dosavadních zkušeností a znalostí a využívat příkladů, srovnání apod. Z toho vyplývá, že nejlepší učení je spojeno s praktickou zkušeností. Tempo a průběh učení je závislé na efektivnosti vzdělávání, na zkušenostech a vrozených schopnostech učících se osob, také na jejich motivaci učít se. Čas i rychlost učení se mění, učení je často stupňovité, v průběhu učení nastávají stagnační fáze, kdy dochází k zastavení pokroku v učení. Může to být dáno tím, že učící se není již schopen přijímat nové informace, tempo práce je moc rychlé a učící se vyžaduje přestávku (Armstrong, 2002, s. 479 – 481).

Klíčovými faktory v učení jsou:

- motivace – člověk se nejlépe učí, když vidí výsledek, nebo změnu k lepšímu,
- významnost z hlediska osobního zájmu – motivace k učení bude větší, pokud v učení vidí nějaký význam,
- učení se prací – praktická zkušenost podporuje zapamatování si nových poznatků,
- právo dělat chyby – vytvoření prostředí, ve kterém nebudou mít učící se strach udělat chybu,
- zpětná vazba – učící se potřebují zpětnou informaci o tom, jak pokročili v učení,
- právo učít se svým vlastním tempem, podle svého časového rozvrhu – každý člověk má jiné potřeby, pokud si mohou zvolit své tempo a čas učení, bude učení efektivnější (Armstrong, 2002, s. 479 – 481).

Výsledkem učení jsou:

- to, co člověk ví a zná – vědomosti,
  - to, co člověk umí – dovednosti,
  - to, jaký člověk je – jeho osobnostní vlastnosti, postoje, hodnoty a zájmy,
  - to, jaký člověk může být – jeho vlastní potenciál
- (Bednaříková, 2006b, s. 13).

Ve vzdělávání dospělých má velký význam to, že předchozí učení usnadňuje učení v budoucnosti – jde o jev, který se nazývá transfer (Bednaříková, 2006b, s. 13).

Proces učení má své jednotlivé fáze, které na sebe vzájemně navazují. V první řadě jde o fázi motivační, která má v člověku vzbudit zájem o předávané informace a jeho pozornost

a připravenost k výuce. Dospělý člověk musí být motivován k vlastnímu učení, neboť je již zaměstnán, nemá tolik volného času a energie jako mladý člověk. Dospělý by měl být v průběhu vzdělávacího procesu neustále motivován a informován o jeho úspěšnosti, motivace by měla být zaměřena na konkrétního dospělého (Bednaříková, 2006b, s. 14).

Druhou fází je fáze poznávací, která představuje již konkrétní předávání těchto informací, jejich porozumění a pochopení. U dospělého platí principy, že to, co slyší, zapomene, pokud něco vidí, vzpomene si, a pokud jedná, osvojí si. Z toho vyplývá, že si člověk nejlépe zapamatuje to, co sám zjišťuje, objevuje, poznává, může to být až 95% předkládaných informací, proto je v této fázi nejdůležitější vlastní aktivita vzdělávaných. K aktivizaci dospělých účastníků ve vzdělávání přispívá možnost řešení problémů, diskuse, vybízet je k hodnocení, vyjádření vlastních názorů, k zaujímání kritických stanovisek, dále je podporovat v jejich samostatnosti a tvořivosti, a v neposlední řadě je velmi důležité opakování získaných informací, aby se udržely v dlouhodobé paměti (Bednaříková, 2006b, s. 14 – 16).

Třetí fází je fáze aplikační, která má za úkol pomoci dospělým účastníkům vzdělávání nacvičit nebo procvičit si pohybové nebo intelektuální dovednosti, kterým se naučili, procvičit si jednoduché myšlenkové operace a poznatky, prakticky aplikovat získané vědomosti a dovednosti, řešit problémové situace. Aplikační fáze často probíhá současně s fází poznávací (Bednaříková, 2006b, s. 14 – 16).

Poslední, čtvrtou fází je fáze diagnostická. Jde o zpětnou vazbu dospělého účastníka vzdělávání o tom, jak probíhalo jeho učení, nakolik si osvojil předávané poznatky apod. Vzdělavatel v této fázi na základě zpětné vazby řídí poznávací a aplikační fázi, může upravit styl výuky, může učivo více vysvětlit apod. Dále vzdělavatel provádí kontrolu průběhu učení tak, že např. pokládá otázky dospělým účastníkům vzdělávání, sleduje jejich neverbální projevy, a v neposlední řadě informuje každého účastníka o průběhu učení a jeho výsledcích (Bednaříková, 2006b, s. 14 – 16).

Předpoklady úspěšného učení dospělých ve značné míře ovlivňují kvalitu a výsledky učení. Tyto předpoklady lze vyjádřit formou jednoduché rovnice:

*Úspěšné učení = schopnosti + motivace + vůle + umění učit se + racionální využívání času + vhodná životospráva + osobnost vzdělavatele*

Schopnosti je soubor předpokladů, aby člověk byl schopen vykonávat určité činnosti, základem schopností jsou vlohy, schopnosti jsou vjemové, psychomotorické a intelektuální. Motivace je pro dospělého člověka, který se dále vzdělává, únikem z nudy, nedostatku vzdělání, dále možností profesního postupu, společenského úspěchu, navazování nových společenských kontaktů, uspokojit své potřeby a zájmy. Vůle je u dospělého v procesu učení nezbytná, patří sem takové vlastnosti jako cílevědomost, důslednost, vytrvalost, ukázněnost. Umění učit se je závislé na tom chtít se vzdělávat, což je otázkou motivace a vůle, a na tom umět se učit, což znamená volit vhodné postupy a styly učení. Racionální využívání času, to znamená hospodárné využívání času, který dospělý má. Dospělý si musí vytvořit časový plán a zavést rytmus střídání práce a odpočinku, potom bude tento čas efektivně využíván. Co se týká vhodné životosprávy, jde o dostatečný spánek, vhodnou stravu, tělesnou a duševní hygienu, sportovní aktivity ad. Osobnost vzdělavatele je také nutné zařadit mezi předpoklady úspěšného učení, protože jeho přístup, metody, osobnostní vlastnosti mohou velice významně ovlivnit úspěšnost učení (Bednaříková, 2006b, s. 18 – 19).

### **1.3.1 Formy vzdělávání dospělých**

Pojem forma znamená vnější vzdělávací rámec, ve kterém výuka probíhá. Forma výuky znamená záměrné uspořádání jednotlivých prvků výuky (cíle, obsah, metody, pomůcky, činnost lektora, činnost vzdělávaných) v prostoru a čase (Obst, 2006, s. 63). Dělení forem vzdělávacího procesu je mnoho, mohou se dělit podle různých hledisek. Například podle Palána se mohou formy dělit z hlediska časového (vyučovací hodina), z hlediska prostředí vyučování (výuka ve třídě, v laboratoři, venku), z hlediska organizačního uspořádání studujících (skupinová, individuální, smíšená), z hlediska stavu systémů, v nichž probíhá výuka a podle zaměření pedagogické akce (rekvalifikační kurzy, inovační kurzy atd.) (Mužík, 2011, s. 11).

Klasifikace forem podle Bočkové vychází z těchto hledisek – podle počtu účastníků (individuální, párové, skupinové, hromadné), organizační hledisko (s trvalým či nestálým

počtem účastníků), podle délky trvání (jednorázové, cyklické) a podle specifik jednotlivých subsystémů výchovy a vzdělávání dospělých - školská výuka dospělých, vzdělávání pracovníků v organizacích, mimoškolské vzdělávání dospělých (Bednaříková, 2006b, s. 49).

Těchto klasifikací forem vzdělávání dospělých je ještě více, proto se tímto dělením nebude tato práce dále podrobněji zabývat. Zaměří se spíše na formy studia dospělých (formy vzdělávání dospělých ve školách), formy dalšího vzdělávání dospělých, formy občanského a zájmového vzdělávání dospělých a formy profesního vzdělávání dospělých (Bednaříková, 2006b, s. 49).

Státní, ale i soukromé školy, které umožňují **školské vzdělávání dospělým**, doplnit si tak vzdělání, které se jinak získává v dětství a mládí, nabízí vzdělávání prostřednictvím těchto forem studia, zejména na středních školách:

- denní,
- večerní,
- dálkové,
- distanční,
- kombinované

(§ 25 zákona č. 561/2004 Sb.).

**Denní forma** vzdělávání je výuka, která je organizována pravidelně každý den. Vyučovací cyklus je pětidenní týden v průběhu školního roku (§ 25 odst. 2 písm. a) zák. č. 561/2004 Sb.).

**Večerní forma** studia se vyznačuje tím, že se realizuje v odpoledních či večerních hodinách především na středních školách v rozsahu 10 až 18 hodin týdně. Jde o studium prezenční, účast je povinná, a jde o přímý kontakt mezi vyučujícím a účastníky vzdělávání. Používají se stejné učební pomůcky, jako u studentů v dopoledním vyučování. Základní organizační jednotkou je vyučovací hodina v délce 45 minut (srov. Bednaříková, 2006b, s. 51 – 52 a § 25 odst. 2 písm. b) zák. č. 561/2004 Sb.).

**Dálkové studium** se vyznačuje tím, že se jedná o studium při zaměstnání, kdy se výuka koná podle učebních plánů některé vybrané dny v měsíci či týdnu (často se jedná o pátek

či sobotu). Konzultace jsou v rozsahu 200 až 220 hodin ve školním roce. Při tomto vzdělávání se snižuje počet prezenčních setkání, více se klade důraz na samostudium. Tato forma vzdělávání již ustupuje formě distančního či kombinovaného studia. Prezenční setkání má formu skupinové konzultace, která je zaměřena na pomoc studujícím řídit jejich samostatné studium, předkládá studujícím povinnou a doporučenou literaturu, kontroluje výsledky jejich samostudia, pomáhá studujícím v objasňování obtížných pasáží učiva, odpovídá na dotazy studujících apod. (srov. Bednaříková, 2006b, s. 51 – 52 a § 25 odst. 2 písm. c) zák. č. 561/2004 Sb.).

**Distanční vzdělávání** je také založeno na samostudiu, studující a vyučující jsou fyzicky odděleni. Při distančním vzdělávání se používají hlavně multimédia pro prezentaci učiva i pro komunikaci se studujícími, jde především o internet, intranet, audionahrávky, videonahrávky, telefon, fax, e-mail atd. Studujícím poskytuje podporu a pomoc celá řada odborníků ze vzdělávací instituce. Jak studující postupuje ve svém studiu, se hodnotí a sleduje prostřednictvím portfolia studenta, což je soubor odevzdaných vypracovaných úkolů a prací. Zkoušky vykonávají studující prezenčně. Hlavní odpovědnost za průběh a výsledky vzdělání spočívá na studujícím (srov. Bednaříková, 2006b, s. 51 – 52 a § 25 odst. 2 písm. d) zák. č. 561/2004 Sb.).

U **kombinovaného studia** se jedná o kombinaci prezenční výuky a jiné formy vzdělávání. Tato forma vznikla v důsledku snahy o zvýšení podílu individuálního studia na celkovém objemu vzdělání. Je typicky určena pro vysokoškolské vzdělávání. Realizuje se dvěma způsoby – prvním způsobem je, že některé disciplíny se uskutečňují formou čistě prezenční, jinou formou čistě distanční. Druhou možností je některé tématické celky realizovat v prezenční formě, jinou část ve formě distanční (srov. Bednaříková, 2006b, s. 51 – 52 a § 25 odst. 2 písm. e) zák. č. 561/2004 Sb.).

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách rozeznává pouze tři formy vzdělávání, a to prezenční formu, distanční nebo kombinovanou formu vzdělávání.

**Další vzdělávání dospělých** zahrnuje zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání a další profesní vzdělávání, pro další vzdělávání se nejčastěji využívá těchto forem, které jsou v podstatě univerzální, tzn., že se využívají ve všech typech dalšího vzdělávání:

- přednáška,
- cyklus přednášek,
- kurz,
- seminář,
- panelová diskuse,
- exkurze.

Přednáška je forma vzdělávání dospělých a je i zároveň metodou, je založena na monologu lektora, její výhodou je, že umožňuje oslovit větší počet lidí, délka trvání je většinou 60 minut. Přednáška může být čtená, což je velmi náročné na soustředění posluchačů a udržení jejich pozornosti, nebo může být pojata jako přednáška s diskusí, kde tato diskuse slouží jako zpětná vazba pro přednášejícího. Přednáškový cyklus, jak je patrné z názvu, jde o soubor tématicky uspořádaných přednášek, které na sebe vzájemně navazují. Kurz je samostatná vzdělávací forma, složená z více jednotek – lekcí, přednášek, cvičení, seminářů atd. Jde o ucelenou vzdělávací jednotku, která poskytuje systematicky utříděný okruh poznatků v ohraničeném časovém rozpětí. Charakteristickým znakem kurzu je určitý rámec, učební plán, pevně určený začátek a závěr kurzu, může být ukončen zkouškou, vydáním osvědčení, certifikátu či potvrzení účasti. Seminář je taková forma vzdělávání, kdy po úvodu následuje diskuse. Jde o prohlubování poznatků na všeobecně známé téma nebo vytváření vědomostí o určitém problému. Cílem semináře je také aktivizovat účastníky pro diskusi. Při správném vedení podporuje seminář rozvoj myšlení, posiluje odvahu projevit vlastní názor a obhájit jej. U semináře jde tok informací trojsměrně, od lektora k účastníkům, od účastníků k lektorovi a mezi účastníky navzájem. Seminář musí vést osoba, která je kompetentní v dané oblasti. Panelová diskuse se vyznačuje tím, že několik odborníků z různých oborů a různými názory diskutuje před posluchači o stanoveném problému, účastníci se mohou do této diskuse zapojit. Exkurze je forma, která je založena na přímém pozorování jevů, dějů a procesů, které se přirozeně vyskytují, jde o kolektivní prohlídky určitého objektu, zařízení, instituce, podniku, kdy je umožněno účastníkům pozorováním získávat nové poznatky a zkušenosti z různých oborů. Cílem exkurze je zvýšit názornost výkladu a ujasnit představu o daném tématu (Bednaříková, 2006b, s. 52 – 54).



**Formy občanského a zájmového vzdělávání dospělých** jsou formy, které se používají při vzdělávání dospělých v jejich volném čase, předpokládá se spontánní zájem účastníků. Tyto formy jsou velmi rozmanité a dělí se do dvou skupin:

- formy založené na přímém kontaktu účastníků a lektora (přednáškový večer, přednáškový cyklus, kurz, diskusní večery a besedy, večery otázek a odpovědí),
- formy bez přímého kontaktu účastníků a lektora (televize, internet, média).

Přednáškový večer představuje jednorázovou vzdělávací akci, která umožňuje přímý kontakt účastníků s lektorem, kromě monologu se uplatňují i dialogické metody. Diskusní večery a besedy jsou charakteristické nestálým počtem účastníků, strukturou, kterou tvoří krátký úvodní referát a následná výměna názorů mezi účastníky. Diskuse může být řízená nebo spontánní. Účastníci pro úspěšnost této formy by měli mít alespoň základní znalosti o diskutovaném problému. Večery otázek a odpovědí je forma, kdy jsou účastníky kladeny otázky k určitému tématu a jeden nebo více lektorů (odborníků) na tyto otázky odpovídají. Otázky mohou být kladeny písemně nebo ústně i s předstihem před akcí. Debatní forum je diskusní forma, ve které vystupuje 1 řečník a jeho oponent, k jejich vystoupení následují otázky a odpovědi posluchačů. Filmové fórum je taktéž diskusní forma, při které ale řečníka nahrazuje film k danému problému, a následuje diskuse k tomuto filmu pod vedením zkušeného lektora. Tematický večer je forma, kdy se kombinuje několik forem činnosti, z odborného hlediska vysvětluje určitou výchovně–vzdělávací nebo kulturně–společenskou problematiku. Tematický večer může tvořit referáty, beseda, film, scénky, kvízy apod. Umělecká část večera je oddělena přestávkou, v rámci které je možné prohlédnout si i tematicky orientovanou výstavku. Akce je vedena konferencíerem podle scénáře. Kvíz či kvízový večer zábavným způsobem rozšiřuje vědomosti účastníků, přispívá k jejich zájmovému a občanskému vzdělání a aktivizuje je pro vystupování na veřejnosti. Zájmový kroužek je založen na základě spontánní účasti a společném zájmu účastníků, při kterém si prohlubují své znalosti, dovednosti a schopnosti o daném předmětu zájmu – může to být z oblasti vědy, techniky, umění, sportu nebo kultury. Zájmové kroužky patří k náročným formám, protože vyžadují znalosti na vyšší odborné úrovni a disponování dovednostmi na úrovni profesionálních příslušníků daného oboru. Od účastníků také vyžaduje osvojování vědomostí na vyšší odborné úrovni. Výhodou zájmového kroužku je spojení teorie a praxe. Základním principem zájmových kroužků je princip dobrovolnosti (Bednaříková, 2006b, s. 55 – 57).

Formy profesního vzdělávání dospělých zahrnují všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života dospělých. Cílem těchto forem je rozšiřování, prohlubování a zvyšování profesních kompetencí a kvalifikace, odborné způsobilosti či rekvalifikace. Patří sem kromě již zmíněných kurzů, seminářů, panelových diskusí a exkurzí také tyto formy:

- konference,
- workshop,
- sympozium,
- školení,
- kaskádové vzdělávání,
- koučink,
- stáž a
- výměna zkušeností.

Cílem konference je shromáždit na krátkou dobu skupinu lidí se společným zájmem a poskytnout jim nejnovější informace v určitém oboru a diskutovat o otázkách, které se týkají dané problematiky. Je kratší než seminář, předávání informací je věnován větší časový prostor než u semináře, témata jsou volena tak, aby byla orientována ke každodenní práci účastníků. Workshop znamená v překladu dílna, cílem workshopu je skupinové řešení problémů, pracovní skupina si vyměňuje názory, tyto názory navzájem srovnávají a hledají optimální řešení daného problému. Obsah workshopu je zadán předem. Workshop představuje pracovní setkání, na kterém se uzavřená skupina lidí věnuje danému problému, účastníci musí být zainteresováni do problému nebo to jsou odborníci, workshop vede moderátor. Workshop umožňuje věnovat se danému problému v klidu, bez tlaku a rušení dalšími pracovními záležitostmi. Sympozium je kolektivní vzdělávací činnost, která účastníkům umožňuje diskusi na vysoké odborné úrovni o určitém vědeckém problému. Při této formě tři nebo více odborníků (domácích i zahraničních) ve stejném oboru, ale s odlišnými názory přednesou tyto názory posluchačům. Posluchači kladou odborníkům otázky, předkládají jim připomínky a svými pohledy na danou problematiku přispívají k objasnění různých stránek řešení problému. Školení je obecný pojem pro vzdělávací aktivity dalšího vzdělávání – profesního, občanského i zájmového, jde o systematické a odborné vzdělávání dospělých, můžeme ho dělit na krátkodobé a dlouhodobé, hromadné, internátní, doškolování, přeškolování a zaškolování. Školení můžeme dále dělit na cyklické,

kteře se vyznačuje tím, že je obsahově zaměřené k osvojování a prohlubování znalostí, dovedností a schopností se zřetelem na specifické požadavky dané profese či pracovní funkce, a účelové, které poskytuje a doplňuje poznatky a dovednosti, které jsou třeba k okamžitému výkonu pracovní činnosti. U doškolení jde o krátkodobý a účelový kurz, který slouží k doplnění vědomostí a dovedností před nástupem do zaměstnání nebo při technologické změně výroby. Přeshkolením se upevňují, získávají nebo obnovují vědomosti a dovednosti pracovníků ve specializovaném okruhu poznatků, dosavadní dovednosti a vědomosti se nahrazují novými. Zaškolení znamená kvalifikační vzdělávání, jehož cílem je příprava pracovníků k výkonu pracovní činnosti. Kaskádové vzdělávání je formou podnikového vzdělávání, které se používá zejména při technologických a organizačních změnách, kdy je třeba v krátkém čase proškolit velké množství pracovníků. Vzdělávání probíhá od shora dolů, tzn. každý nadřízený se účastní školení u svého nadřízeného a posléze školí své podřízené. Koučink znamená, že vzdělávání se provádí přímo na pracovišti průběžně při vykonávání pracovní činnosti a to tak, že určený konzultant průběžně usměřňuje činnosti vzdělaného, toto vzdělávání je zaměřeno individuálně. Stáž je forma individuálního nebo skupinového vzdělávání, které se odehrává mimo organizaci, znamená, že pracovník je vyslán svou organizací ke studijnímu pobytu do cizí organizace, výhodou stáže je získávání přímých zkušeností a poznatků, nových přístupů k řešení problémů. Stáže mohou být i zahraniční. Výměna zkušeností umožňuje pracovníkům dvou různých pracovišť, kteří mají stejné odborné zaměření vyměňovat si zkušenosti z práce, mohou srovnávat pracovní metody, organizaci, práce, dosahovaných výsledků (Bednaříková, 2006b, s. 58 – 60).

Dvořáková (2011, s. 58) řadí mezi formy vzdělávání dospělých také **sebevzdělávání**, které definuje jako „*záměrnou a cílevědomou činnost jedince, podmíněnou vynaložením vlastního úsilí. Jedinec přejímá iniciativu v diagnostikování svých učebních potřeb, formování svých učebních cílů, identifikování zdrojů potřebných pro učení, výběr a realizaci vhodných učebních strategií a zhodnocení svých učebních výsledků.*“

### 1.3.2 Metody vzdělávání dospělých

Metoda jednoduše znamená cestu k dosažení stanoveného cíle. Metoda vyjadřuje způsob uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle (Bednaříková, 2006b, s. 65).

Podle Obsta (2006, s. 72) „metodu výuky chápeme jako učitelem projektovaný model jeho činnosti, který se realizuje vzájemnou interakcí učitel – žák, při níž dochází k optimálnímu osvojení soustavy učiva žákem a k dosažení výukových cílů.“

Dvořáková (2011, s. 62) uvádí definici Palána, kdy „metodou vzdělávání rozumíme cílevědomý, koordinovaný a záměrný postup, kterým se podle principů pedagogiky (andragogiky) a didaktiky realizuje edukační proces, orientovaný na dosažení určeného cíle.“

Vhodná volba metody vzdělávání dospělých závisí například na cíli vzdělávací akce, na složení a charakteru účastníků vzdělávání, na charakteru obsahu výuky, formy výuky, na kvalitě lektora, na časových, místních i finančních podmínkách vzdělávací akce. Metody je vhodné kombinovat a využít tak jejich výhody a potlačit nevýhody, aby bylo dosaženo stanovených cílů a aby si účastníci udrželi pozornost (Dvořáková, 2011, s. 62). O nejvhodnějších metodách rozhoduje vzdělavatel v průběhu plánování a přípravy vzdělávací akce (Veteška, Vacínová, 2011, s. 92). Základním znakem metod je jejich orientace na cíl, dále se vybírají také podle toho, co chce vzdělavatel učit, tzn. podle obsahu učiva (Bednaříková, 2006b, s. 73).

Metody vzdělávání dospělých je možné také klasifikovat, tzn. třídit do různých skupin. Těchto klasifikací je spousta, např.:

- podle obsahového zaměření (teoretické, praktické, teoreticko-praktické),
- podle prostředí edukace (na pracovišti, mimo pracoviště),
- podle Prusákové na výkladově ilustrativní, dialogické a problémové,
- podle Mojžíška na motivační, expoziční, fixační a diagnostické,
- a další

(srov. Bednaříková, 2006b, s. 66 a Dvořáková, 2011, s. 63).

Tato práce se zaměří na vymezení některých nejčastěji používaných metod ve vzdělávání dospělých, mezi tyto metody řadíme výkladově ilustrativní (přednáška), dialogické metody (rozhovor, diskuse, a další), problémové metody (brainstorming, případová studie, inscenační metoda), e-learning.

Přednášku řadíme mezi **výkladově ilustrativní metody**, tyto metody se používají nejčastěji tehdy, když vzdělávání o daném tématu či problematice nemají dostatek informací, je pro ně nová a vzdělavatel se tudíž nemůže opřít o jejich předchozí zkušenosti a znalosti. Přednáška je postavena na monologu vzdělavatele, předpokladem úspěšné přednášky je kultivovaný mluvený projev. I tak přednáška tvoří pouze jádro a je vhodně doplňována především dialogickými metodami, neboť při výuce je vhodné měnit styl výuky, aby byla udržena pozornost vzdělávaných (Bednaříková, 2006b, s. 66).

**Dialogické metody** jsou vhodné pro aktivizaci vzdělávaných, podporují samostatné myšlení, při využívání dialogických metod vznikají aplikovatelné znalosti. A v neposlední řadě je velmi významná zpětná vazba pro vzdělavatele i vzdělávaného, nakolik pochopil předkládanou problematiku (Bednaříková, 2006b, s. 66). Dialogické metody umožňují vzdělávaným naučit se kolektivně řešit problémové situace, vedou vzdělávané k systematickému myšlení a jasné formulaci myšlenek (Mužík, 2011, s. 14). Bednaříková (2006b, s. 68) řadí k nejčastěji využívaným dialogickým metodám mimo jiné rozhovor a diskusi, Mužík (2011, s. 14) sem dále zařazuje přednášku s diskusí, panelovou diskusi, besedu, řízenou diskusi. Dialogické metody jsou založeny na kladení otázek, to znamená, že důraz je kladen spíše na pochopení předkládaných informací než na jejich zapamatování. Výhodou dialogických metod je, že učí samostatnému myšlení a vytvářejí aplikovatelné znalosti, může se přizpůsobit tempo výuky vzdělávaným, vzdělávání musí vyvíjet aktivitu, mají okamžitou zpětnou vazbu, jejich nevýhodou naopak je velká časová náročnost takových metod, schopnost lektora zapojit celou skupinu vzdělávaných do dialogu, jsou náročné na přípravu i kvalitu lektora (Bednaříková, 2006b, s. 68 – 69).

**Problémové metody** je vhodné použít při práci s malými skupinami, vzdělavatel musí vytvořit vhodné prostředí, poskytnout zpětnou vazbu a pomáhat při formulaci závěrů. Problémové metody se mohou dělit na metody stimulující tvorbu nových nápadů – sem patří například brainstorming, a metody komplexního řešení problémů – sem patří například

případová studie a inscenační metody (Bednaříková, 2006b, s. 70). Vzdělavatel při problémových metodách předkládá vzdělávaným vhodnou problémovou situaci, která je blízká realitě, je přiměřeně obtížná, aby byla pro vzdělávané řešitelná, měla by mít více alternativních řešení, měla by být přehledná, srozumitelná a zvládnutelná v určeném čase vzdělavatelem. Dále je vhodné, aby se tato problémová situace opírala o předchozí zkušenosti vzdělávaných (Bednaříková, 2006b, s. 70). Brainstorming neboli také burza nápadů je metoda, při které se tvoří nové nápady, tato metoda rozvíjí tvůrčí myšlení. Cílem je získat co nejvíce vhodných nápadů na řešení daného problému (Bednaříková, 2006b, s. 70). Situační metoda neboli případová studie spočívá v analýze konkrétní situace, případu z praxe, o této situaci účastníci diskutují, hledají alternativní řešení a rozhodují se pro jedno z těchto řešení (Bednaříková, 2006, s. 71). Dle Mužíka (2011, s. 20) jde o klasickou metodu, která se používala ve 20. letech minulého století při přípravě řídicích pracovníků na Harvard Business School. Zaměřuje se na konkrétní řešení problémové situace z praxe, dominuje v ní správné rozhodování účastníků. Inscenační metoda neboli metoda hraní rolí znamená metodu, která je orientována na řešení problémů, procvičují se situace z praxe. Jde o to, že účastníci jednají tak, jako by se v dané situaci nacházeli (Bednaříková, 2006, s. 72). Teoretický základ a podnět k použití jejích principů ve vzdělávání dospělých vypracoval psychiatr Moreno. Hlavní poslání inscenačních metod je pomocí přehrávání různých problémových situací posilovat vztahy pracovní pozice účastníků. Všechny varianty inscenačních metod mají společný základ – účastníci se učí na přehrávaných situacích jako přímí účastníci řešit tyto problémy (Mužík, 2011, s. 25).

Armstrong (2002) ve své publikaci Řízení lidských zdrojů také uvádí metody vzdělávání, zaměřuje se na metody vhodné pro pracovníky, které dělí na metody vzdělávání při výkonu práce, metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak i mimo pracoviště, a metody vzdělávání mimo pracoviště. Mezi metody při výkonu práce řadí demonstrování neboli ukázkou pracovního postupu, koučování, mentoring, rotace práce neboli plánované zážitky. Mezi metody používané při výkonu práce i mimo něj řadí učení se akcí, instruktáž pro práci, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury, vzdělávání pomocí počítačů neboli e-learning, interaktivní video. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště řadí přednášku, přednášku spojenou s diskusí, diskusi, případovou studii, inscenační metodu, simulaci, skupinová cvičení, skupinovou dynamiku, výcvik T-skupiny, nácvik interaktivních dovedností, nácvik asertivity, semináře, neuro-

lingvistické programování, distanční vzdělávání, učení se hrou či pohybovými aktivitami. Z metod používaných na pracovišti se nejčastěji používá mentoring a demonstrování. Mentoring znamená, že se vybraný a školený jedinec stará o nově přijatého zaměstnance, pomáhá mu a radí v jeho pracovních záležitostech. Demonstrování znamená, že na základě názorné ukázky a popisu se ukazuje zaměstnancům, jak mají dělat svou práci. Z metod používaných na pracovišti i mimo něj se nejčastěji používá e-learning a projekty. E-learning znamená vzdělávání se pomocí počítačů, toto vzdělávání je individuální, využívá technologií a schopností počítače pomáhat při formování kvalifikace zaměstnance. Projekty jsou úkoly, které jsou zpracované pouze v hrubých obrysech, a na zaměstnancích je, aby je dodělali do konce na základě pokynů vzdělavatele nebo manažera. Metody používané mimo pracoviště byly již popsány výše.

**Rozdíl mezi formou a metodou vzdělávání:**

- forma vzdělávání tvoří rámec, ve kterém probíhá výuka, může to být z časového hlediska vyučovací hodina, z pedagogického hlediska je forma například kurz, seminář, nebo podle toho, kde probíhá výuka, to může být výuka ve třídě, exkurze apod.,
- metoda oproti tomu je vzdělávací cesta, kterou dosáhneme výchovně vzdělávacího cíle, pro určitou formu vzdělávání se používají určité metody, například pro seminář je typickou metodou přednáška a diskuse.

## 2 Vzdělávání úředníků

Vědomosti a informace jsou v dnešním světě čím dál tím víc rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje celkový hospodářský růst, ovlivňuje ekonomický i politický vývoj. Vzdělání je hlavní možností jak získávat nové znalosti a dovednosti a umožňuje tak přizpůsobovat se rychle se vyvíjejícímu prostředí. Ve veřejné správě je proces vzdělávání považován za stěžejní, je důležitý pro její profesionalizaci, která je jednou ze základních podmínek kvalitního fungování veřejné správy (Nehybová in Vzdělávání úředníků ve veřejné správě, 2005, s. 83).

Vzdělávání úředníků je zaměřeno na profesní přípravu úředníků veřejné správy, tato profesní příprava úzce souvisí s kvalitním výkonem správních činností, které jsou hlavní pracovní náplní úředníků. Požadavky na určitou kvalifikaci úředníka v podobě znalostí nutných pro výkon daných činností jsou patrné již od poloviny 19. století, kdy se začíná formovat moderní veřejná správa. Za základní právní úpravu je považován zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, tento zákon tvoří jádro vzdělávacího systému, stanovuje jednoznačně koho a v jakém rozsahu se vzdělávání týká. Na tento zákon je možné navázat vlastní vzdělávání dané instituce veřejné správy a koncipovat tak širší vzdělávací systém, které bude zahrnovat zákonem stanovené povinné vzdělávání (Čechák in Vzdělávání úředníků ve veřejné správě, 2005, s. 14 – 15).

Úředníci územně samosprávných celků jsou často prvními osobami, se kterými se občan setká při řešení různých životních situací, úředník je tu pro to, aby mu tyto situace pomohl řešit, protože občan tyto situace neumí řešit a ani nemůže umět řešit. V této souvislosti je vzdělávání úředníků velmi potřebné a nabízí otázky:

- v jakém rozsahu úředníky vzdělávat, aby byli schopni občanům pomáhat,
- v jakém rozsahu se má na vzdělávání podílet zaměstnavatel,
- jaký rozsah má mít obecná a zvláštní část odborné způsobilosti
- a další

(Novotná in Vzdělávání úředníků ve veřejné správě, 2005, s. 88).



## **2.1 Vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků**

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků (dále jen zákon o úřednících) nabyt účinnosti dnem 1. ledna 2003. Tento zákon navázal na ukončení činnosti okresních úřadů. Hlavním účelem tohoto zákona je přispět ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy, přispět ke zvýšení profesionalizace veřejné správy, omezit politický vliv při rozhodování o personálních otázkách a v neposlední řadě přispět ke změně pojetí veřejné správy, a to jako služba veřejnosti. Cílem je vytvoření celého systému úředníků, který bude zajišťovat kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy.

K dosažení tohoto cíle jsou v zákoně obsaženy tyto hlavní zásady:

- kontinuita výkonu veřejné správy,
- nestrannost úředníků,
- vzdělávání úředníků jako předpoklad vysoké úrovně výkonu veřejné správy,
- otevřenost systému,
- postavení a nároky úředníků se řídí výhradně jejich odbornou kvalifikací a pracovním výkonem,
- zvýšení úrovně řízení ve veřejné správě,
- rovnost úředníků,
- stabilita úředníků a
- rovnováha mezi rozšířenými povinnostmi a zvýšenými nároky a kompenzacemi.

Aby bylo dosaženo vyšší úrovně úředníků územních samosprávných celků, k tomu je třeba rozšířit systém jejich vzdělávání, který zahrnuje nejenom zákonem upravenou zvláštní odbornou způsobilost, ale také povinné vstupní vzdělávání úředníků a vzdělávání vedoucích úředníků (Leštinská a kol., 2006, s. 19).

### **2.1.1 Charakter a struktura zákona**

Zákon o úřednících z hlediska pracovněprávních vztahů úzce navazuje na zákoník práce, na který se odkazuje v § 1 odst. 2. V zákoně o úřednících jsou tedy upraveny ty formální

záležitosti, které nejsou vhodným způsobem řešeny v zákoníku práce a jiných pracovněprávních předpisech vzhledem ke specifčnosti výkonu veřejné správy. Z výše uvedeného vyplývá obecná podpůrná platnost zákoníku práce. Tento způsob byl zvolen z těchto důvodů:

- rozsah odchylek od zákoníku práce by mohl narušit systematiku zákoníku práce, pokud by byly tyto odchylky zapracovány přímo do tohoto zákoníku;
- na druhé straně rozsah odchylek není zase takový, aby byl důvodem pro zpracování komplexní úpravy pracovněprávních vztahů úředníků, která by byla nezávislá na zákoníku práce, stály by naproti sobě dvě právní úpravy, které by byly z valné části totožné;
- existence zvláštního zákona, který upravuje práva a povinnosti úředníků územně samosprávních celků, zdůrazňuje význam těchto osob pro kvalitu a nestrannost veřejné správy.

Zákon o úřednících má šest částí. První část zákona se zabývá obsahem vlastního zákona, druhá až pátá část obsahuje změny některých zákonů a v šesté části je uvedena účinnost tohoto zákona. Pro tuto práci je nejdůležitější výklad první části zákona, který obsahuje vlastní výklad tohoto zákona, dělí se do šesti hlav, jejichž obsah je následující:

- Hlava I obsahuje úvodní ustanovení jako je předmět zákonné úpravy a vymezení základních pojmů a zařazení k výkonu správní činnosti, jedná se o § 1 – 3,
- Hlava II obsahuje problematiku pracovního poměru úředníků územně samosprávních celků, což jsou předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka a vedoucího úředníka, veřejná výzva k obsazení pracovního místa a výběrové řízení na pozici úředníka, konkrétní pracovněprávní úpravu pracovního poměru úředníka a další, jedná se o § 4 – 15,
- Hlava III obsahuje základní povinnosti úředníka, jedná se o § 16,
- Hlava IV se zabývá vzděláváním úředníků, akreditací vzdělávacích institucí a akreditací vzdělávacích programů, jedná se o § 17 – 34,
- Hlava V upravuje státní správu v oblasti vzdělávání úředníků, jedná se o § 35 – 37,
- Hlava VI obsahuje závěrečná a společná ustanovení, jedná se o § 38 – 43.

Předmětem úpravy jsou pracovní poměr úředníků územně samosprávních celků a jejich vzdělávání (srov. Leštinská a kol., 2006, s. 20 – 21 a zákon č. 312/2002 Sb.).

## 2.1.2 Vymezení základních pojmů zákona o úřednících

Základní pojmy, které jsou v zákoně o úřednících vymezeny, jsou územně samosprávný celek, úřad, úředník, vedoucí úředník, vedoucí úřadu a správní činnost.

**Územně samosprávným celkem** se podle § 2 odst. 1 rozumí obce a kraje. Pro účely tohoto zákona jsou dále obce členěny na obce, města, statutární města, hlavní město Prahu a městské části hlavního města Prahy. Hlavní město Praha je zároveň také krajem. Nejsou zde odlišeny obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností, které jsou vymezeny v jiném zákoně, a to je zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností (srov. Leštinská a kol., s. 21 – 25 a § 2 zákona č. 312/2002 Sb.).

**Úřadem** se podle § 2 odst. 2 rozumí obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy (srov. Leštinská a kol., s. 21 – 25 a § 2 zákona č. 312/2002 Sb.).

**Správními činnostmi** se podle § 2 odst. 3 pro účely tohoto zákona rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů. Tato definice správních činností není přesná a vyčerpávající. Určení správné hranice mezi výkonem správní činnosti a výkonem ostatních činností je důležité z důvodu, že zaměstnanci, kteří nevykonávají správní činnosti, nejsou v jurisdikci tohoto zákona, ale spadají pod zákoník práce. U výkonu samostatné působnosti není určení správních činností obtížné, neboť tyto jasně vyplývají ze zákona o obcích (zákon č. 128/2000 Sb.), ze zákona o krajích (zákon č. 129/2000 Sb.) a ze zákona o hlavním městě Praze (zákon č. 131/2000 Sb.). Potíže mohou ale nastat v případě přenesené působnosti, kdy jsou tyto správní činnosti obsaženy v mnoha dalších právních předpisech. V podstatě lze ze zákona usoudit, že správními činnostmi jsou ty činnosti, které jsou předmětem zvláštní odborné způsobilosti a na něž se vztahuje povinnost úředníka prohlubovat si kvalifikaci takovým vzděláváním uvedeným v zákoně a ve vyhlášce Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb.,

o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků (srov. Leštinská a kol., s. 21 – 25 a § 2 zákona č. 312/2002 Sb.).

**Úředníkem** podle § 2 odst. 4 se rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku zařazený do příslušného úřadu tohoto celku, který se podílí na výkonu správních činností. Úředníkem podle tohoto zákona není zaměstnanec zařazený v organizačních složkách územního samosprávného celku, zaměstnanec zařazený ve zvláštních orgánech územního samosprávného celku a zaměstnanec, který vykonává výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří takové činnosti řídí. Ve smyslu tohoto zákona nejsou úředníky například řidiči, uklízečky, zaměstnanci v hospodářské správě, zaměstnanci zabezpečující administrativu, sekretářky, asistenti, pokladníci, techničtí zaměstnanci atd. Tito zaměstnanci se nemusí účastnit vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, ani nepotřebují k výkonu své pracovní činnosti zvláštní odbornou způsobilost (srov. Leštinská a kol., s. 21 – 25 a § 2 zákona č. 312/2002 Sb.).

**Vedoucím úředníkem** se podle § 2 odst. 5 zákona o úřednících rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem. Definice vedoucího úředníka je stanovena v zákoníku práce jako orgán zaměstnavatele, který je oprávněn činit jménem zaměstnavatele právní úkony vyplývající z jeho funkce stanovené organizačními předpisy, a jednak zaměstnanec, který je pověřen vedením na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele a je oprávněn stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny (§ 9, odst. 1 a odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb.).

**Vedoucím úřadu** se podle § 2 odst. 6 zákona o úřednících rozumí vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, ředitele krajského úřadu, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemníka úřadu městské části hlavního města Prahy. V městských obvodech nebo městských částech, kde není funkce tajemníka zřízena, plní úkoly vedoucího úřadu starosta (srov. Leštinská a kol., s. 21 – 25 a § 2 zákona č. 312/2002 Sb.).

### **2.1.3 Pracovní poměr úředníka a jeho základní povinnosti**

Předpoklady vzniku pracovního poměru úředníka stanovuje zákon o úřednících v § 4 a 5, v jiném právním předpisu tyto zvláštní předpoklady nejsou stanoveny. Úředníkem se podle tohoto zákona může státu fyzická osoba starší 18 let, mající státní občanství České republiky, způsobilost k právním úkonům, ovládající jednacím jazyk (čeština) a je bezúhonný. Zákon současně umožňuje, aby se úředníkem stal i cizinec s trvalým pobytem v České republice.

U vedoucího úřadu kromě výše uvedených předpokladů je nutný ještě další předpoklad, kterým je nejméně tříletá praxe v průběhu osmi let bezprostředně předcházejících jmenování do funkce vedoucího úřadu buď ve vedoucí funkci, nebo při výkonu správních činností v pracovním poměru k orgánu veřejné správy, dále ve funkci uvolněného člena zastupitelstva územně samosprávného celku.

Volná pracovní místa na pozici úředníka mají územně samosprávné celky za povinnost uveřejňovat na základě veřejné výzvy k přihlášení zájemců o volné pracovní místo, viz § 6 zákona o úřednících. Veřejnou výzvou se oznamují pracovní místa na dobu neurčitou, uzavření pracovního poměru na dobu určitou lze pouze ve výjimečných případech. Veřejná výzva se vyvěšuje na úřední desce nejméně 15 dnů přede dnem určeným pro podání přihlášek zájemců a současně se zveřejní také způsobem umožňujícím dálkový přístup.

Vyhlášení výběrového řízení je obdobně jako veřejná výzva povinné a řídí se stejnými podmínkami. Výběrové řízení je povinné pro vymezené funkce, jako je jmenování do funkce vedoucího úřadu a vedoucího úředníka, dále pro všechny úředníky zařazené v krajském úřadu, v Magistrátu hlavního města Prahy, v obecním úřadu s rozšířenou působností, v pověřeném obecním úřadu a v úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města nebo městské části hlavního města Prahy, kterému je svěřen výkon přenesené působnosti v rozsahu pověřeného obecního úřadu, viz § 7 zákona.

Pracovní poměr úředníka se zásadně uzavírá na dobu neurčitou, viz § 10 zákona. Doba určitá se uzavírá jen ve výjimečných případech, které jsou stanoveny zákonem. Důvodem je, že při uzavření pracovního poměru na dobu určitou není dostatečná doba pro prohlubování kvalifikace úředníka. Mezi případy, kdy lze uzavřít pracovní poměr na dobu určitou, patří

například potřeba zajistit správní činnost na časově omezenou dobu, potřeba nahradit dočasně nepřítomného úředníka (pracovní neschopnost delší než tři měsíce, mateřská a rodičovská dovolená, vojenská služba, civilní služba, výkon veřejné funkce).

Základní povinnosti úředníka jsou v tomto zákoně stanoveny hlavně pro to, aby přispěli k vyšší etice a odpovědnosti úředníka vůči kolegům, nadřízeným, podřízeným a všem občanům a dalším subjektům, kterým má územně samosprávný celek sloužit, viz § 16 zákona. Zákon vymezuje tyto povinnosti sestupně, to znamená, že první povinností úředníka je povinnost dodržovat ústavní pořádek České republiky, který je tvořen Ústavou České republiky a Listinou základních práv a svobod. Na tuto povinnost logicky navazuje druhá, což je dodržování všech právních předpisů, které se vztahují k práci vykonávané úředníkem územního samosprávného celku. Třetí povinností je hájit veřejný zájem při výkonu správních činností. Veřejným zájmem se rozumí souhrn práv a oprávněných zájmů České republiky, územního samosprávného celku a fyzických a právnických osob. Čtvrtou povinností úředníka je plnit pokyny vedoucích úředníků, pátou povinností je prohlubování své kvalifikace v rozsahu stanoveném zákonem. Šestou povinností úředníka je povinnost nestranného jednání a rozhodování, tato povinnost je součástí etického chování úředníka, tato bývá zakotvena v kodexech etiky.

Tyto výše uvedené povinnosti se vztahují na dobu výkonu jejich činnosti, ale existují i povinnosti, které se vztahují na chování úředníka i mimo výkon vlastní činnosti. Jde o povinnost zdržet se jednání, které by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost územního samosprávného celku, zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, nepřijímat dary a jiné výhody a povinnost mlčenlivosti.

Mezi další povinnosti úředníka patří povinnost informační, sdělovací a oznamovací. Informační povinnost znamená povinnost úředníka poskytovat informace o činnosti územního samosprávného celku podle zvláštních předpisů (např. zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím). Sdělovací povinnost znamená povinnost úředníka, aby při jednání s fyzickou či právnickou osobou sdělil své jméno, příjmení a úřad, ve kterém je zařazen. Oznamovací povinnost znamená pro úředníka oznámit územnímu samosprávnému celku, že nastaly skutečnosti, které odůvodňují jeho převedení na jinou práci.

Dalšími povinnostmi jsou například svědomitý a řádný výkon práce, plné využívání pracovní doby, řádné hospodaření se svěřenými prostředky, dodržování pravidel slušného chování a jiné. Tyto povinnosti jsou též vymezeny v zákoníku práce (srov. Leštinská a kol., s. 25 – 36 a § 4 – 16 zákona č. 312/2002 Sb.).

## **2.1.4 Vzdělávání úředníků podle zákona o úřednících**

Vzdělávání úředníků je jedním z hlavních předpokladů, aby se úředníci stali plně profesionální a také nezbytnou podmínkou pro zvyšování kvality výkonu veřejné správy. Z hlediska specifčnosti výkonu práce úředníka je zákoník práce nedostatečný, co se týká vzdělávání, proto je tato oblast řešena samostatnou částí zákona o úřednících. Vzdělávání je v tomto zákoně věnováno celkem 18 paragrafů. Zákon striktně stanovuje povinnost dalšího vzdělávání úředníků, ale dá se to posuzovat také jako právo úředníka. Územní samosprávný celek zajišťuje vzdělávání úředníků prostřednictvím vzdělávacích institucí, které jsou pro příslušný vzdělávací program akreditovány.

Každý úředník má svůj plán vzdělávání, který obsahuje časový plán dalšího vzdělávání úředníka v rozsahu nejméně 18 dní po dobu následujících třech let. Tento plán vzdělávání má povinnost územní samosprávný celek sestavit nejpozději do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, dále jej nejméně 1x za tři roky hodnotit jeho plnění a na základě tohoto hodnocení ho aktualizovat.

Vzdělávání úředníků zahrnuje tyto typy vzdělávání:

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- zvláštní odborná způsobilost a
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

**Vstupní vzdělávání** tvoří základ vzdělávání úředníka, toto vzdělávání má poskytnout úředníkovi přehled o veřejné správě v České republice a o správních činnostech. Vstupní vzdělávání je členěno do čtyř částí. V první části je úředník seznámen s obecnými zásadami organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, dále je seznámen

se základy veřejného práva a veřejných financí, se základy evropského správního práva, dále s právy a povinnostmi úředníka a s pravidly etiky. V druhé části je úředník seznámen se základními dovednostmi a návyky, které jsou potřeba pro výkon správních činností. Ve třetí části je úředník obeznámen se základy užívání informačních technologií. Ve čtvrté části se úředník seznámí se základy komunikace, organizace a s dalšími dovednostmi, které se vztahují k pracovnímu zařazení úředníka.

Vstupního vzdělávání se účastní všichni nově přijatí úředníci do pracovního poměru a je jejich povinností toto vzdělávání ukončit do třech měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Výjimku tvoří ti úředníci, kteří dosáhli bakalářského či magisterského vzdělání ve studijních programech stanovených vyhláškou 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, nebo ti úředníci, kterým bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části podle § 34 zákona o úřednících. Poslední výjimku tvoří úředník, který má zvláštní odbornou způsobilost. Vstupní vzdělání se prokazuje po jeho absolvování osvědčením, které vydává příslušná vzdělávací instituce (srov. Leštinská a kol., 2006, s. 36 – 38 a § 17 – 19 zákona č. 312/2002 Sb.).

**Průběžné vzdělávání** zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků. Zaměřuje se na výkon správních činností, které úředník vykonává v příslušném územním samosprávném celku. Průběžné vzdělávání se vztahuje na všechny úředníky. Toto vzdělávání je realizováno především formou kurzů, seminářů, přednášek. O účasti úředníka na konkrétní vzdělávací akci rozhoduje vedoucí úřadu podle potřeb územních samosprávného celku, přihlíží přitom na plán vzdělávání daného úředníka. Úředník po absolvování kurzu průběžného vzdělávání obdrží osvědčení od vzdělávací instituce, která příslušné vzdělávání pořádá (srov. Leštinská a kol., 2006, s. 36 – 38 a § 20 zákona č. 312/2002 Sb.).

**Zvláštní odborná způsobilost** (dále jen ZOZ) je nutným předpokladem pro výkon správních činností, pro získání ZOZ je důležité úspěšné absolvování písemné a ústní zkoušky před komisí a následně je vydáno osvědčení o absolvování ZOZ, kterým se úředník prokazuje. Pro ZOZ byla vydána vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, kde je tato problematika blíže popsána a specifikována. V této vyhlášce je také uveden seznam všech správních činností, pro jejichž výkon je nutná



ZOZ. Tuto zvláštní způsobilost musí úředník prokázat nejpozději do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal takovou správní činnost vykonávat. Opět zde existují výjimky pro absolvování ZOZ – úředník nemusí prokazovat ZOZ, pokud mu byla uznána rovnocennost vzdělávání podle § 33 nebo 34 zákona o úřednících.

Mezi správní činnosti, které se prokazují ZOZ patří například správní činnosti při správním rozhodování a dozorové činnosti v silničním hospodářství, při přestupkovém řízení ve věcech bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních řízeních souvisejících, při správě daní a poplatků, v územním plánování, při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu, při sociálně právní ochraně dětí, při řízení o dávkách a službách sociální péče, ve školství, při správě živnostenského podnikání, při správě matrik a státního občanství, ve zdravotnictví, ve vodním hospodářství, v zemědělství a v dalších činnostech uvedených ve vyhlášce o ZOZ. Zvláštní odborná způsobilost má dvě části – obecnou a zvláštní. Obecnou část ZOZ musí absolvovat všichni úředníci vykonávající správní činnosti. Zvláštní část zahrnuje nezbytné znalosti k výkonu správních činností, které jsou uvedeny § 1 vyhlášky o ZOZ (srov. Leštinská a kol., 2006, s. 39 – 41 a § 20 – 21 zákona č. 312/2002 Sb.).

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část vzdělávání zahrnuje znalosti a dovednosti, které se týkají řízení pracovníků, jde o předpoklad pro správný výkon manažerské funkce. Zvláštní část je zaměřena na přehled o správních činnostech stanovených ve vyhlášce o ZOZ, které vykonávají úředníci, kteří jsou vedoucímu úředníkovi podřízeni (srov. Leštinská a kol., 2006, s. 39 – 41 a § 27 zákona č. 312/2002 Sb.).

Toto vzdělávání je nezbytné k výkonu jejich řídicí činnosti, tuto povinnost musí splňovat všichni vedoucí úředníci a vedoucí úřadu. Absolvovat toto vzdělání nemají povinnost ti vedoucí, jimž byla uznána rovnocennost vzdělání vzhledem k jejich dosaženému vzdělání dle § 33 a 34 zákona o úřednících. Dále z této povinnosti existují pouze dvě výjimky. První výjimka se týká těch vedoucích, kterým do roku 2007 vznikl nárok na starobní důchod, a druhá se týká těch vedoucích, kteří nemají absolvované vzdělávání vedoucích úředníků, tato výjimka je časově omezená na dva roky ode dne, kdy začal úředník vykonávat funkci vedoucího úředníka (srov. Leštinská a kol., 2006, s. 43 a § 27 zákona č. 312/2002 Sb.).

## 2.2 Vzdělávání jako součást personálních činností

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce (Koubek, 2001, s. 237).

Úkolem personální práce v oblasti vzdělávání je zajistit, aby rozvoj pracovních sil byl neustále v určitém předstihu před rozvojem techniky, aby pracovníci byli schopni pružně reagovat na jakékoliv změny, na požadavky, na možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace. Současný charakter práce v organizacích a systém řízení vyžaduje pracovníky, kteří jsou náležitě odborně připraveni a kteří jsou schopni a ochotni si dále osvojovat nové poznatky a dovednosti. Z tohoto důvodu již nestačí tradiční způsoby vzdělávání, jako je například zaškolení, proškolení či doškolení, ale je třeba se zaměřit na aktivity, které pracovníkům pomohou formovat širší spektrum znalostí a dovedností, na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. A tyto rozvojové aktivity právě formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

**Vzdělávání pracovníků** je personální činností, která zahrnuje následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tzn. prohlubování pracovních schopností,
- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň částečně zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních činností, jde o tzv. rozšiřování pracovních schopností,
- to, že se organizace snaží o rozšiřování pracovních schopností svých pracovníků, usnadňuje i případné rekvalifikační procesy v organizaci, tzn. pracovníci vykonávající povolání, které již organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které organizace potřebuje,
- organizace vždy nezískává hotové pracovníky, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci atd.,

- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka (Koubek, 2001, s. 237).

V souvislosti s formováním schopností pracovníka je třeba rozlišovat dva pojmy, a to formování schopností člověka a formování schopností pracovníka. U prvního pojmu, formování schopností člověka, jde o formování schopností v obecném slova smyslu, to znamená o formování schopností v průběhu celého života člověka. V druhém případě, formování schopností pracovníka, jde o formování schopností na základě potřeb konkrétní organizace, jde o aktivity, které souvisí s výkonem konkrétního pracovního místa, tyto aktivity jsou organizované, plánované a uskutečňované organizací v rámci její personální práce.

Co se týká formování schopností pracovníka, rozlišují se tři oblasti, na které se toto formování schopností zaměřuje:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání a
- oblast rozvoje.

V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, tyto znalosti a dovednost jsou potřebné k tomu, aby byl člověk schopný žít ve společnosti a dále získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti. Oblast všeobecného vzdělávání se tedy orientuje převážně na sociální oblast rozvoje jedince.

U odborného vzdělávání (neboli také oblast formování kvalifikace či oblast odborné/profesní přípravy) se ve světě používá označení training. Jde o proces přípravy na výkon povolání, formování specifických znalostí a dovedností, které jsou orientovány na určité zaměstnání. Tyto znalosti a dovednosti se aktualizují a přizpůsobují měnícím se požadavkům daného pracovního místa. Oblast odborného vzdělávání se tedy orientuje na výkon konkrétního zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, dále doškolování neboli prohlubování kvalifikace a zvláštním případem je rekvalifikace (Koubek, 2001, s. 239 - 242).

Oblast rozvoje je orientována na získání širších znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k výkonu určitého zaměstnání. Lze sem zařadit formování osobnosti jedince. Tato oblast se více zaměřuje na kariéru jedince než na jím vykonávané zaměstnání. Formuje spíše jeho potenciál než jeho kvalifikaci, a také formuje osobnost jedince a to takovým způsobem, aby byl jedinec připraven přispívat k plnění úkolů organizace (Koubek, 2001, s. 239 - 242).

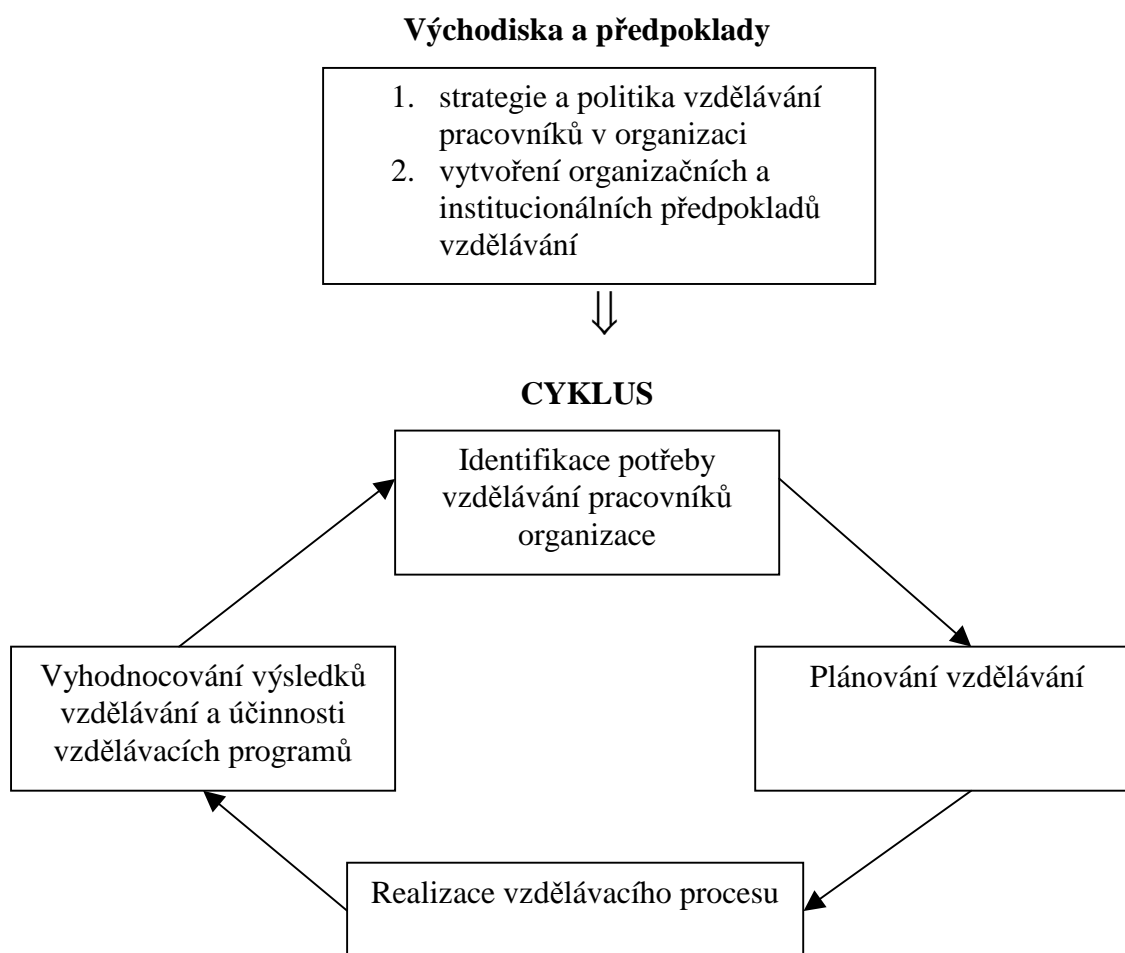
Každá organizace má svůj vlastní systém vzdělávání pracovníků, který se organizaci již osvědčil a je zaměřený na rozvoj pracovníků pro tuto organizaci. Tento systém se zaměřuje právě na formování schopností pracovníků, které v dané organizaci pracují.

Do systému vzdělávání v organizaci patří vzdělávací aktivity – orientace, doškolování, přeškolování a rozvoj iniciované organizací. V tomto systému se angažuje nejen personální útvar organizace, ale také všichni vedoucí pracovníci. Vzdělávání pracovníků je personální činností, úzce se zde spolupracuje s externími odborníky a vzdělávacími institucemi. Jak bude vzdělávání v organizaci realizováno, záleží na personální politice a strategii organizace. V některých organizacích se spíše zaměřují na získávání již „hotových“ pracovníků, jiné organizace příliš vzdělávání neplánují a pracovníky vzdělávají jen tehdy, když je to potřebné. Ale většina organizací věnuje vzdělávání svých pracovníků velkou a trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, má vyčleněnou skupinu lidí, kteří se vzděláváním zabývají (Koubek, 2001, s. 243).

Nejefektivnějším způsobem vzdělávání pracovníků v organizaci je systematické vzdělávání. Jde o to, že vzdělávání je jakýsi opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání sledující cíle strategie vzdělávání, které se opírá o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. V praxi to znamená, že má organizace skupinu pracovníků, která se zabývá vzděláváním v organizaci a zajišťuje odbornou a organizační stránku vzdělávání (Koubek, 2001, s. 244).

## 2.2.1 Cyklus vzdělávání v organizaci

Vlastní cyklus vzdělávání začíná identifikací vzdělávacích potřeb pracovníků organizace, po tomto následuje plánování vzdělávání (řeší se otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat apod.), dále vlastní proces vzdělávání (realizace vzdělávacího procesu) a nakonec fáze vyhodnocování vzdělávacího programu a použitých metod (jelikož jde o nákladnou záležitost pro organizaci, je pro ni důležité zjistit, nakolik bylo vzdělávání pracovníků účinné, zda se osvědčily nástroje a metody vzdělávání pracovníků), viz obrázek č. 1.



Obrázek č. 1 : Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace  
Zdroj: Koubek – Řízení lidských zdrojů, 2001, s. 245

Systematické vzdělávání v organizaci soustavně dodává organizaci náležitě připravené pracovníky, umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků

podle potřeb organizace, soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků, přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce, je jedním z nejeфекtivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků, snižují se průměrné náklady na vzdělávání jednoho pracovníka, umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů, usnadňuje hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, zlepšuje vztah pracovníků k organizaci, zvyšuje sociální jistoty pracovníků, zvyšuje kvalitu pracovníka, přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů a další přednosti (Koubek, 2001, s. 244 - 245).

Armstrong (2002, s. 496) uvádí, že systematické vzdělávání, je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánované a zabezpečované lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, dopad vzdělávání je pečlivě vyhodnocován. Systematické vzdělávání probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu – identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování.

**Identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků** je nezbytnou součástí vzdělávání v organizaci, je nutné alespoň odhadem tyto potřeby stanovit. To, nakolik byly potřeby správně identifikovány, nám odpoví až následné zhodnocení vzdělávacího procesu. Každé pracovní místo klade určité požadavky na pracovníka, který ho bude vykonávat, a pokud existuje jakýkoliv nesoulad těchto požadavků se znalostmi a dovednostmi příslušného pracovníka, vyvstává zde potřeba dalšího vzdělávání. Dále se sleduje například pracovní výkon pracovníka na dané pozici, z tohoto může také vyplynout potřeba vzdělávání. Potřeba vzdělávání může také vyplynout z požadavků vedoucích pracovníků. Možností jak identifikovat vzdělávací potřebu je celá řada, proto se vychází z údajů týkajících se celé organizace, dále z údajů týkajících se jednotlivých pracovních míst a nakonec z údajů týkajících se jednotlivých pracovníků. Tyto údaje organizaci umožňují vytvořit si přehled o možném nesouladu mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé. Na základě těchto údajů se potom analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace (Koubek, 2001, s. 246 - 247).

Podle Armstronga (2002, s. 498 – 499) musí mít vzdělávání nějaký účel, tento účel je organizace schopna definovat tehdy, jestliže jsou analyzovány potřeby vzdělávání

u organizace. Provádí se analýza potřeb vzdělávání zaměřená na cíle, tzn., rozpoznává se, co se děje, a porovnává s tím, co by se mělo dít.

Na fázi identifikace vzdělávacích potřeb navazuje fáze **plánování vzdělávání**. Iniciativu zde vyvíjí personální útvar organizace. Podklady pro vzdělávání dodávají vedoucí pracovníci. Při plánování vzdělávání jde o návrh plánu, formují se první úkoly spojené se vzděláváním, formují se priority a návrhy rozpočtu na vzdělávání. Tyto návrhy se dále upřesňují, až vznikne konečná podoba rozpočtu a vzdělávacího programu. Program se dále specifikuje, tzn., vymezí se oblasti, kterých se bude vzdělávání týkat, stanoví se počty pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, stanoví se metody a prostředky vzdělávání a časový plán vzdělávání. Dobře sestavený plán vzdělávání by měl být schopen odpovědět na následující otázky:

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?

Komu?

Jakým způsobem?

Kým?

Kdy?

Kde?

Za jakou cenu, s jakými náklady?

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

Na fázi plánování vzdělávání navazuje fáze samotné **realizace vzdělávání**. Pokud plán vzdělávání odpoví na výše uvedené otázky, je organizace schopna zajistit realizaci vzdělávání v konkrétním vzdělávacím programu (Koubek, 2001, s. 246 - 260).

Po skončení realizace vzdělávání nastává poslední fáze – fáze **vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu**. Pro efektivní vyhodnocování se musí nastavit také vhodná kritéria hodnocení, která se budou posuzovat. Jelikož jsou kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné, lze jejich změny zjistit jen nepřímo. Z toho vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Jednou z možností je porovnání vstupních testů účastníků vzdělávání s testy po ukončení tohoto

vzdělávání. Další z možností je monitorování vzdělávacího procesu a programu, bohužel tato možnost je málo spolehlivá, jelikož je hodnocení subjektivní. Další nepříliš vhodnou možností je kvantifikování praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (např. zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje apod.), jakékoliv porovnání nákladů a přínosů vzdělávání může vést ke zkresleným výsledkům. Vyhodnocování výsledků vzdělávání je také závislé na motivaci pracovníka se vzdělávat, jaké je klima v organizaci vzhledem ke vzdělávání, jak se využívá pracovní doba v organizaci a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků atd. (Koubek, 2001, s. 246 - 260).

Hodnocení se tedy většinou zaměřuje na vyhodnocení, zda byly ve vzdělávání použity adekvátní metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, dále se zkoumá odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání, zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí a dovedností, a v neposlední řadě také osobnost vzdělavatele, zda je odborníkem ve vzdělávané oblasti apod. (Koubek, 2001, s. 246 - 260).

Z výše uvedeného vyplývá, že vyhodnocení vzdělávání není jednoduchou záležitostí, ale neznamena to, že by organizace měla rezignovat na hodnocení vzdělávání, jen by si měla uvědomovat, kde jsou hranice možností vyhodnocování (Koubek, 2001, s. 246 - 260).

### **2.2.2 Význam andragogiky pro personální práci**

Pro personální práci je andragogika základním východiskem, ovlivňuje všechny personální práce. Andragogika je základem úspěšného personálního řízení. Vzdělávání v podnicích probíhá již od 2. světové války jako podnikové vzdělávání, kterým se zabývala podniková pedagogika, v této době byla andragogika nazývána pedagogikou dospělých. Péče o zaměstnance se v této době věnovala zejména výchově, ve které šlo o ideově politickou indoktrinaci. Na podnikové personalistice se podepsal celý systém personálního řízení, který omezil personalistiku pouze na přijímání a propouštění zaměstnanců a na péči o ně s politickým podtextem. Zásadní změnou bylo odideologizování personálních činností a také to, že člověk již nebyl pouhým manipulovatelným subjektem, ale stal se jedincem, který vstupuje na trh práce s tím, aby se co nejlépe uplatnil.



Personální řízení se člení na jednotlivé oblasti řízení, které tvoří subsystém celého personálního systému, takto sestavený systém personálních činností má za úkol optimalizovat personální strukturu vůči cílům organizace. Mezi tyto personální činnosti zejména patří vyhledávání pracovníků, přijímání pracovníků, orientace a adaptace pracovníků, výchova a vzdělávání pracovníků, plán osobního rozvoje pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, pracovní podmínky a vztahy na pracovišti. Všechny tyto oblasti andragogika ovlivňuje. Výchova a vzdělávání pracovníků v organizaci ovlivňuje vyhledávání a nábor nových pracovních sil tím, že dobré vzdělávání v organizaci a šance, které dává, motivuje potenciální zájemce, aby se stali pracovníky organizace. Vyhledávání a nábor nových pracovníků zpětně také ovlivňuje vzdělávání v organizaci, protože je nutné tyto pracovníky zacvičit, zaučit, musí se adaptovat na nové prostředí, poskytuje jim nové informace potřebné pro výkon jejich povolání. Pokud má organizace dobré podnikové vzdělávání, je pro ni možné přijímat pracovníky, kteří nesplňují všechny požadavky na danou profesi, a zpětně tak získává nové pracovníky pro vzdělávání. Vzdělávání také urychluje proces adaptace a orientace pracovníka v novém zaměstnání, rychlejší zapracování nového pracovníka umožňuje lépe využít dalšího vzdělávání. Vzdělávání umožňuje dosahování optimální kvalifikovanosti a na něj navazuje plán osobního rozvoje, který tak zaručí individuální, cíleně zaměřené další vzdělávání pracovníka. Další vzdělávání pomáhá dosahování lepších pracovních výkonů, zpětně pak hodnocení pracovního výkonu pomáhá zjišťovat vzdělávací potřeby a efektivitu vzdělávání v organizaci. Další vzdělávání může pozitivně ovlivnit výši výdělku a naopak možnost získání vyššího výdělku motivuje pracovníka k dalšímu vzdělávání. Kvalifikovaný pracovník je participativní a méně problémový, jsou tak vytvořeny vhodné pracovní podmínky a vztahy, naopak dobré podmínky a vztahy motivují pracovníka k tomu, aby v zaměstnání nadále setrval a dále na sobě pracoval prostřednictvím dalšího vzdělávání (Palán, 2002, s. 26 – 29).

## **2.3 Vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje**

Krajský úřad Olomouckého kraje je orgánem Olomouckého kraje, zaměstnává přes 500 zaměstnanců, je to velká organizace se složitou organizační strukturou. Aby se zabezpečila určitá úroveň veřejné správy, má také Krajský úřad svůj systém

vzdělávání, který zajišťuje, že občané Olomouckého kraje budou ve svých požadavcích obslouženi vyškolenými úředníky s určitými odbornými, všeobecnými i osobními vlastnostmi.

Vzdělávání na Krajském úřadě Olomouckého kraje (dále jen KÚOK) je plně v kompetenci úřadu, který rozhoduje o vysílání svých zaměstnanců do kurzů a na školení podle vlastních potřeb a potřeb svých zaměstnanců. Centrálně se zabezpečuje pouze zvláštní odborná způsobilost pracovníků úřadu pro výkon funkcí, kde je tato způsobilost vyžadována.

Vzděláváním na KÚOK se zabývá odbor Kancelář ředitele, oddělení personálních věcí a vzdělávání v součinnosti s jednotlivými odbory. Na tomto oddělení se vede evidence všech absolvovaných vzdělávacích programů a jejich hodnocení, provádí se zde analýza vzdělávacích potřeb, oddělení také zabezpečuje potřebnou součinnost jak s ostatními odbory, tak s externími vzdělávacími institucemi při realizaci vzdělávací akce.

Vzdělávání na KÚOK je realizováno v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, tzn. povinnost každého úředníka vzdělávat se v délce 18 dnů ve třech po sobě následujících letech od počátku pracovního poměru, a zahrnuje vstupní vzdělávání, průběžně vzdělávání, zvláštní odbornou způsobilost a vzdělávání vedoucích pracovníků.

Základem systému vzdělávání úředníků na KÚOK jsou tyto základní složky:

1. **stupeň vzdělávání – vstupní vzdělávání zaměstnanců** – toto vzdělávání je prvním stupněm v rámci profesního a kariérního vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků, toto vzdělávání absolvují všichni nově přijatí zaměstnanci. Vstupní vzdělávání je realizováno formou adaptačního kurzu, tzn., jde o cyklus seminářů pro pracovníky ve veřejné správě ve spolupráci se Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu České republiky. Vstupní vzdělávání zahrnuje tyto oblasti:
  - a) veřejná správa v České republice (dále jen ČR) – struktura veřejné správy, státní správa a její organizace, samospráva a její členění, právní řád ČR, druhy a hierarchie právních předpisů, legislativní proces, problematika vstupu České republiky do Evropské Unie (dále jen EU),

- b) veřejná ekonomie a finance – funkce veřejného sektoru, velikost, struktura a veřejná volba, příčiny státních zásahů do ekonomiky, místní ekonomika a její právní rámec, tvorba rozpočtu a finanční řízení, finanční analýza, kontrola hospodaření,
- c) postavení, působnost a organizace krajů – postavení krajů v systému veřejné správy, působnost krajů, samostatná působnost, přenesená působnost, orgány krajů, jejich postavení a pravomoci, postavení a působnost krajského úřadu,
- d) správní řád (část I. a II.) – použití správního řádu v praxi, základní pojmy a principy správního řízení, průběh správního řízení – prvoinstanční řízení 1. a 2. část, přezkumné řízení, výkon rozhodnutí,
- e) základy psychologie jednání s občany – psychologické požadavky na zaměstnance veřejné správy, základní zásady jednání s občany, základy komunikace s občany, komunikační bariéry,
- f) zvládání problémových situací ve veřejné správě – charakteristiky problémových klientů, základy asertivního jednání, aplikace asertivity, stres a jeho zvládání,
- g) etika veřejné služby – etický kodex pracovníka ve veřejné správě, příklady jeho porušování, vymezení střetu zájmů a následky jeho porušení, korupce, zneužívání moci a svěřených prostředků.

## **2. stupeň vzdělávání – průběžné celoživotní vzdělávání zaměstnanců**

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubování kvalifikace, zvláštní odbornou způsobilost, aktualizační programy, vzdělávání v dovednosti práce s výpočetní technikou, jazykové vzdělávání.

- a) prohlubování kvalifikace – toto vzdělávání doplňuje vzdělání o veřejné správě, organizuje se formou kurzů pro pracovníky ve veřejné správě ve spolupráci se Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu České republiky. O účasti zaměstnance na tomto vzdělávání rozhoduje ředitel úřadu na základě potřeb krajského úřadu. Účast na kurzu se potvrzuje osvědčením, které vydala instituce zajišťující tento kurz. Toto vzdělávání zahrnuje oblasti:
  - základy hospodářského a finančního práva – veřejný sektor a právo, právní formy hospodaření s veřejným majetkem, základy právní ochrany hospodářské soutěže,

základy právní úpravy veřejných financí, hospodářsko-právní a finančně-právní odpovědnost,

- veřejná politika – tvorba, analýza a implementace veřejných politik, rozhodovací procesy ve veřejné správě, veřejné zájmy a veřejná politika, veřejná správa a public relations,
- veřejné finance – vymezení základních pojmů, vazeb a aspektů, vazby na ekonomii veřejného sektoru, příčiny rozvoje veřejných financí, funkce a principy, veřejné výdaje, veřejné projekty, veřejné výdajové programy, analýzy efektivnosti veřejných výdajů, veřejných projektů a veřejných výdajových programů,
- zaměstnání ve veřejné správě – vybrané otázky pracovního práva, stížnosti, odměňování pracovníků ve veřejné správě, úloha vedoucích pracovníků v řízení pracovního výkonu, význam vzdělávání a možnosti osobního rozvoje ve veřejné správě,

b) zvláštní odborná způsobilost – cílem přípravy je dosažení požadovaných znalostí obecných i speciálních právních norem, upravujících výkon státní správy na příslušných úsecích a také dovednost jejich aplikace v praxi. Zaměstnanci vykonávající státní správy na vybraných pracovních úsecích jsou povinni vykonat zkoušku zvláštní odborné způsobilosti (dále jen ZOZ). Přípravu a vykonání zkoušky ZOZ zabezpečuje Institut pro veřejnou správu v Praze. Ověření ZOZ se provádí u zaměstnanců, kteří vykonávají funkci, pro kterou se vyžaduje ZOZ. Zaměstnavatel přihlásí zaměstnance do 3 měsíců od vzniku jeho pracovního poměru ke KÚOK. Osvědčení o vykonání zkoušky ZOZ mají povinnost zaměstnanci předložit zaměstnavateli, který toto osvědčení založí do jejich osobního spisu,

c) aktualizační programy – jedná se o vzdělávání, které se realizuje v důsledku změny právních norem upravujících jednotlivé odbornosti s cílem seznámit co nejrychleji příslušné zaměstnance se změnami v dané oblasti. Toto vzdělávání je realizováno formou seminářů podle nabídek jednotlivých vzdělávacích institucí, které přicházejí na KÚOK a oddělení personálních věcí a vzdělávání je rozděluje příslušným vedoucím odboru, případně si je vyhledávají zaměstnanci jednotlivých odborů přímo u vzdělávací instituce,

d) vzdělávání v dovednosti práce s výpočetní technikou – cílem tohoto vzdělávání je postupně proškolit všechny zaměstnance v dovednosti práce s výpočetní technikou na uživatelské úrovni a seznámit je s informačním systémem ve veřejné správě, se zdroji elektronických informací ve veřejné správě a s ochranou dat v této oblasti a významem této ochrany. Tyto kurzy zajišťuje oddělení personálních věcí a vzdělávání ve spolupráci s odborem informatiky a jedná se o tyto oblasti:

- MS Office XP Standard,
- MS PowerPoint XP,
- pro specialisty programátory.

e) jazykové vzdělávání – cílem tohoto vzdělávání je, aby pracovníci ovládali alespoň na základní úrovni, umožňující běžnou konverzaci a řešení rutinních pracovních záležitostí, jeden světový jazyk. Oddělení personálních věcí a vzdělávání zabezpečuje vzdělávání ve znalostech anglického a německého jazyka. Výuka probíhá interně ve skupinkách podle jazykových dovedností pracovníků v zasedacích místnostech KÚOK.

### **3. stupeň vzdělávání – vzdělávání pro střední management**

Vzdělávání středního a vyššího managementu je důležité, neboť existence odborně i osobnostně kvalitního vedoucího pracovníka je základním předpokladem pro dosažení kvality činností samotného úřadu a tím i zkvalitňování plnění hlavního úkolu veřejné správy, tedy služby občanům. Vzdělávací programy jsou orientovány na problematiku vrcholového řízení, informační a finanční management, řízení procesů v organizaci a jejich další rozvoj, včetně rozvoje osobnosti, komunikačních a řídicích dovedností a dále na problematiku reformních procesů probíhajících ve veřejné správě ČR, integračních procesů ČR do EU včetně otázek personálního managementu.

### **4. stupeň vzdělávání – vzdělávání pro vrcholový management (vedoucí odboru, ředitel úřadu)**

Klíčovými úseky tohoto vzdělávání jsou znalostní předpoklady pro vrcholové řízení, metodické dovednosti, osobnostní předpoklady včetně celkové kultivovanosti, práce s informacemi pro řízení, řízení lidí a řízení činností.

Významnou součástí vzdělávacího systému KÚOK je vzdělávání v evropských záležitostech Evropské Unie. Vychází z jednotné metodiky vzdělávání pracovníků v evropských záležitostech, kterou zpracovalo Ministerstvo zahraničních věcí a Ministerstvo vnitra a která byla schválena usnesením vlády ČR č. 46/2000. Toto vzdělávání je zahrnuto v prvním stupni (vstupní vzdělávání) a druhém stupni (průběžné vzdělávání) a třetím stupni (vzdělávání pro střední management). K tomuto vzdělávání se využívají programy doporučené příslušnými ministerstvy. Další významnou součástí je vzdělávání zaměstnanců v boji proti korupci na základě nařízení vlády č. 676/2007, vzdělávání zaměstnanců – diskriminace a rovnost mužů a žen na základě nařízení vlády č. 341/2011 a enviromentální vzdělávání na základě nařízení vlády č. 1048/2000.

KÚOK umožňuje také zaměstnancům v souladu s potřebou zaměstnavatele zvyšování kvalifikace na různých typech vysokých škol, a to na náklady zaměstnavatele, nebo na náklady zaměstnance se souhlasem zaměstnavatele.

Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu, kterou se zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace poskytováním pracovních úlev a hmotného zabezpečení a zaměstnanec se zavazuje zvýšit si kvalifikaci a setrvat u zaměstnavatele po určitou dobu, nejdéle po dobu 5 let, v pracovním poměru nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvyšováním kvalifikace. Dohodu sepisuje oddělení personálních věcí a vzdělávání.

### **2.3.1 Plán vzdělávání**

Po nástupu nového zaměstnance a ukončení jeho zkušební doby (v současné době standardní délka zkušební doby je 3 měsíce) je nový zaměstnanec hodnocen svým přímým nadřízeným a mentorem. Pokud toho hodnocení a rozhovor se zaměstnancem dává předpoklad, že zaměstnanec zůstává i nadále v pracovním poměru u KÚOK, jsou jeho přímým nadřízeným na základě jeho pracovního zařazení identifikovány vzdělávací potřeby. Tyto vzdělávací potřeby se zahrnou do plánu vzdělávání, který si sestavuje každý zaměstnanec sám. Tento plán vzdělávání (viz. příloha č. 2) obsahuje vzdělávací akce zaměřené na odborné znalosti, všeobecné znalosti, osobnostní růst či další znalosti např. jazykové, které si zaměstnanec naplánuje v délce 18 dnů na dobu tří let. Souhlas s takto

sestaveným plánem vzdělávání stvrzuje svým podpisem jeho přímý nadřízený a zaměstnanec, posléze předává plán vzdělávání na oddělení personálních věcí a vzdělávání k evidenci.

Přímý nadřízený zaměstnance je povinen zajistit, aby plán vzdělávání obsahoval povinnou délku nejméně 18 pracovních dnů prohlubování kvalifikace úředníka za tři roky, a zahrnout do plánu také vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, případně přípravu a zkoušku zvláštní odborné způsobilosti.

V průběhu tří let se provádí průběžné hodnocení plánu vzdělávání a mohou nastat tři situace:

1. plán vzdělávání je plněn – v tomto případě je vše v pořádku a zaměstnanec se dále vzdělává podle svého plánu;
2. plán vzdělávání je nereálný – v takovém případě je třeba plán vzdělávání okamžitě aktualizovat tak, aby byl reálný. Aktualizaci plánu vzdělávání může zaměstnanec prodiskutovat se svým přímým nadřízeným, který mu bude nápomocen a je odpovědný za provedení aktualizace plánu. Takto aktualizovaný plán vzdělávání se opět předá k evidenci na oddělení personálních věcí a vzdělávání;
3. plán vzdělávání není plněn – v tomto případě je nutná konzultace s oddělením personálních věcí a vzdělávání, identifikují se příčiny neplnění plánu a nadefinují se patřičné kroky k jeho plnění. Odpovědnost za tento problém má přímý nadřízený zaměstnance.

Před ukončením tříleté lhůty pro vzdělávání úředníků je provedeno závěrečné vyhodnocení plánu vzdělávání, toto probíhá cca půl roku před skončením této lhůty, tj. 2,5 roku od nástupu zaměstnance do pracovního poměru na KÚOK. Pokud je plán vzdělávání splněn, je vyhodnocen a toto hodnocení je předáno na oddělení personálních věcí a vzdělávání, a zaměstnanec si sestaví nový plán vzdělávání na další tři roky.

## **EMPIRICKÁ ČÁST**



### **3 Analýza systému vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje**

Vzdělávání je v dnešní době nezbytnou součástí života člověka v jakémkoliv oboru, zejména u úředníků je důležitá jejich odbornost pro kvalitní poskytování služeb veřejnosti, proto se v této kapitole budu zabývat analýzou systému vzdělávání úředníků na konkrétním úřadě veřejné správy.

#### **3.1 Stanovení cíle empirické části**

Hlavním cílem empirické části je popsat a analyzovat systém vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje, zjistit využívané možnosti vzdělávání úředníků a definovat pozitiva a negativa systému vzdělávání a navrhnout náměty na zlepšení v této oblasti.

Průzkum, na který se je empirická část zaměřena, spočívá ve srovnání nabízeného a poskytnutého vzdělávání v oblasti zaměřené na odborné znalosti úředníků, na jejich osobnostní růst, na další vzdělávání v oblasti jazykové, počítačové gramotnosti a komunikativních dovedností. Na hlavní cíl empirické část navazují jednotlivé dílčí cíle:

1. zhodnotit, zda nastavený systém vzdělávání na Krajském úřadě Olomouckého kraje vyhovuje potřebám a požadavkům jednotlivých úředníků,
2. zjistit, jaké požadavky mají úředníci na své další vzdělávání,
3. posoudit, zda je jim nabízeno vzdělávání podle jejich požadavků.

Předpokladem pro kvalitní poskytování služeb ve veřejné správě a jednání s lidmi je vysoká odborná úroveň úředníků a také vyzrálá osobnost. Podle mého názoru jsou ve vzdělávání úředníků stále ještě nedostatky, i když se legislativa snaží nabídnout základ pro jejich další vzdělávání, proto jsem se snažila prostřednictvím této práce a výzkumu zjistit názory svých kolegů v rámci KÚOK na současnou situaci v jejich vzdělávání, jejich potřeby a zájmy, které by mohly dále sloužit k plánování účelného a efektivního dalšího vzdělávání úředníků.

## 3.2 Stanovení problému, otázek a hypotéz

V průzkumu se řeší více problémů, které spolu zpravidla souvisejí. Řešení výzkumného problému představuje činnosti, které jsou navzájem propojeny a jsou na sobě závislé.

Základní schéma postupu ve vědeckém průzkumu bývá zpravidla následující:

- stanovení výzkumného problému,
- formulace hypotézy,
- testování hypotézy,
- vyvození závěrů a jejich prezentace

(Chráška, 2006, s. 9).

Tento postup bude aplikován v rámci následujícího textu.

### 3.2.1 Stanovení problému

Při stanovení výzkumného problému je třeba nejdříve provést předběžnou teoretickou analýzu, což znamená získání co největšího množství informací o oblasti, kterou budeme zkoumat (Chráška, 2006, s. 9). Pro prostudování dostupné literatury vztahující se k danému tématu vzešel následující výzkumný problém:

*Jakým způsobem se realizuje systém vzdělávání úředníků na Krajském úřadě Olomouckého kraje?*

Na tento výzkumný problém se bude snažit odpovědět výzkum pomocí dotazníkového šetření mezi úředníky KÚOK. Reagují na něj i stanovení otázky v kapitole 3.2.2.

### 3.2.2 Stanovení otázek

Problém je dále rozpracován do jednotlivých výzkumných otázek, na které bude hledána odpověď prostřednictvím provedení dotazníkového šetření u respondentů. Tyto otázky nám pomohou lépe se orientovat v daném problému a zaměřit se na jeho jednotlivé části.

*1. Jaký je způsob analyzování vzdělávacích potřeb úředníků KÚOK?*

Snahou této otázky je zjistit, jak jsou analyzovány potřeby úředníků pro jejich další vzdělávání. V dotazníku je této výzkumné otázce věnována otázka č. 1.

*2. Je 18 dní povinného vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb. přiměřených?*

Otázka se snaží zjistit názor jednotlivých respondentů na délku povinného dalšího vzdělávání stanovenou příslušným právním předpisem. V dotazníku je této výzkumné otázce věnována otázka č. 2.

*3. Mohou úředníci sami rozhodovat o svém dalším vzdělávání?*

Otázka se zabývá možnostmi, které úředníci mají v rámci svého dalšího vzdělávání. Této výzkumné otázce se věnují otázky č. 3, 4 a 5 v dotazníku.

*4. Jaké je zaměření vzdělávacích akcí na KÚOK?*

Pomocí otázek č. 6 – 11 dotazníkového šetření se zjišťuje zaměření vzdělávacích akcí nabízených úředníkům.

*5. Jsou nové poznatky a dovednosti získané na vzdělávacích akcích přínosem pro výkon pracovní činnosti úředníka?*

Tato otázka se zabývá efektivitou nabízených vzdělávacích akcí, zda jsou tyto akce pro úředníky smysluplné a nově získané vědomosti využitelné v jejich další činnosti. Této výzkumné otázce se věnuje otázka č. 12 v dotazníku.

*6. S jakými vzdělávacími problémy se úředníci při vzdělávání nejčastěji setkávají?*

Aby se dále zvyšovala efektivita nabízených vzdělávacích akcí, je také třeba zjišťovat jejich případné nedostatky a takto jim předcházet, na tento problémy se snaží otázky odpovědět. Této výzkumné otázce se věnuje otázka č. 13 v dotazníku.

*7. Upřednostňují úředníci ke vzdělávání spíše externí instituci či interního školitele?*

Dále je také vhodné pro další zvyšování efektivity vzdělávacích akcí zjišťovat, zda úředníci preferují externí nebo interní školitele. Této výzkumné otázce se věnuje otázka č. 14 v dotazníku.

### *8. Jaké metody vzdělávání úředníci při svém dalším vzdělávání upřednostňují?*

Otázka je významná zejména pro interní školení v rámci úřadu, kdy se pomocí ní zjistí, které metody vzdělávání úředníci preferují a tyto jim při vzdělávání nabízet. Této výzkumné otázce se věnuje otázka č. 15 v dotazníku.

### *9. Jaké vzdělávací akce chybí v nabídce KÚOK a co byste na současném systému vzdělávání na Vašem úřadě změnili?*

Otázka se snaží definovat možná pozitiva či negativa současného systému vzdělávání a nabídnout pohled úředníků na možnosti zlepšení v této oblasti. Této výzkumné otázce se věnují otázky č. 16 a 17 v dotazníku.

### *10. Provádí úředníci hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí?*

Pro zjištění efektivity vzdělávacích akcí je také důležité subjektivní hodnocení úředníků konkrétních absolvovaných vzdělávacích akcí. Na tuto výzkumnou otázku je zaměřena otázka č. 18 v dotazníku.

## **3.2.3 Stanovení hypotéz**

Hypotézou rozumíme pokusné, předběžné, prozatímní odpovědi na položené otázky (Chráška, 2006, s. 11). Ve kvantitativně orientovaných výzkumech ověřujeme hypotézy o vztazích mezi jevy, ty jsou formulovány jako tzv. věcné hypotézy, kdy se k vyjádření proměnných používá věcných termínů. Tyto věcné hypotézy je třeba dále operacionalizovat, což znamená vyjádřit je tak, aby bylo možné je změřit. To znamená, že se dále převádějí na tzv. statistické hypotézy, které lze ověřovat pomocí statistických testů významnosti. Pomocí těchto testů ověřujeme, zda mezi jevy (proměnnými) existuje vztah, závislost, souvislost či rozdíl. Výše uvedené výzkumné otázky jsou převedeny na věcné hypotézy. Jejich výčet je níže uveden.

H<sub>1</sub>: Způsob analyzování vzdělávacích potřeb úředníků je vyhovující.

H<sub>2</sub>: Povinné vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb. je dostatečné.

H<sub>3</sub>: Úředníci mohou rozhodovat o svém dalším vzdělávání.

H<sub>4</sub>: Vzdělávací akce na KÚOK jsou zaměřeny na všechny oblasti rozvoje úředníka – odborné, osobní rozvoj, jazykové vzdělávání apod.

H<sub>5</sub>: Vzdělávací akce jsou pro úředníky pro jejich výkon pracovní činnosti přínosem.

H<sub>6</sub>: Účastníci vzdělávání se neseškávají s problémy u vzdělávacích akcí.

H<sub>7</sub>: Úředníci ke svému vzdělávání využívají externích institucí i interních školitelů.

H<sub>8</sub>: Úředníci ve vzdělávání využívají různých metod vzdělávání.

H<sub>9</sub>: V nabídce vzdělávacích akcí KÚOK nic nechybí.

H<sub>10</sub>: Úředníci provádí hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí.

Věcné hypotézy budou ověřovány na základě výpočtu procent (relativní četnosti), věcné hypotézy H<sub>6</sub> – H<sub>9</sub> budou převedeny na statistické hypotézy a ověřovány statistickým testem významnosti – testem dobré shody chí-kvadrát.

Statistické hypotézy k věcné hypotéze H<sub>6</sub>:

H<sub>0</sub>: Počet úředníků, kteří vybírají určitý nedostatek vzdělávacích akcí, je zhruba stejný.

H<sub>A</sub>: Počet úředníků, kteří vybírají určitý nedostatek vzdělávacích akcí, je rozdílný.

Statistické hypotézy k věcné hypotéze H<sub>7</sub>:

H<sub>0</sub>: Počet úředníků, kteří ke svému vzdělávání využívají externích institucí i interních školitelů, je zhruba stejný.

H<sub>A</sub>: Počet úředníků, kteří ke svému vzdělávání využívají externích institucí i interních školitelů, je rozdílný.

Statistické hypotézy k věcné hypotéze H<sub>8</sub>:

H<sub>0</sub>: Počet úředníků, kteří vybírají určitou metodu vzdělávání, je zhruba stejný.

H<sub>A</sub>: Počet úředníků, kteří vybírají určitou metodu vzdělávání, je rozdílný.

Statistické hypotézy k věcné hypotéze H<sub>9</sub>:

H<sub>0</sub>: Počet úředníků, kterým chybí určitý druh vzdělávací akce v nabídce KÚOK, je zhruba stejný.

H<sub>A</sub>: Počet úředníků, kterým chybí určitý druh vzdělávací akce v nabídce KÚOK, je rozdílný.

### 3.3 Metody empirického šetření

Pro provedení samotného průzkumu je dalším nezbytným krokem stanovit si výzkumné metody, kterými budeme zjišťovat jednotlivá data potřebná ke zpracování průzkumu, ověření stanovených hypotéz a vyhodnocení výsledků průzkumu.

Po zvážení všech výhod či případných nevýhod byla stanovena kvantitativní metoda sběru dat - dotazníkové šetření. Důvodem pro volbu této metody byla jeho snadná proveditelnost, tím i časová nenáročnost a hospodárnost, dotazník lze jednoduše rozeslat mezi velký počet respondentů najednou prostřednictvím emailu. Dalším důvodem pro volbu dotazníku byl také fakt, že všichni vybraní respondenti jsou časově vytíženi a bylo nutné vybrat metodu sběru dat takovou, která by je co nejméně časově zatížila. Nevýhodou naopak je menší návratnost dotazníku, na jedné straně i anonymita respondentů, kteří takto nemají povinnost na dotazník odpovídat, mohou některé otázky přejít a nezodpovědět je, čímž mírně klesá vypovídací schopnost dotazníku. Dotazník obsahuje otevřené a uzavřené otázky.

Dotazník byl sestaven na základě zformulovaných cílů práce a stanovených otázek empirického šetření, otázky v něm obsažené se týkaly hlavního cíle práce. V dotazníku bylo zjišťováno, do jaké míry jsou úředníci spokojeni se vzděláváním na KÚOK – jak jsou analyzovány vzdělávací potřeby jednotlivých úředníků, jestli mají úředníci možnost si sami vybírat a plánovat své další vzdělávání, otázky se zaměřily i na obsah dalšího vzdělávání, zda je zaměřeno na odbornou oblast, jejich osobní rozvoj a utužování pracovního kolektivu, jaké nedostatky či přednosti nabízené vzdělávací akce úředníkům přinášejí a další. Počet otázek v dotazníku byl stanoven na 18 s ohledem na efektivní využití času respondentů. Vzorový dotazník, který byl rozeslán respondentům, je uveden v příloze č. 4.

Dalšími metodami pro provedení průzkumu jsou metoda analýzy a komparace, které budou použity při vlastním průzkumu a následném vyhodnocení výsledků průzkumu.

### **3.4 Charakteristika souboru empirického šetření**

Je třeba rozlišit dva základní pojmy, a to základní soubor a výběrový soubor. Pojmem základní soubor rozumíme všechny osoby, které patří do skupiny, kterou zkoumáme. Výběrovým souborem rozumíme určitou část osob vybranou ze základního souboru, které vlastně základní soubor reprezentují (Chráska, 2006, s. 19).

Základním souborem v tomto případě jsou všichni zaměstnanci Krajského úřadu Olomouckého kraje (dále jen KÚOK), k 31. 12. 2012 bylo na KÚOK zaměstnáno

509 zaměstnanců. Výběrovým souborem jsou také zaměstnanci KÚOK s tím rozdílem, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou zařazeni jako úředníci, na tyto zaměstnance se vztahuje výše citovaný zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků. Soubor zkoumaných osob byl vybrán na základě skupinového výběru. Tuto výběrovou techniku lze použít v případě, že základní soubor je rozdělen do určitých skupin, v pedagogických výzkumech je často používán pro jeho snadnou proveditelnost, důležitým kritériem je dostatečný počet jednotlivých prvků ve skupině (Chráska, 2006, s. 20). Z uvedeného vyplývá, že čím větší výběrový soubor bude pořízen, tím více se přiblížíme skutečným vlastnostem základního souboru (Chráska, 2006, s. 24). Výběrový soubor k datu zahájení průzkumu čítal 263 zaměstnanců – úředníků.

### **3.5 Realizace dotazníkového šetření a sběr dat**

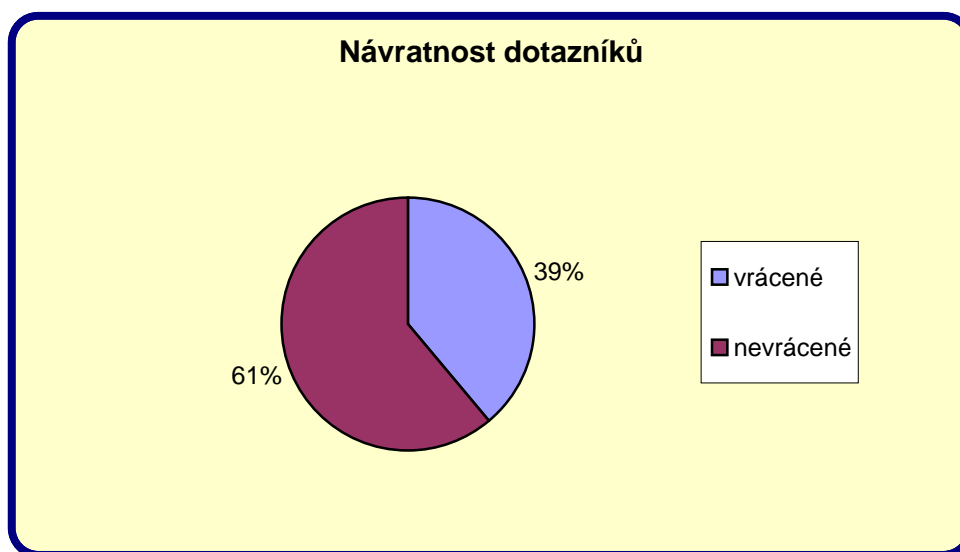
Dotazníkové šetření probíhalo v období mezi 16. 10. 2012 do 11. 12. 2012 na Krajském úřadě Olomouckého kraje. Dotazníkové šetření bylo předem projednáno se zástupkyní ředitele KÚOK a odsouhlaseno ředitelem úřadu. Respondentům byly dotazníky zaslány elektronicky na pracovní e-mailovou adresu, respondenti z důvodu anonymity mohli dotazníky předávat zpět osobně nebo v obálce naší interní poštou a také elektronickou poštou, většina z nich využila možnost zaslat dotazník zpět elektronicky. Každý respondent byl seznámen s účelem dotazníku, s jeho vyplňováním a se zaručením anonymity respondentů. Aby byla zachována anonymita dotazníkového šetření, byly dotazníky, které byly zpět zaslány elektronickou poštou, uloženy pod názvem dotazník + číslo (př. dotazník1) a následně z elektronické pošty smazány.

Respondentům byl spolu s dotazníkem zaslán i průvodní dopis, který je měl uvést, za jakým účelem je jim dotazník zaslán, motivovat je k jeho vyplnění a předem jim za jejich ochotu a čas strávený nad dotazníkem poděkovat. Průvodní dopis je uveden v příloze č. 3. Získaná data z dotazníkového šetření byla zpracována, výsledky byly vyjádřeny pomocí procent. Výsledky jednotlivých otázek jsou slovně vyhodnoceny a pro lepší přehlednost také zpracovány do tabulek či grafů.

### 3.6 Interpretace dotazníkového šetření

V rámci této kapitoly budou postupně řešeny výsledky dotazníkového šetření. Postupně bude zpracována každá jednotlivá otázka z dotazníku a její výsledky budou analyzovány a vyhodnoceny. Vyhodnocení bude provedeno slovně i graficky. Komplexní analýza zjištěných výsledků bude provedena v kapitole 3.6.3.

Dotazníky byly rozeslány elektronickou poštou dne 16. 10. 2012 respondentům, kterých bylo 263. Dne 11. 12. 2012 byl sběr dat pomocí dotazníku ukončen, bylo získáno celkem 102 dotazníků pro další zpracování, což představuje návratnost 39 %. Možným důvodem pro nižší návratnost dotazníků je velká časová vytíženost úředníků, jejich nepřítomnost v době rozeslání dotazníku či jejich případný nezájem. Návratnost dotazníků znázorňuje níže uvedený graf.



*Graf č. 1: Návratnost dotazníků*  
*Zdroj: vlastní*



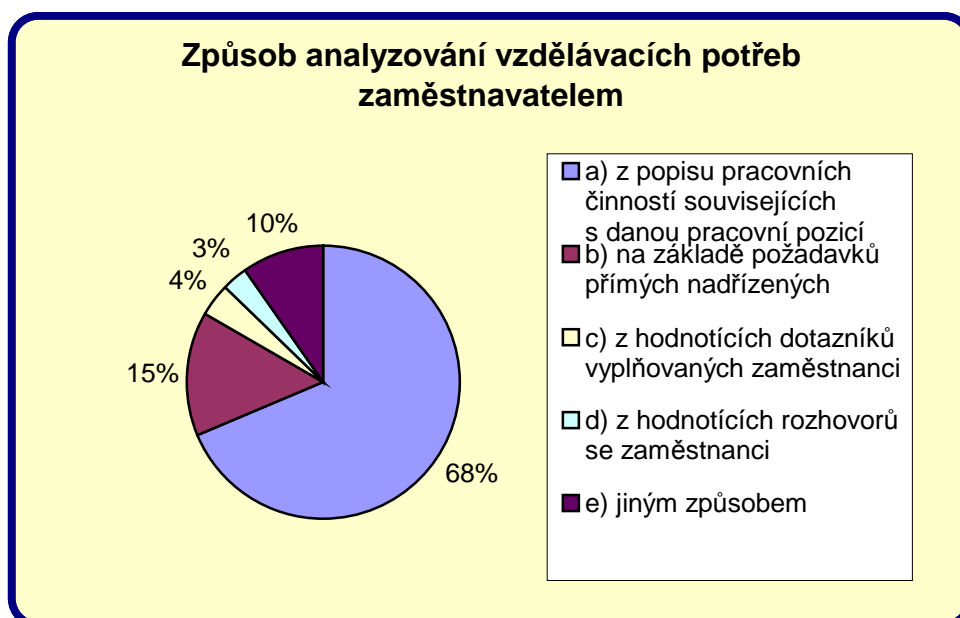
### 3.6.1 Výsledky dotazníkového šetření

V této kapitole budou postupně rozpracovány jednotlivé otázky z dotazníku, odpovědi jednotlivých respondentů budou graficky zpracovány do grafů a slovně vyhodnoceny.

Otázka č. 1

***Jakým způsobem jsou zaměstnavatelem analyzovány Vaše vzdělávací potřeby pro výkon Vašeho povolání?***

Touto otázkou bylo zjišťováno, jakým způsobem jsou analyzovány vzdělávací potřeby úředníků, které jsou potřebné pro výkon určité činnosti. Jednotlivým respondentům byly nabídnuty možné odpovědi (např. z popisu pracovní činnosti, kterou budou vykonávat, na základě požadavků přímého nadřízeného, z hodnotících dotazníků či rozhovorů se zaměstnanci) a byla jim také ponechána možnost vlastní odpovědi na tuto otázku. Respondenti měli možnost vlastní odpovědi na danou otázku, na kterou odpovědělo 10 respondentů. Respondenti uvedli, že jejich potřeby nejsou analyzovány, že o analyzování jejich potřeb neví, že o tom neslyšeli, nebo jen vyplněním plánu vzdělávání, který si sami zpracují a schválí ho nadřízený.



*Graf č. 2: Způsob analyzování vzdělávacích potřeb zaměstnavatelem*  
Zdroj: vlastní

Otázka č. 2

***Podle zákona č. 312/2002 Sb. máte jako úředník územně samosprávných celků povinnost dalšího vzdělávání v rozsahu 18 dní v následujících třech letech. Zdá se Vám 18 dní jako přiměřená doba dalšího vzdělávání?***

Prostřednictvím této otázky byl zjišťován názor úředníků na délku povinného vzdělávání, zda je počet dnů dostačující. Tato otázka sice zjišťovala, zda je počet dní dostačující, ale již nezohledňuje názor respondentů na to, zda u jejich nesouhlasné odpovědi jde o to, že je tento počet dní nadhodnocený nebo naopak podhodnocený a měl by být větší.



Graf č. 3: Zdá se Vám 18 dní jako přiměřená doba dalšího vzdělávání?  
Zdroj: vlastní

Otázka č. 3

***Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se vzdělávacích akcí nad rámec povinného vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb.?***

Otázka se snaží zjistit, zda je úředníkům umožněno vzdělávat se i nad rámec povinných 18 dní. Tato otázka souvisí také s finančními náklady na tyto další vzdělávací akce, které jsou nad rámec povinného vzdělávání, zda je zaměstnavatel ochotný vložit více finančních prostředků do vzdělávání svých zaměstnanců, zde se může uvést, že zaměstnavatel je ochoten investovat do dalšího vzdělávání svých úředníků i nad rámec povinného vzdělávání a tomuto tudíž i odpovídají odpovědi respondentů.

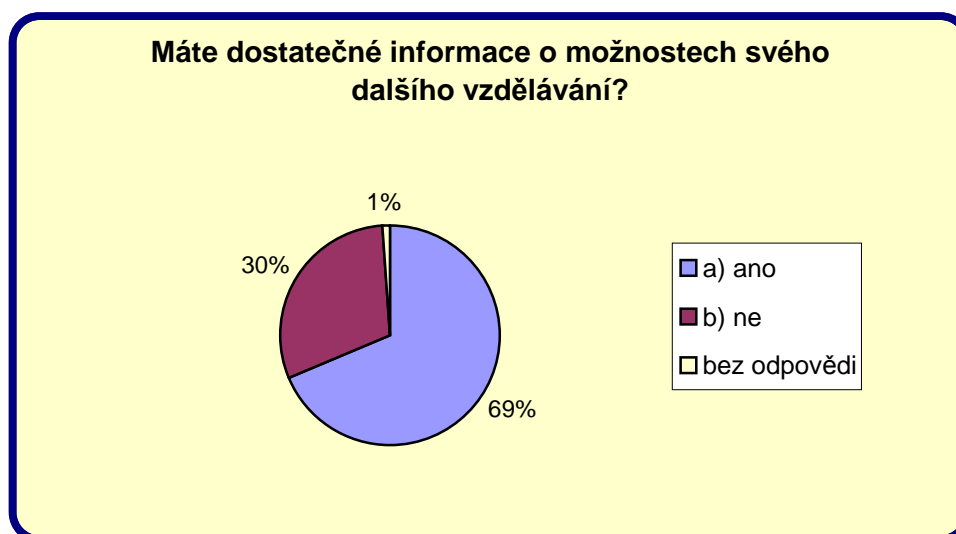


Graf č. 4: Možnost účastnit se vzdělávacích akcí nad rámec povinného vzdělávání  
Zdroj: vlastní

Otázka č. 4

**Máte dostatečné informace o možnostech dalšího vzdělávání potřebného pro výkon Vaší funkce?**

Cílem otázky je zjistit informovanost úředníků o možnostech, které mají ve svém dalším vzdělávání, zda jim jsou tyto informace poskytovány od nadřízených, kolegů či oddělení personálních věcí a vzdělávání. Na základě těchto informací se potom úředníci dále rozhodují, kterých vzdělávacích akcí se budou ve svém dalším vzdělávání účastnit.



Graf č. 5: Máte dostatečné informace o možnostech svého dalšího vzdělávání?  
Zdroj: vlastní

Otázka č. 5

***Máte možnost sám/sama se rozhodnout o dalším vzdělávání, které bude pro výkon Vaší činnosti přínosem?***

Cílem je zjistit, zda se mohou sami úředníci rozhodovat o svém dalším vzdělávání nebo je jim nařízeno od vedoucího oddělení či odboru. Možnost rozhodnout se sám/sama se rozhodovat o svém vzdělávání je důležitá z pohledu každého jednotlivého úředníka, který si může lépe vybrat z nabízených vzdělávacích akcí takovou, která mu bude vyhovovat s ohledem na kvalitu lektora, místo konání akce, volbu vzdělávací metody, dostatek školicích materiálů či na instituci, která danou vzdělávací akci pořádá apod.



*Graf č. 6: Máte možnost sám/sama se rozhodnout o svém dalším vzdělávání?  
Zdroj: vlastní*

Otázka č. 6

***Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na odborné znalosti?***

Cílem je zjistit, zda si úředníci ve svém dalším vzdělávání dále zdokonalují, rozšiřují své odborné znalosti, které jsou důležité pro výkon jejich pracovní činnosti. Pro kvalitní výkon veřejné správy je odborná připravenost úředníků velmi důležitá.



*Graf č. 7: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na odborné znalosti?  
Zdroj: vlastní*

Otázka č. 7

***Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na osobní rozvoj?***

Otázka je zaměřená na zjištění, zda úředníci také pracují na svém osobním rozvoji, který se týká jejich dalšího rozvoje apod.



*Graf č. 8: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na osobní rozvoj?  
Zdroj: vlastní*

Otázka č. 8

***Jaké vzdělávací akce zaměřené na osobní rozvoj upřednostňujete?***

Otázka byla položena jako volná s cílem zjistit subjektivní názor jednotlivých respondentů na vzdělávací akce, které jsou zaměřeny na osobní rozvoj jedince, které z těchto akcí jsou jim blízké a využívají je. Respondenti na tuto otázku odpovídali velmi různorodě, ale přesto se našlo více společných odpovědí, mezi které patří řízení projektu (2 respondenti), měkké dovednosti (12 respondentů), informační technologie (4 respondenti), kurzy zaměřené na psychologii (4 respondenti), znalost právní norem (2 respondenti) či zdokonalování českého jazyka (3 respondenti). Výčet všech odpovědí je uveden v příloze č. 5.

Otázka č. 9

***Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na utužování pracovního kolektivu?***

Nedílnou součástí správného fungování veřejné správy je také pracovní kolektiv, který spolu dobře vychází, mezi spolupracovníky jsou zdravé vzájemné vztahy bez soutěživosti, nevraživosti či závisti, v zaměstnání tráví člověk minimálně jednu třetinu dne a pohodové vztahy na pracovišti jsou základem pro to, aby se člověk v zaměstnání cítil příjemně, aby se zlepšovala jeho pracovní výkonnost a jeho subjektivní spokojenost. Na zjištění, zda se respondenti snaží pracovat na dobrém ovzduší pracovního kolektivu, byla zaměřena tato otázka.



*Graf č. 9: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na utužování pracovního kolektivu?*

*Zdroj: vlastní*

Otázka č. 10

***Jaké druhy vzdělávacích akcí zaměřených na utužování pracovního kolektivu upřednostňujete?***

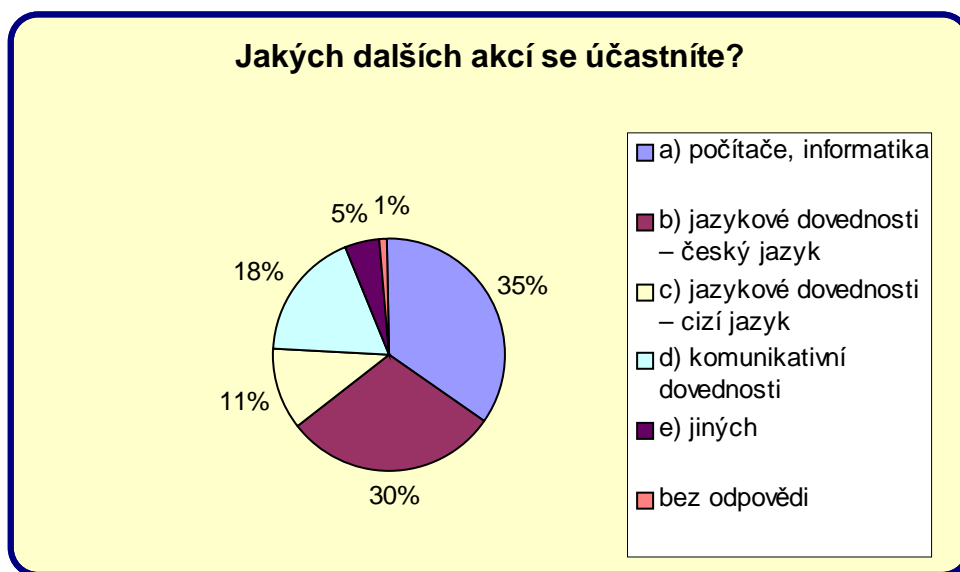
Cílem je zjistit, pokud respondenti využívají vzdělávacích akcí na utužování pracovního kolektivu, jaké akce je zajímají. V případě, že nejsou v nabídce KÚOK, na základě zjištění by mohlo být možné tyto akce zavést.

V tomto případě byla častá odpověď respondentů, že tyto vzdělávací akce nevyhledávají a neúčastní se jich, často také respondenti na tuto otázku vůbec neodpověděli. Nejčastěji v této oblasti respondenti preferují teambuilding (17 respondentů), dále například sportovní aktivity konané mimo úřad (5 respondentů), neformální posezení v hospůdce (2 respondenti), poznávací výlety (3 respondenti), zvyšování komunikačních dovedností (2 respondenti), vícedenní odborné semináře s programem pro volný čas (2 respondenti). Výčet všech odpovědí je uveden v příloze č. 6.

Otázka č. 11

***Jakých dalších akcí se účastníte? Lze vybrat více odpovědí.***

Cílem je zjistit, o jaké další nabízené aktivity KÚOK mají úředníci zájem, tyto aktivity jsou v rámci dalšího vzdělávání úředníků, jazykové vzdělávání je poskytováno se spoluúčastí úředníků.



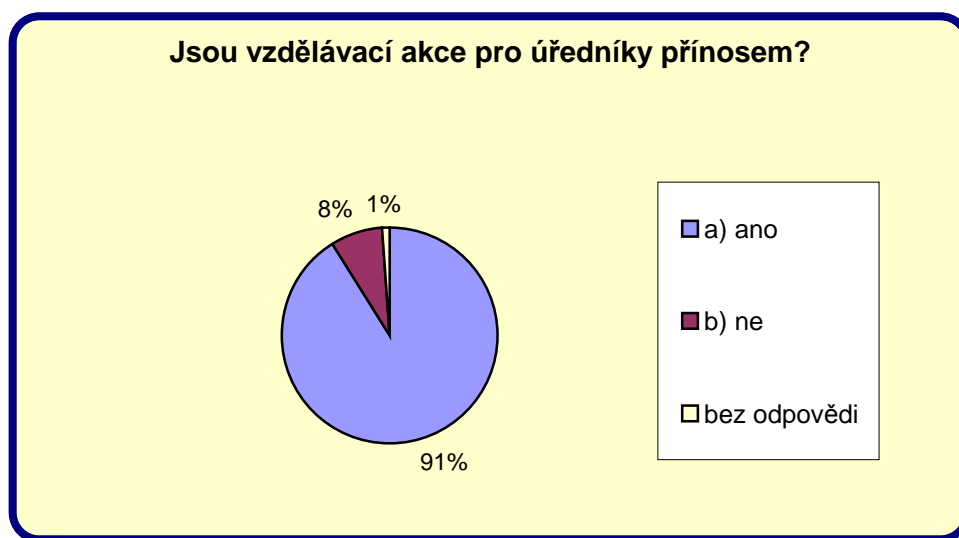
*Graf č. 10: Jakých dalších akcí se účastníte?  
Zdroj: vlastní*

Opět respondenti měli možnost se volně vyjádřit k položené otázce, jakých dalších akcí účastní. Odpovědělo 10 respondentů, že se dále účastní kvalifikace pedagogických pracovníků a odměňování, správního řízení ve školství, školení na pracovně právní předpisy, sociálně patologické jevy, speciální vzdělávací potřeby žáků a výchovně vzdělávací proces, semináře o legislativě ve školství, sportovních aktivity (4 respondenti), odborných seminářů vztahující se k mé profesi, žádných (2 respondenti), seminářů na syndrom vyhoření, právo, ekonomiku, seminářů o novinkách v oblasti právních předpisů.

Otázka č. 12

***Byly pro Vás další vzdělávací akce (odborné, osobnostní, zájmové aj.), které jste absolvoval/a, přínosem?***

Pro další vzdělávání úředníků je také velmi důležitá efektivita tohoto vzdělávání, zda vzdělávací akce jsou na takové úrovni, že po jejich absolvování jsou úředníci schopni získané poznatky využít ve své pracovní činnosti.

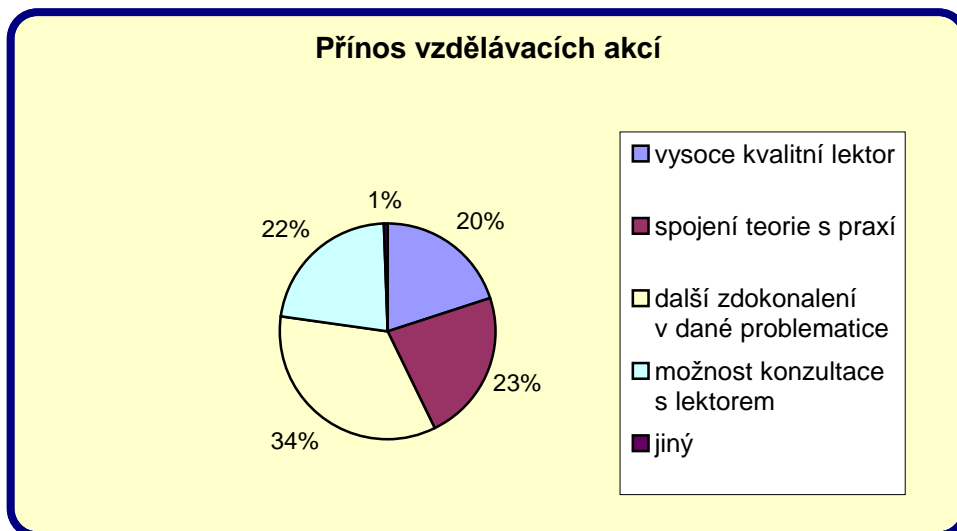


Graf č. 11: Jsou vzdělávací akce pro úředníky přínosem?

Zdroj: vlastní

Pokud respondenti zvolili odpověď ano, což znamená, že vzdělávací akce jsou pro ně přínosem, dále ještě vybírali z možností, jaký přínos vzdělávací akce měla. Měli na výběr 4 uzavřené odpovědi + další volnou odpověď, kde mohli napsat svůj vlastní názor na přínos vzdělávacích akcí.



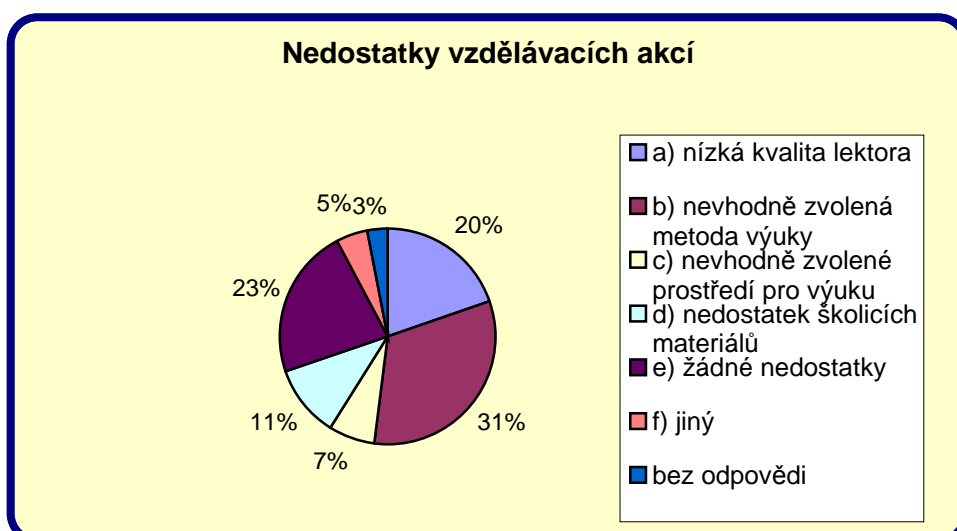


Graf č. 12: Přínos vzdělávacích akcí  
Zdroj: vlastní

Otázka č. 13

**Setkáváte se s nedostatky vzdělávacích akcí? Prosím vyberte z následujících možností.**

Samozřejmě pokud jsou některé vzdělávací akce přínosem, mohou také mít některé vzdělávací akce i své nedostatky, které efektivitu vzdělávání naopak snižují, může jít např. o nízkou kvalitu lektora, nevhodně použité metody vzdělávání a další.



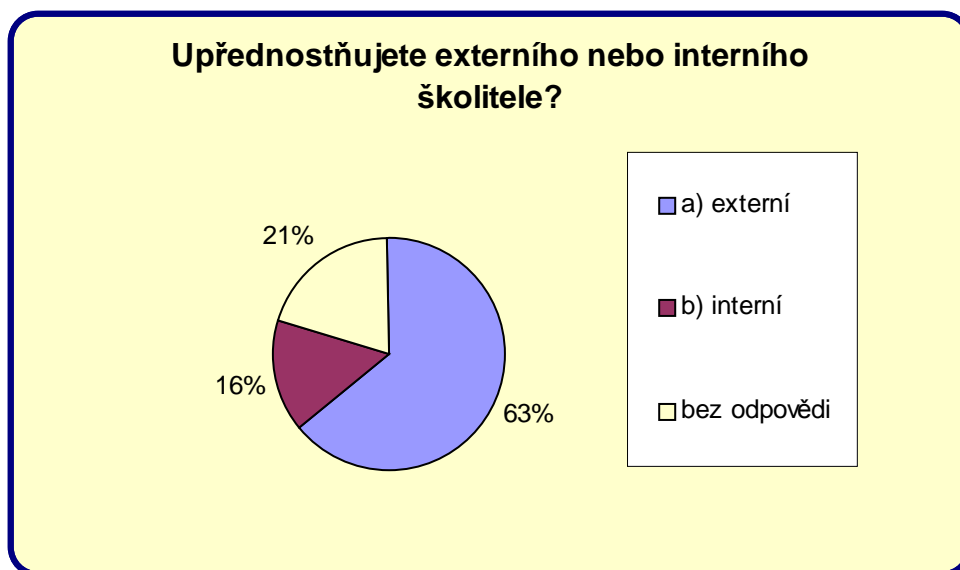
Graf č. 13: Nedostatky vzdělávacích akcí  
Zdroj: vlastní

Uvedený výčet nedostatků vzdělávacích akcí není absolutní, proto byla ponechána možnost vlastní odpovědi, s jakými dalšími nedostatky se respondenti u vzdělávacích akcí setkávají. Většina respondentů vybrala z uvedeného výběru nedostatků, možnost vlastní odpovědi využilo 5 respondentů, kteří odpověděli, že se setkali u vzdělávacích akcí například s nízkou časovou dotací při velkém rozsahu osvojovaných vědomostí, špatnou přípravou semináře, omezenými znalostmi lektora, neaktuálními informacemi, nevhodně zvoleným obsahem semináře či s jiným tématem, než bylo z názvu semináře patrné.

Otázka č. 14

***Upřednostňujete vzdělávací akce uspořádané externí vzdělávací institucí nebo interním školitelem zaměstnavatele?***

Další otázkou, kterou se dotazník zabýval, je také zjištění, zda úředníci upřednostňují externího školitele či interního, snahou bylo zjistit také jejich subjektivní názor na školitele, v čem spatřují výhody či nevýhody zvolené odpovědi. Respondenti měli odpovědět, zda upřednostňují interního či externího školitele a volbu své odpovědi měli zdůvodnit.



*Graf č. 14: Upřednostňujete externího nebo interního školitele?  
Zdroj: vlastní*

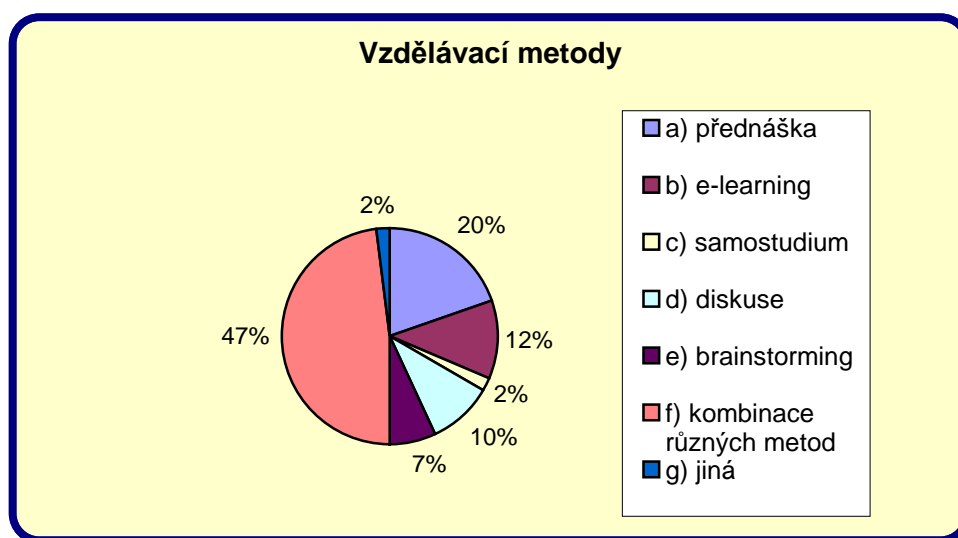
Názory na volbu interního či externího školitele jsou početné a jejich kompletní výčet je uveden v příloze č. 7. Mezi nejčastější odpovědi respondentů, kteří upřednostňují externího školitele, patří nezaujatý pohled na problematiku úřadu, zkušenosti a poznatky zvenčí (10 respondentů), mají vyšší odbornost, úroveň i kvalitu (6 respondentů), mají větší

objektivitu a nezávislost (4 respondenti) či mají zkušenosti z diskusí s jinými zaměstnavateli (2 respondenti). Mezi nejčastější odpovědi respondentů, kteří upřednostňují interního školitele, patří odpověď, že zaměstnavatel přesně cílí školení na potřeby zaměstnanců (2 respondenti).

Otázka č. 15

***Kterou z následujících metod vzdělávacích akcí upřednostňujete?***

Pro dosažení vzdělávacího cíle i efektivitu vzdělávání je také důležitou součástí práce lektora zvolit vhodnou metodu vzdělávání. Volba metody vzdělávání se odvíjí od stanovených vzdělávacích cílů, vhodně zvolená metoda vzdělávání usnadňuje dosažení zvolených vzdělávacích cílů. Snahou této otázky je také zjistit názor úředníků na vzdělávací metody, které by přivítali při vzdělávacích akcích. Cílem je zjistit, zda by úředníci spíše uvítali výkladově-ilustrativní metody či naopak spíše dialogické či problémové, které účastníky vzdělávacích akcí aktivizují a zapojují do samotného vzdělávacího procesu.



*Graf č. 15: Vzdělávací metody*  
*Zdroj: vlastní*

Respondenti mohli vybírat z nabídnutých metod vzdělávání, pokud žádnou z těchto možností nevybrali, měli možnost vlastní odpovědi, tuto možnost využili 2 respondenti, kteří odpověděli, že upřednostňují metody s využitím interaktivních technik.

Otázka č. 16

***Jaké druhy vzdělávacích akcí chybí v nabídce Vašeho zaměstnavatele?***

Cílem této otázky bylo zjistit přání či požadavky úředníků na jejich další vzdělávání, které vzdělávací akce by uvítali v nabídce KÚOK.



Graf č. 16: Jaké akce chybí v nabídce KÚOK?

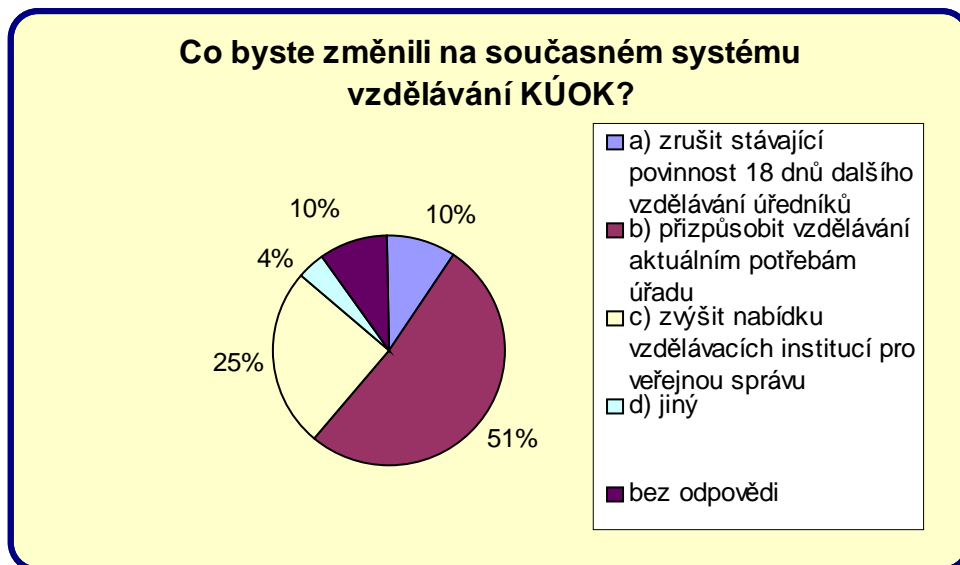
Zdroj: vlastní

Respondenti měli opět na výběr z možností, jaké druhy vzdělávacích akcí chybí v nabídce KÚOK, podle výše uvedené tabulky je patrné, že větší počet respondentů na tuto otázku neodpověděl, jinak respondenti využili nabídnutých možností i možnosti vlastní odpovědi. Nejčastěji respondenti konstatovali, že v nabídce KÚOK nic nechybí, že je dostatečná (8 respondentů). Kompletní výčet odpovědí je uveden v příloze č. 8.

Otázka č. 17

***Co byste změnili na stávajícím systému vzdělávání úředníků na Vašem úřadě?***

V návaznosti na předchozí otázku, která se snažila přijít na to, co úředníkům chybí v nabídce KÚOK, se tato otázka zajímá o názor úředníků, co by na současném systému vzdělávání na KÚOK naopak změnili.



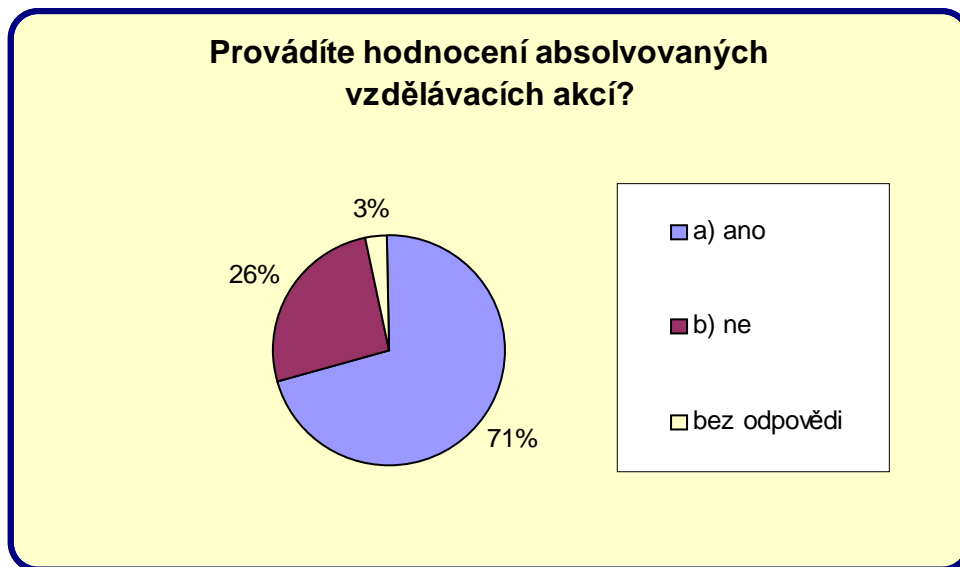
*Graf č. 17: Co byste změnili na současném systému vzdělávání KÚOK?  
Zdroj: vlastní*

Čtyři respondenti využili možnosti vlastní odpovědi a jejich odpověď se v tomto případě shodovala, že by současný systém vzdělávání neměnili, že je vyhovující. Našli se ale doplňující odpovědi ke zvoleným odpovědím, kdy k možnosti a) 1 respondent uvedl, že by se povinnost vzdělávat se 18 dní neměla rušit, ale měla by se zkrátit o třetinu a mělo by se procentuálně vymezit, kolik bude tvořit odborné vzdělávání a kolik všeobecné. Dále se 1 respondent vyjádřil k bodu b), kdy 18 dní nereflexuje aktuální potřeby vzdělávání konkrétních úředníků, v některých případech může být tento pevně stanovený počet dní dalšího vzdělávání nedostatečný a v jiných případech naopak nadbytečný. Nebyla povinnost zdůvodňovat své zvolené odpovědi, ale jelikož se tyto případy objevily, je vhodné je také uvést, a tak zpřesnit odpovědi těchto respondentů.

Otázka č. 18

***Provádíte hodnocení absolvované vzdělávací akce?***

Dalším ukazatelem efektivity, účinnosti a spokojenosti úředníků s příslušnou vzdělávací akcí je vlastní hodnocení akce, kde mohou úředníci danou vzdělávací akci sami vyhodnotit, zdůraznit pozitiva případně negativa akce. Tyto informace se potom mohou použít při dalším plánování vzdělávání.



*Graf č. 18: Provádíte hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí?  
Zdroj: vlastní*

### 3.6.2 Ověření platnosti hypotéz

V podkapitole bude ověřována platnost věcných hypotéz, které byly stanoveny v podkapitole 3.2.3. Věcné hypotézy  $H_1 - H_4$  a  $H_{10}$  budou ověřovány na základě výpočtu procent – relativní četnosti, věcné hypotézy  $H_5 - H_9$  budou ověřovány statistickým testem významnosti – testem dobré shody chí-kvadrát. Tento test významnosti se používá pro ověření, zda četnosti, které byly získány měřením, se významně statisticky odlišují od teoretických četností, které jsou dány nulovou hypotézou (Chráska, 2006, s. 80).

Princip testu dobré shody chí-kvadrát spočívá ve zjištění pozorované četnosti (tzn. skutečně naměřené hodnoty) a rozhodnutí, zda mezi těmito zjištěnými četnostmi výběru je statisticky významný rozdíl. Test dobré shody chí-kvadrát začíná stanovením nulové a alternativní hypotézy. Nulová hypotéza vyjadřuje předpoklad, že mezi sledovanými jevy není vztah, alternativní hypotéza vyjadřuje, že mezi sledovanými jevy vztah existuje. O přijetí nebo odmítnutí hypotéz se rozhoduje na základě ověření nulové hypotézy. K tomuto účelu je zapotřebí vypočítat tzv. testové kritérium, což v tomto případě je testové kritérium  $\chi^2$ , které se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

Kde:

$\chi^2$  – testové kritérium chí-kvadrát

P – pozorovaná četnost

O – očekávaná četnost

Vypočítaná hodnota testového kritéria je ukazatelem rozdílu mezi pozorovanou četností a očekávanou četností. Při rozhodování o tom, zda bude přijata nulová hypotéza, se postupuje tak, že vypočítaná hodnota testového kritéria se srovnává s tzv. kritickou hodnotou, kterou lze najít ve statistických tabulkách. Příslušná kritická hodnota se vyhledá podle hladiny významnosti a počtu stupňů volnosti. Hladina významnosti vyjadřuje pravděpodobnost, že bude neoprávněně přijata nulová hypotéza. V tomto případě se bude pracovat na hladině významnosti 0,05. Počet stupňů volnosti se stanoví u testu dobré shody chí-kvadrát podle počtu řádků v tabulce, z níž bylo testové kritérium spočítáno.

Pokud je vypočítaná hodnota testového kritéria menší než kritická hodnota, je přijata nulová hypotéza, a naopak, pokud je vypočítaná hodnota testového kritéria rovna nebo větší než kritická hodnota, je přijata alternativní hypotéza. V případě, že je nutné přijmout nulovou hypotézu, znamená to, že je možné výsledky připsat na vrub náhodě, že mezi sledovanými jevy není vztah či souvislost nebo rozdíl (Chráška, 2006, s. 82 – 83).

### **Ověření platnosti věcných hypotéz**

#### ***H<sub>1</sub>: Způsob analyzování vzdělávacích potřeb úředníků je vyhovující.***

V případě první hypotézy je možno potvrdit, že způsob analyzování vzdělávacích potřeb úředníků je vyhovující, 69 % respondentů zvolilo, že jejich vzdělávací potřeby jsou analyzovány na základě popisu pracovních činností dané pracovní pozice. Pouhých 10 % respondentů odpovědělo jiným způsobem, což v tomto případě byly odpovědi, že jejich vzdělávací potřeby nejsou žádným způsobem analyzovány. Z odpovědí lze usoudit, že vzdělávací potřeby úředníků jsou analyzovány, ale postup není jednotný.

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) z popisu pracovních činností souvisejících s danou pracovní pozicí	70	69 %
b) na základě požadavků přímých nadřízených	15	14 %
c) z hodnotících dotazníků vyplňovaných zaměstnanci	4	4 %
d) z hodnotících rozhovorů se zaměstnanci	3	3 %
e) jiným způsobem	10	10 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Tabulka č. 1: Jakým způsobem jsou zaměstnavatelem analyzovány Vaše vzdělávací potřeby pro výkon Vašeho povolání*

*Zdroj: vlastní*

### ***H<sub>2</sub>: Povinné vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb. je dostatečné.***

V druhém případě je možné potvrdit hypotézu  $H_2$ , že povinné vzdělávání úředníků podle zákona o úřednících je dostatečné, tímto způsobem odpovědělo 78 % respondentů. Lze usoudit, že pro úředníky KÚOK je počet dní dalšího vzdělávání dostačující.

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) ano	80	78 %
b) ne	20	20 %
bez odpovědi	2	2 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Tabulka č. 2: Podle zákona č. 312/2002 Sb. máte jako úředník územně samosprávných celků povinnost dalšího vzdělávání v rozsahu 18 dní v následujících třech letech. Zdá se Vám 18 dní jako přiměřená doba dalšího vzdělávání?*

*Zdroj: vlastní*

### ***H<sub>3</sub>: Úředníci mohou rozhodovat o svém dalším vzdělávání.***

Ve třetím případě lze potvrdit hypotézu  $H_3$ , že úředníci mohou rozhodovat o svém dalším vzdělávání, tímto způsobem odpovědělo 82 % respondentů. Podle odpovědí lze usoudit, že většina úředníků může o svém vzdělávání rozhodovat.

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) ano	84	82 %
b) ne	18	18 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Tabulka č. 3: Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se vzdělávacích akcí nad rámec povinného vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb.*

*Zdroj: vlastní*



**H<sub>4</sub>: Vzdělávací akce na KÚOK jsou zaměřeny na všechny oblasti rozvoje úředníka – odborné, osobní rozvoj, utužování pracovního kolektivu apod.**

Ve čtvrtém případě lze potvrdit hypotézu, že vzdělávací akce jsou zaměřeny na všechny oblasti rozvoje úředníka – odborné, osobní rozvoj, utužování pracovního kolektivu. Hypotézu lze potvrdit na základě níže uvedených odpovědí na otázky v dotazníku.

Zjišťovalo se, zda mají úředníci dostatek informací o možnostech svého dalšího vzdělávání, souhlasně odpovědělo 69 % respondentů.

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) ano	70	69 %
b) ne	31	30 %
bez odpovědi	1	1 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Tabulka č. 4: Máte dostatečné informace o možnostech dalšího vzdělávání potřebného pro výkon Vaší funkce.*

*Zdroj: vlastní*

Zjišťovalo se, zda mají úředníci možnost se sami rozhodovat o svém dalším vzdělávání, které bude pro výkon jejich pracovní činnosti přínosem, souhlasně odpovědělo 74 % respondentů.

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) ano	76	74 %
b) ne	24	24 %
bez odpovědi	2	2 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Tabulka č. 5: Máte možnost sám/sama se rozhodnout o dalším vzdělávání, které bude pro výkon Vaší činnosti přínosem?*

*Zdroj: vlastní*

Zjišťovalo se, zda tvoří součást vzdělávání úředníků vzdělávací akce zaměřené na odborné znalosti, souhlasně odpovědělo 93 % respondentů.

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
a) ano	95	93 %
b) ne	7	7 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Tabulka č. 6: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na odborné znalosti?*

*Zdroj: vlastní*

Dále se také zjišťovalo, zda jsou součástí vzdělávání úředníků vzdělávací akce zaměřené na osobní rozvoj, souhlasně odpovědělo 62 % respondentů.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) ano	63	62 %
b) ne	36	35 %
bez odpovědi	3	3 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

Tabulka č. 7: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na osobní rozvoj?

Zdroj: vlastní

Dále se zjišťovalo, zda jsou součástí vzdělávání úředníků vzdělávací akce zaměřené na utužování pracovního kolektivu, souhlasně odpovědělo 39 %, nesouhlasně odpovědělo 59 %, většina těchto nesouhlasných odpovědí znamená, že tyto akce nevyhledávají.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) ano	40	39 %
b) ne	60	59 %
bez odpovědi	2	2 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

Tabulka č. 8: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na utužování pracovního kolektivu?

Zdroj: vlastní

A v neposlední řadě se zjišťovalo také, jakých dalších vzdělávacích akcí se úředníci účastní. Z výsledků vyplývá, že mezi nejčastější další akce patří počítačové znalosti, znalosti českého jazyka, dále je doplňují komunikativní dovednosti, znalosti cizího jazyka.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) počítače, informatika	67	35 %
b) jazykové dovednosti – český jazyk	57	30 %
c) jazykové dovednosti – cizí jazyk	22	12 %
d) komunikativní dovednosti	35	18 %
e) jiných	10	5 %
<b>Celkem</b>	<b>191</b>	<b>100 %</b>

Tabulka č. 9: Jakých dalších akcí se účastníte?

Zdroj: vlastní

**H<sub>5</sub>: Získané poznatky a dovednosti jsou pro úředníky pro jejich výkon pracovní činnosti přínosem.**

Hypotéza H<sub>5</sub> bude ověřována na základě výpočtu procent. V tomto případě odpovědělo 91 % respondentů, že vzdělávací akce jsou pro úředníky přínosem pro výkon jejich pracovní činnosti, pouhých 8 % respondentů odpovědělo, že vzdělávací akce pro ně nejsou přínosem. Proto je možné potvrdit hypotézu H<sub>5</sub>.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) ano	93	91 %
b) ne	8	8 %
bez odpovědi	1	1 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

Tabulka č. 10: Byly pro Vás další vzdělávací akce, které jste absolvoval/a, přínosem?  
Zdroj: vlastní

**H<sub>6</sub>: Účastníci vzdělávání se neseťkávají s problémy u vzdělávacích akcí.**

Hypotéza H<sub>6</sub> bude ověřována na základě statistického testu – testu dobré shody chí-kvadrát, který začíná formulováním nulové a alternativní hypotézy:

H<sub>0</sub>: Počet úředníků, kteří vybírají určitý nedostatek vzdělávacích akcí, je zhruba stejný.

H<sub>A</sub>: Počet úředníků, kteří vybírají určitý nedostatek vzdělávacích akcí, je rozdílný.

Odpověď	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	P - O	(P - O) <sup>2</sup>	(P - O) <sup>2</sup>
					O
a) nízká kvalita lektora	20	14,57	5,43	29,4849	2,0236
b) nevhodně zvolená metoda výuky	33	14,57	18,43	339,6649	23,3312
c) nevhodně zvolené prostředí pro výuku	7	14,57	-7,57	57,3049	3,933
d) nedostatek školicích materiálů	11	14,57	-3,57	12,7449	0,8747
e) žádné nedostatky	23	14,57	8,43	71,0649	4,8774
f) jiný	5	14,57	-9,57	91,5849	6,2858
bez odpovědi	3	14,57	-11,57	133,8649	9,1877
<b>Celkem</b>	<b>Σ 102</b>	<b>Σ 102</b>			<b>Σ 50,5134</b>

Tabulka č. 11: Setkáváte se s nedostatky vzdělávacích akcí?  
Zdroj: vlastní

Vypočítané testové kritérium  $\chi^2 = 50,5134$

Tento výsledek je porovnán s kritickou hodnotou, která se určí ze statistických tabulek pro počet stupňů volnosti a hladinu významnosti.

Hladina významnosti: 0,05.

Počet stupňů volnosti: počet řádků tabulky – 1 = 7 – 1 = 6

Kritická hodnota  $\chi^2_{0,05}(6) = 12,592$

Testové kritérium  $\chi^2$  je větší než kritická hodnota: 50,5134 > 12,592

***Přijímáme alternativní hypotézu: Počet úředníků, kteří vybírají určitý nedostatek vzdělávacích akcí, je rozdílný.***

Rozdílnost odpovědí vyplývá z toho, že vzdělávací akce realizují různé vzdělávací instituce a tudíž je velká pravděpodobnost, že se respondenti setkávají s různými nedostatky vzdělávacích akcí.

***H<sub>7</sub>: Úředníci ke svému vzdělávání využívají externích institucí i interních školitelů.***

Hypotéza H<sub>7</sub> bude ověřována na základě statistického testu – testu dobré shody chí-kvadrát, který začíná formulováním nulové a alternativní hypotézy:

H<sub>0</sub>: Počet úředníků, kteří ke svému vzdělávání využívají externích institucí i interních školitelů, je zhruba stejný.

H<sub>A</sub>: Počet úředníků, kteří ke svému vzdělávání využívají externích institucí i interních školitelů, je rozdílný.

Odpověď	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	P - O	(P - O) <sup>2</sup>	(P - O) <sup>2</sup>
					O
a) externí	65	34	31	961	28,2647
b) interní	16	34	-18	324	9,5294
bez odpovědi	21	34	-13	169	4,9705
<b>Celkem</b>	<b>Σ 102</b>	<b>Σ 102</b>			<b>Σ 42,7646</b>

*Tabulka č. 12: Upřednostňujete vzdělávací akce uspořádané externí vzdělávací institucí nebo interním školitelem zaměstnavatele?*

*Zdroj: vlastní*

Vypočítané testové kritérium  $\chi^2 = 42,7646$

Tento výsledek je porovnán s kritickou hodnotou, která se určí ze statistických tabulek pro počet stupňů volnosti a hladinu významnosti.

Hladina významnosti: 0,05.

Počet stupňů volnosti: počet řádků tabulky – 1 = 3 – 1 = 2

Kritická hodnota  $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$

Testové kritérium  $\chi^2$  je větší než kritická hodnota: 42,7646 > 5,991

***Přijímáme alternativní hypotézu: Počet úředníků, kteří ke svému vzdělávání využívají externích i interních školitelů, je rozdílný.***

Rozdílnost odpovědí vyplývá z toho, že respondenti více preferují externí vzdělávací instituci z důvodů, které jsou uvedeny v příloze č. 7.

***H<sub>8</sub>: Úředníci ve vzdělávání využívají různých metod vzdělávání.***

Hypotéza H<sub>8</sub> bude ověřována na základě statistického testu – testu dobré shody chí-kvadrát, který začíná formulováním nulové a alternativní hypotézy:

H<sub>0</sub>: Počet úředníků, kteří vybírají určitou metodu vzdělávání, je zhruba stejný.

H<sub>A</sub>: Počet úředníků, kteří vybírají určitou metodu vzdělávání, je rozdílný.

Odpověď	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	P - O	(P - O) <sup>2</sup>	(P - O) <sup>2</sup>
					O
a) přednáška	20	14,57	5,43	29,4849	2,0236
b) e-learning	12	14,57	-2,57	6,6049	0,4533
c) samostudium	2	14,57	-12,57	158,0049	10,8445
d) diskuse	10	14,57	-4,57	20,8849	1,4334
e) brainstorming	7	14,57	-7,57	57,3049	3,933
f) kombinace různých metod	49	14,57	34,43	1185,4249	81,3606
g) jiná	2	14,57	-12,57	158,0049	10,8445
<b>Celkem</b>	<b>Σ 102</b>	<b>Σ 102</b>			<b>Σ 110,8929</b>

*Tabulka č. 13: Kterou z následujících metod vzdělávacích akcí upřednostňujete?*

*Zdroj: vlastní*

Vypočítané testové kritérium  $\chi^2 = 110,8929$

Tento výsledek je porovnán s kritickou hodnotou, která se určí ze statistických tabulek pro počet stupňů volnosti a hladinu významnosti.

Hladina významnosti: 0,05.

Počet stupňů volnosti: počet řádků tabulky – 1 = 7 – 1 = 6

Kritická hodnota  $\chi^2_{0,05}(6) = 12,592$

Testové kritérium  $\chi^2$  je větší než kritická hodnota: 110,8929 > 12,592

**Přijímáme alternativní hypotézu: Počet úředníků, kteří vybírají určitou metodu vzdělávání, je rozdílný.**

Rozdílnost odpovědí vyplývá z odlišné preference úředníků jednotlivých metod vzdělávání.

**$H_9$ : V nabídce vzdělávacích akcí KÚOK nic nechybí.**

Hypotéza  $H_9$  bude ověřována na základě statistického testu – testu dobré shody chí-kvadrát, který začíná formulováním nulové a alternativní hypotézy:

$H_0$ : Počet úředníků, kterým chybí určitý druh vzdělávací akce v nabídce KÚOK, je zhruba stejný.

$H_A$ : Počet úředníků, kterým chybí určitý druh vzdělávací akce v nabídce KÚOK, je rozdílný.

Odpověď	Pozorovaná četnost	Očekávaná četnost	P - O	(P - O) <sup>2</sup>	(P - O) <sup>2</sup>
					O
a) jiné jazykové vzdělávání kromě nabídky KÚOK	20	20,4	-0,4	0,16	0,0078
b) vzdělávací akce zaměřené na komunikativní dovednosti	15	20,4	-5,4	29,16	1,4294
c) vzdělávací akce zaměřené na zvládnutí stresových situací	26	20,4	5,6	31,36	1,5372
d) jiné	18	20,4	-2,4	5,76	0,2823
bez odpovědi	23	20,4	2,6	6,76	0,3313
<b>Celkem</b>	<b>Σ 102</b>	<b>Σ 102</b>			<b>Σ 3,588</b>

Tabulka č. 14: Jaké druhy vzdělávacích akcí chybí v nabídce Vašeho zaměstnavatele?

Zdroj: vlastní

Vypočítané testové kritérium  $\chi^2 = 3,588$

Tento výsledek je porovnán s kritickou hodnotou, která se určí ze statistických tabulek pro počet stupňů volnosti a hladinu významnosti.

Hladina významnosti: 0,05.

Počet stupňů volnosti: počet řádků tabulky – 1 = 5 – 1 = 4

Kritická hodnota  $\chi^2_{0,05}(4) = 9,488$

Testové kritérium  $\chi^2$  je menší než kritická hodnota:  $3,588 < 9,488$

**Přijímáme nulovou hypotézu: Počet úředníků, kterým chybí určitý druh vzdělávací akce v nabídce KÚOK, je zhruba stejný.**

Názory na to, co chybí v nabídce KÚOK, jsou přibližně stejné z důvodu subjektivních požadavků jednotlivých úředníků.

***H<sub>10</sub>: Úředníci provádí hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí.***

V případě ověření hypotézy H<sub>10</sub> odpovědělo 71 % respondentů, že provádí hodnocení absolvované vzdělávací akce. Na základě tohoto výsledku lze potvrdit tuto hypotézu.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
a) ano	72	71 %
b) ne	27	26 %
bez odpovědi	3	3 %
<b>Celkem</b>	<b>102</b>	<b>100 %</b>

*Tabulka č. 15: Provádíte hodnocení absolvované vzdělávací akce?*

*Zdroj: vlastní*

### 3.7 Shrnutí výsledků empirického šetření

V této kapitole je předloženo na základě stanovených otázek v kapitole 3.2.2 shrnutí výsledků empirického šetření.

*1. Jaký je způsob analyzování vzdělávacích potřeb úředníků KÚOK?*

**Analýza vzdělávacích potřeb je prováděna.** Respondenti nejčastěji uvádí, že jejich vzdělávací potřeby jsou analyzovány **z popisu pracovních činností souvisejících s danou pracovní pozicí.** Překvapující bylo, že 10 % respondentů odpovědělo, že jejich potřeby analyzovány nejsou, nebo o tom neví. Způsob analýzy potřeb dle výsledků průzkumu není přesně stanoven, navrhovala bych v této oblasti zavedení jednotného způsobu analyzování potřeb určitou zvolenou formou – z popisu pracovní činnosti + jako doplňující pravidelné hodnotící rozhovory s úředníky.

*2. Je 18 dní povinného vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb. přiměřených?*

**Délka dalšího vzdělávání úředníků je dostatečná.** Na základě Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků je dána povinnost dalšího vzdělávání úředníků v délce 18 dní za 3 roky. Na základě většího počtu záporných odpovědí by otázkou dalšího šetření mohlo být, zda tento počet dní je nadhodnocen či podhodnocen. Většina respondentů také uvedla, že je jim **umožněno tento stanovený počet dnů překročit.**

### *3. Mohou úředníci sami rozhodovat o svém dalším vzdělávání?*

Většina respondentů **má dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání** a mohou ho tak efektivně plánovat, **mohou se sami rozhodnout pro konkrétní vzdělávací akci**, neboť každý úředník má jiné požadavky na vzdělávací akce, kterých se účastní. Některé odpovědi respondentů byly v tomto případě opačné, což může souviset s tím, že jim jejich přímý nadřízený dostatečně neobjasní, na jaké oblasti svého vzdělávání se mají zaměřit, a nechá jim volnost v rozhodování, což v případech, kdy úředník přichází na novou pracovní pozici a nemá dostatek zkušeností, není nejvhodnější způsob rozhodování o dalším vzdělávání. Přímý nadřízený by měl své podřízené vést při jejich rozhodování o vzdělávání, což souvisí s analýzou jejich vzdělávacích potřeb.

### *4. Jaké je zaměření vzdělávacích akcí na KÚOK?*

**Vzdělávací akce na KÚOK zahrnují komplexní rozvoj úředníka.** Součástí vzdělávání úředníků jsou vzdělávací akce zaměřené na odborné znalosti i na osobní rozvoj, méně úředníků upřednostňuje akce na utužování pracovního kolektivu. V tomto případě by bylo na místě úředníky vhodně motivovat pro akce na utužování pracovního kolektivu, zejména jejich dobrovolností a neformálností. Respondenti měli možnost se volně vyjádřit k akcím na osobní rozvoj a utužování pracovního kolektivu, jejich odpovědi by mohli být vodítkem, jaké akce úředníkům nabízet.

### *5. Jsou nové poznatky a dovednosti získané na vzdělávacích akcích přínosem pro výkon pracovní činnosti úředníka?*

**Vzdělávací akce jsou pro úředníky přínosem.** Přínosné je pro úředníky zdokonalení v dané problematice, spojení teorie s praxí, možnost konzultace s lektorem i kvalita lektora.

### *6. S jakým vzdělávacími problémy se úředníci při vzdělávání nejčastěji setkávají?*

**Úředníci se u vzdělávacích akcí setkávají i s nedostatky.** Vzhledem k procentu kladných odpovědí, co se týče přínosu vzdělávacích akcí, byla procenta jednotlivých nedostatků překvapující. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že se úředníci i přes samotný přínos vzdělávací akce setkávají s nedostatky typu nevhodné metody vzdělávání, nedostatku školicích materiálů, nevhodného prostředí pro výuku, což může více či méně ovlivnit osvojování nových poznatků a vědomostí. Pro předcházení nedostatkům při vzdělávání bych doporučila **provádět povinně hodnocení každé vzdělávací akce.**



*7. Upřednostňují úředníci ke vzdělávání spíše externí instituci či interního školitele?*

**Úředníci upřednostňují pro své vzdělávání úředníci spíše externí vzdělávací instituci.**

Tato jim nabízí spojení teorie s praxí, nové pohledy na danou problematiku, více zkušeností, lepší úroveň i kvalitu lektora. Interní školitel je upřednostňován v případech školení interních záležitostí úřadu, počítačových programů a pro přizpůsobení se daným podmínkám úřadu. Vzhledem k názoru respondentů bych navrhovala například promyslet možnost **zajistit vzdělávací akce externím školitelem přímo na úřadě**, kdy by se mohla vzdělávací akce zúčastnit většina úředníků, tím by se snížila finanční zátěž vzdělávání a zároveň by se zúročil jiný pohled externího lektora, jeho zkušenosti z jiných oblastí a také jeho kvalita. Tento způsob bych vybrala pro legislativu v oblastech jednotlivých odborů či úřadu jako celku.

*8. Jaké metody vzdělávání úředníci při svém dalším vzdělávání upřednostňují?*

**Úředníci upřednostňují metody, které je budou více aktivizovat.** Konkrétně preferují kombinaci různých metod, zejména přednášky s diskusí, kdy mohou své konkrétní problémy prodiskutovat s lektorem i ostatními účastníky. Metody zaměřené na pasivní předávání vědomostí, jako je e-learning, samostudium či přednáška, úředníci v takové míře nevyhledávají.

*9. Jaké vzdělávací akce chybí v nabídce KÚOK a co byste na současném systému vzdělávání na Vašem úřadě změnili?*

**Úředníkům nejčastěji chybí jiné jazykové vzdělávání, než úřad nabízí, dále akce na komunikativní dovednosti a na zvládnutí stresových situací.** Tyto informace se mohou použít pro zvážení rozšíření nabídky úřadu. Co se týká změny stávajícího systému, respondenti by viděli **změnu v přizpůsobení vzdělávání aktuálním potřebám úřadu, ve zvýšení nabídky vzdělávacích institucí pro veřejnou správu a ve zrušení povinných 18 dní dalšího vzdělávání.** Z výsledků je patrné, že systém vzdělávání dle zákona o úřednících je vcelku dobře nastaven, má charakter celoživotního vzdělávání, ale na druhé straně má také své nedostatky, neboť **nerespektuje konkrétní podmínky úřadu**, není natolik široká nabídka vzdělávacích institucí zaměřených na veřejnou správu, aby měli úředníci možnost si kvalitně vybrat vzdělávací akci.

*10. Provádí úředníci hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí?*

**Není nastaven jednotný postup pro hodnocení vzdělávacích akcí.** Hodnocení je důležité pro vyhodnocení efektivity vzdělávání a přijímání opatření v případech, že toto hodnocení není pozitivní.

Ze zjištěných výsledků lze usuzovat, že systém vzdělávání na KÚOK je určitým způsobem nastaven, provádí se analyzování potřeb úředníků, vzdělávání je zaměřeno na komplexní rozvoj úředníků, **negativně je hodnocen nejednotný postup v případě zjišťování potřeb vzdělávání úředníků a hodnocení vzdělávacích akcí**, dále v nabídce dalšího vzdělávání úředníků, která by mohla být rozšířena zejména na oblasti měkkých dovedností, předcházení syndromu vyhoření, posilování soudržnosti pracovního kolektivu.

### **3.8 Diskuse výsledků s empirickými šetřeními v oblasti vzdělávání úředníků**

V této kapitole se zaměřím na srovnání svých výsledků s výsledky jiných průzkumů v oblasti vzdělávání úředníků, které proběhly v rámci České republiky.

V srpnu 2010 byla provedena studie s názvem Analýza nabídky vzdělávání ve veřejné správě, jejímž zadavatelem bylo Ministerstvo vnitra ČR a realizátorem Národní vzdělávací fond, o. p. s. Studie proběhla v rámci vzdělávání na Ministerstvu vnitra, správních úřadech a u územních samosprávných celků (dále jen ÚSC). Pro srovnání jsem z práce vybrala tyto cíle - zjistit strukturu nabídky vzdělávání z hlediska zajištění vnitřními zdroji nebo externími zdroji, získat přehled o názorech na kvalitu poskytovaného vzdělávání a získat přehled o případných nedostatcích a mezerách v nabídce vzdělávání pro veřejnou správu. Vybrala jsem oblast vzdělávání u ÚSC.

Jednotlivé ÚSC uvedly, že nabídka vzdělávacích akcí je dostatečná, i když chybí větší nabídka odborného vzdělávání zaměřeného na legislativu. Kvalita vzdělávacích akcí je spíše dobrá, ale úředníci se setkávají s nedostatky, např. nevhodná metoda, forma, málo pomůcek, špatné technické zázemí, špatný obsah akce, nekvalitní lektor. ÚSC upřednostňují vzdělávací akce realizované externím školitelem, výhodu vidí v osobním kontaktu, ve výměně zkušeností, v možné diskusi s lektorem apod.

V roce 2008 byl proveden průzkum v rámci diplomové práce Evy Březíkové s názvem Vzdělávání úředníků veřejné správy: teorie a praxe, který byl zaměřen na vzdělávání úředníků statutárních měst v rámci celé ČR. Cílem práce bylo formulovat teoretické zásady účinného vzdělávání úředníků, provést průzkum způsobu zabezpečování vzdělávání úředníků a výsledky porovnat se současnými poznatky o účinném způsobu vzdělávání a rozvoji úředníků a navrhnout opatření ke zkvalitnění vzdělávání úředníků veřejné správy.

Z výsledků tohoto průzkumu vyplynulo, že vzdělávací potřeby úředníků jsou analyzovány zejména z popisu pracovních činností a jsou doplněny pravidelnými hodnotícími rozhovory vedoucích úředníků a podřízenými úředníky u nadpoloviční většiny dotázaných respondentů. V rámci těchto rozhovorů by měl mít úředník možnost vyjádřit se ke svému vzdělávání. Dále se respondenti vyjadřovali k délce povinného vzdělávání, kdy je pro ně tato délka

nadhodnocena. Opatřením je navrhována změna z povinného vzdělávání na doporučené, kdy by si délku vzdělávání mohl úředník přizpůsobit vzhledem ke svým potřebám. Vzdělávací akce jsou ve většině případů realizovány externí vzdělávací institucí, zde je důležitá kontrola jak vzdělávacích akcí, tak i účasti úředníků na těchto akcích ze strany úřadu. Je navrhována namátková kontrola oddělení personálních věcí účasti úředníků na vzdělávacích akcích, kontrola poskytovaného vzdělávání externími institucemi je navrhována formou hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí. Dále byl také v práci posuzován výběr vzdělávacích metod úředníky pro své vzdělávání. Respondenti sledovaných statutárních měst spíše vybírají metody ilustrativně-výkladové a tudíž zaměřené na pasivní předávání informací. Autorka navrhuje zapojení metod problémových či výzkumných, které by úředníky aktivizovaly.

Ve srovnání s průzkumem provedeným mezi úředníky KÚOK vyplývají společné rysy vzdělávání úředníků ÚSC v rámci ČR, ale i určité odlišnosti. ÚSC v rámci celé ČR upřednostňují vzdělávací akce realizované spíše externí institucí pro její spojení s praxí, osobní kontakt s lektorem, možnost diskuse s lektorem a odlišného názoru či pohledu na předkládanou problematiku. Dále bylo srovnání zjištěno, že v rámci ÚSC probíhá analýza vzdělávacích potřeb úředníků zejména z popisu pracovních činností, v některých případech je doplněna o pravidelné hodnotící rozhovory, které navrhuji doplnit na KÚOK. Dále se také úředníci setkávají s podobnými nedostatky vzdělávacích akcí, zejména s nevhodně zvolenou metodou výuky, nevhodným prostředím, malým množstvím učebních materiálů, nízkou kvalitou lektora apod. Pro předcházení nedostatkům a volbě kvalitní vzdělávací akce chybí často hodnocení absolvovaných akcí, které autoři navrhuji doplnit stejně jako v mém případě. Odlišně volí úředníci statutárních měst vzdělávací metody oproti úředníkům KÚOK, jejich volba padá spíše na pasivní metody (přednáška, e-learning), kdežto úředníci KÚOK upřednostňují aktivní metody a kombinaci metod (diskuse, přednáška + diskuse). Odlišně se také úředníci statutárních měst staví k délce povinného vzdělávání, které vidí jako nadhodnocené, kdežto úředníkům KÚOK se zdá ve většině případů dostatečné.

## ZÁVĚR

Vzdělávání plní v životě lidí nezastupitelnou roli, začíná již výchovou rodičů od narození, kteří dětem předávají základní pravidla chování, hodnoty a postoje, zvolna přechází v institucionalizované vzdělávání v mateřských, základních, středních, vyšších odborných, vysokých a jiných školách a pokračuje také v dospělosti v rámci plnění pracovních povinností různými školeními, přeškolením či doškolením, nebo také doplňováním svého současného vzdělání o další, nejčastěji vyšší stupeň vzdělání. Vzdělávání má tedy celoživotní charakter.

Vzdělávání tvoří součást personálních prací v soukromé i veřejné sféře. Ve veřejné správě je předpokladem kvalitního poskytování služeb veřejnosti a jednání s lidmi vysoká odborná úroveň úředníků i jejich vyzrálá osobnost, čehož se může dosáhnout právě vzděláváním.

Cílem práce bylo **popsat a analyzovat systém vzdělávání úředníků** na Krajském úřadě Olomouckého kraje, **zjistit a posoudit využívané možnosti vzdělávání úředníků, definovat jeho pozitiva a negativa a navrhnout náměty** na zlepšení v této oblasti. Cíle práce bylo dosaženo mimo jiné analýzou odpovědí respondentů v rámci dotazníkového šetření. Průzkumem bylo zjištěno, že na Krajském úřadě Olomouckého kraje sice existuje určitým způsobem zavedený systém vzdělávání, který má ale stále své nedostatky, zejména v oblasti zjišťování a analyzování vzdělávacích potřeb úředníků a hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí pro zjišťování efektivity vzdělávání. **Prvním dílčím cílem** bylo zhodnotit, zda nastavený systém vzdělávání na KÚOK vyhovuje potřebám a požadavkům jednotlivých úředníků. Systém vzdělávání většině úředníků vyhovuje, mají dostatek informací o dalším vzdělávání, počet dní dalšího vzdělávání je dostačující a úředníci mají možnost ho překročit. Jejich vzdělávání je zaměřeno na komplexní rozvoj úředníka, zahrnuje odborné vzdělávání, vzdělávací akce zaměřené na osobní rozvoj i utužování pracovního kolektivu, přesto mají úředníci i jiné požadavky na své vzdělávání, což bylo **druhým dílčím cílem** – zjistit, jaké požadavky mají úředníci na své další vzdělávání. Respondenti nejčastěji uvádí, že jim chybí jiné jazykové vzdělávání, než jaké nabízí KÚOK, dále vzdělávací akce na komunikativní dovednosti a zvládání stresových situací, při práci s klienty jsou tyto poslední dva požadavky velmi důležité a stojí za úvahu je zařadit do dalšího vzdělávání. **Třetím dílčím cílem** bylo posoudit, zda je jim vzdělávání podle jejich požadavků nabízeno. Po posouzení odpovědí

úředníků můžu konstatovat, že potřebné vzdělávání pro výkon pracovní činnosti každého úředníka je nabízeno. Z výše uvedeného logicky vyplývá, že každý úředník má své individuální požadavky na další vzdělávání, lze se tedy často setkat s negativním hodnocením systému vzdělávání. Systém je třeba nastavit tak, aby naplňoval základní vizi zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků, a to poskytovat veřejnosti kvalitní služby, které budou zajišťovat odborně vzdělaní a osobnostně vyzrálí úředníci, a vzdělávání mělo celoživotní charakter, což systém vzdělávání na KÚOK splňuje.

Práce nabízí pohled na vzdělávání na Krajském úřadu Olomouckého kraje očima úředníků, kteří se účastní dalšího vzdělávání podle výše uvedeného zákona č. 312/2002 Sb., co na něm hodnotí kladně nebo naopak záporně, co jim v nabídce chybí. Z tohoto důvodu práce nabízí využití pro vedení Krajského úřadu Olomouckého kraje, dále zejména pro oddělení personálních věcí a vzdělávání a také pro jednotlivé vedoucí odborů, kteří v ní mohou nalézt možnost, jak zlepšit či upravit vzdělávání úředníků na úřadě podle jejich potřeb a přání, co lze na dosavadním systému dále zdokonalovat, a zároveň být v souladu s nastavenou legislativou.

Práce nabízí také možnost rozvinutí daného tématu, navázání na stanovený cíl práce dalším průzkumem, zejména v oblasti stanoveného povinného počtu dní dalšího vzdělávání úředníků, kdy je možno dále zjišťovat, zda je tento počet dní nadhodnocen či podhodnocen a z jakých důvodů úředníci zaujímají takový názor. Dále je možno se také zaměřit v dalším průzkumu na konkrétní vzdělávací instituce, které nabízejí vzdělávání pro úředníky. Mohou se řešit otázky oblastí nabízeného vzdělávání, používané metody a formy vzdělávání, osobnost lektora a požadavky úředníků na tyto vzdělávací instituce. Téma vzdělávání úředníků je velmi široké a nabízí nepřehledné množství možností dalšího zkoumání.

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
KÚOK	Krajský úřad Olomouckého kraje
ÚSC	územně samosprávný celek
ZOZ	zvláštní odborná způsobilost

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-469-2.
2. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
3. BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, 77 s. ISBN 80-244-1192-X.
4. BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 2*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, 80 s. ISBN 80-244-1193-8.
5. ČECHÁK, Vladimír. Profesionální příprava a vzdělávání pracovníků veřejné správy. In: *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Centrum distančního vzdělávání UP, 2005, s. 14-21. ISBN 80-244-1142-3.
6. DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Technologie vzdělávání dospělých*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2011, 117 s. ISBN 978-80-224-2820-8.
7. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. CHRÁSKA, M. *Úvod do výzkumu v pedagogice: Základy kvantitativně orientovaného výzkumu*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2006, 199 s. ISBN 80-244-0765-5.
9. KNOWLES, M. S. *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall / Cambridge, 1980.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
11. LEŠTINSKÁ, Vlasta, Olga VIDLÁKOVÁ, Jan ŠELEŠOVSKÝ a David ŠPAČEK. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 177 s. ISBN 80-210-3984-1.
12. MUŽÍK, Jaroslav. *Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých*. Praha: Rozlet servis, 2011, 48 s. ISBN 978-80-904824-2-5.
13. NEHYBOVÁ, Jiřina. Možnosti a způsoby vzdělávání veřejné správy. In: *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Centrum distančního vzdělávání UP, 2005, s. 83-87. ISBN 80-244-1142-3.



14. NOVOTNÁ, Věra. Dlouholeté zkušenosti se vzděláváním úředníků územních samosprávných celků. In: *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Centrum distančního vzdělávání UP, 2005, s. 88-93. ISBN 80-244-1142-3.
15. OBST, Otto. *Didaktika sekundárního vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 195 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1360-4.
16. PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2002, 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
17. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 318 s. ISBN 978-802-4732-350.
18. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

## **Zákony**

1. Česká republika. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů*. Česká republika, 2002. ISSN 1211-1244.
2. Česká republika. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů*. Česká republika, 2004. ISSN 1211-1244.
3. Česká republika. Zákon č. 111/98 Sb., o vysokých školách. In: *Sbírka zákonů*. Česká republika, 1998. ISSN 1211-1244.
4. Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. Česká republika, 2006. ISSN 1211-1244.

## **Ostatní zdroje**

1. BŘEZÍKOVÁ, Eva. *Vzdělávání úředníků veřejné správy: teorie a praxe*. Zlín, 2008. Diplomová. Masarykova univerzita Brno. Vedoucí práce Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.
2. DOBEŠ, Martin, Zdeněk PALÁN, Ivana SLÁDKOVÁ a Pavla ŠAFRÁNKOVÁ. *Analýza nabídky vzdělávání ve veřejné správě*. Praha, 2010, 131 s.

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

<i>Obrázek č. 1 : Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....</i>	<i>45</i>
<i>Graf č. 1: Návratnost dotazníků.....</i>	<i>64</i>
<i>Graf č. 2: Způsob analyzování vzdělávacích potřeb zaměstnavatelem .....</i>	<i>65</i>
<i>Graf č. 3: Zdá se Vám 18 dní jako přiměřené doba dalšího vzdělávání?.....</i>	<i>66</i>
<i>Graf č. 4: Možnost účastnit se vzdělávacích akcí nad rámec povinného vzdělávání .....</i>	<i>67</i>
<i>Graf č. 5: Máte dostatečné informace o možnostech svého dalšího vzdělávání?.....</i>	<i>67</i>
<i>Graf č. 6: Máte možnost sám/sama se rozhodnout o svém dalším vzdělávání? .....</i>	<i>68</i>
<i>Graf č. 7: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na odborné znalosti?.....</i>	<i>69</i>
<i>Graf č. 8: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na osobní rozvoj?.....</i>	<i>69</i>
<i>Graf č. 9: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na utužování pracovního kolektivu? .....</i>	<i>70</i>
<i>Graf č. 10: Jakých dalších akcí se účastníte?.....</i>	<i>71</i>
<i>Graf č. 11: Jsou vzdělávací akce pro úředníky přínosem?.....</i>	<i>72</i>
<i>Graf č. 12: Přínos vzdělávacích akcí.....</i>	<i>73</i>
<i>Graf č. 13: Nedostatky vzdělávacích akcí.....</i>	<i>73</i>
<i>Graf č. 14: Upřednostňujete externího nebo interního školitele? .....</i>	<i>74</i>
<i>Graf č. 15: Vzdělávací metody.....</i>	<i>75</i>
<i>Graf č. 16: Jaké akce chybí v nabídce KÚOK? .....</i>	<i>76</i>
<i>Graf č. 17: Co byste změnili na současném systému vzdělávání KÚOK? .....</i>	<i>77</i>
<i>Graf č. 18: Provádíte hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí? .....</i>	<i>78</i>
<i>Tabulka č. 1: Jakým způsobem jsou zaměstnavatelem analyzovány Vaše vzdělávací potřeby pro výkon Vašeho povolání.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka č. 2: Podle zákona č. 312/2002 Sb. máte jako úředník územně samosprávných celků povinnost dalšího vzdělávání v rozsahu 18 dní v následujících třech letech. Zdá se Vám 18 dní jako přiměřená doba dalšího vzdělávání? .....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka č. 3: Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se vzdělávacích akcí nad rámec povinného vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka č. 4: Máte dostatečné informace o možnostech dalšího vzdělávání potřebného pro výkon Vaší funkce.....</i>	<i>81</i>

<i>Tabulka č. 5: Máte možnost sám/sama se rozhodnout o dalším vzdělávání, které bude pro výkon Vaší činnosti přínosem?.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka č. 6: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na odborné znalosti? .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka č. 7: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na osobní rozvoj? .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka č. 8: Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na utužování pracovního kolektivu? .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka č. 9: Jakých dalších akcí se účastníte? .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka č. 10: Byly pro Vás další vzdělávací akce, které jste absolvoval/a, přínosem? .....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka č. 11: Setkáváte se s nedostatky vzdělávacích akcí?.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka č. 12: Upřednostňujete vzdělávací akce uspořádané externí vzdělávací institucí nebo interním školitelem zaměstnavatele? .....</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka č. 13: Kterou z následujících metod vzdělávacích akcí upřednostňujete? .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka č. 14: Jaké druhy vzdělávacích akcí chybí v nabídce Vašeho zaměstnavatele?.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka č. 15: Provádíte hodnocení absolvované vzdělávací akce?.....</i>	<i>87</i>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Místo vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání

Příloha č. 2: Plán vzdělávání

Příloha č. 3: Průvodní dopis

Příloha č. 4: Vzorový dotazník

Příloha č. 5: Výčet odpovědí na otázku č. 8

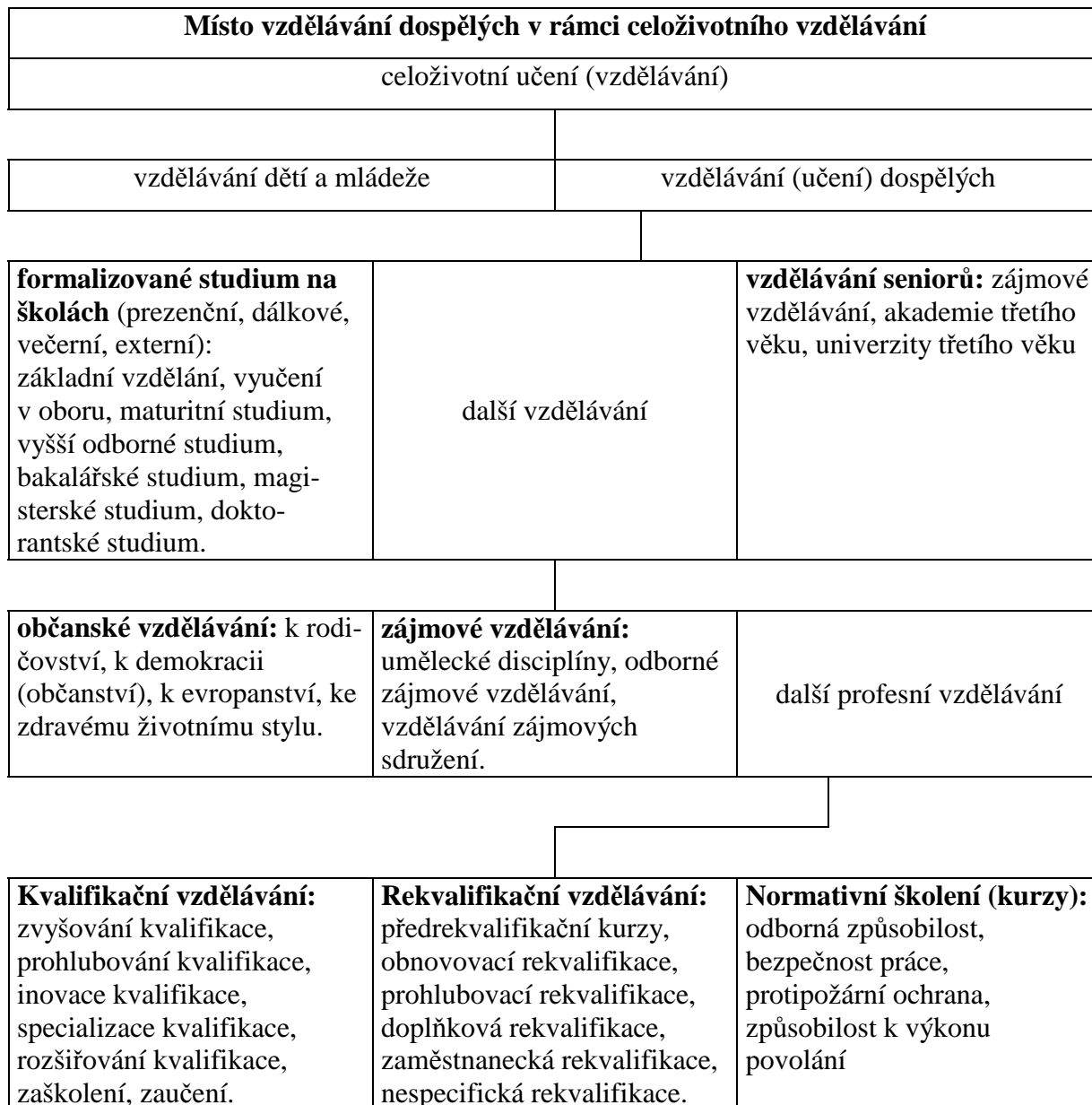
Příloha č. 6: Výčet odpovědí na otázku č. 10

Příloha č. 7: Výčet odpovědí na otázku č. 14

Příloha č. 8: Výčet odpovědí na otázku č. 16

## Příloha č. 1

### Místo vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání



Zdroj: Bednaříková – Základy andragogiky I., 2006

## Příloha č. 2

### PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ KÚOK

Odbor:

Oddělení:

Plán vzdělávání na období od - do:

Jméno, příjmení, titul:

oblast školení / obsah, téma	rok 2013	splněno	rok 2014	splněno	rok 2015	splněno	rok 2016	splněno
	poč.dnů	(Ano/Ne)	poč.dnů	(Ano/Ne)	poč.dnů	(Ano/Ne)	poč.dnů	(Ano/Ne)
Vstupní školení								
ZOZ (druh) - dle vyhlášky 512/2002 Sb.								
<i>ostatní</i>								
<i>vzdělávání vedoucích úředníků</i>								
<b>součet:</b>	0		0		0		0	
								18

\_\_\_\_\_   
podpis nadřízeného

\_\_\_\_\_   
podpis zaměstnance

### **Příloha č. 3**

Vážené kolegyně a kolegové,

dostal se Vám do rukou dotazník, který je součástí výzkumu v rámci mé diplomové práce s názvem „*Systém vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje*“.

Ráda bych Vás poprosila o pár minut Vašeho vzácného času, které byste věnovali vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Cílem je zjistit, jak je realizováno vzdělávání na Krajském úřadu Olomouckého kraje a jaké možnosti jako úředníci využíváte, zjistit pozitiva a negativa tohoto systému.

Dotazník je anonymní, pokud ho tedy nebudete chtít poslat e-mailem, můžete mi ho předat v rámci našeho úřadu, neoznačený v obálce s mým jménem.

Všem Vám mockrát děkuji

Bc. Karla Unzeitigová

## Příloha č. 4

### Dotazník – Analýza vzdělávání úředníků Krajského úřadu Olomouckého kraje

#### Pokyny pro vyplnění dotazníku:

- a) vyplňování na počítači – požadovanou odpověď zvýrazněte tučně nebo barevně
- b) vyplňování ručně – požadovanou odpověď zakroužkujte

**1. Jakým způsobem jsou zaměstnavatelem analyzovány Vaše vzdělávací potřeby pro výkon Vašeho povolání?**

- a) z popisu pracovních činností souvisejících s danou pracovní pozicí
- b) na základě požadavků přímých nadřízených
- c) z hodnotících dotazníků vyplňovaných zaměstnanci
- d) z hodnotících rozhovorů se zaměstnanci
- e) jiným způsobem (prosím uveďte) .....

**2. Podle zákona č. 312/2002 Sb. máte jako úředník územně samosprávných celků povinnost dalšího vzdělávání v rozsahu 18 dní v následujících třech letech. Zdá se Vám 18 dní jako přiměřená doba dalšího vzdělávání?**

- a) ano
- b) ne

**3. Umožňuje Vám zaměstnavatel účastnit se vzdělávacích akcí nad rámec povinného vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb.?**

- a) ano
- b) ne

**4. Máte dostatečné informace o možnostech dalšího vzdělávání potřebného pro výkon Vaší funkce?**

- a) ano
- b) ne

**5. Máte možnost sám/sama se rozhodnout o dalším vzdělávání, které bude pro výkon Vaší činnosti přínosem?**

- a) ano
- b) ne

**6. Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na odborné znalosti?**

- a) ano
- b) ne

**7. Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na osobní rozvoj?**

- a) ano
- b) ne

**8. Jaké vzdělávací akce zaměřené na osobní rozvoj upřednostňujete?**

.....  
.....  
.....



**9. Tvoří součást Vašeho vzdělávání akce zaměřené na utužování pracovního kolektivu?**

- a) ano
- b) ne

**10. Jaké druhy vzdělávacích akcí zaměřených na utužování pracovního kolektivu upřednostňujete?**

.....  
.....  
.....

**11. Jakých dalších vzdělávacích akcí se účastníte? Lze vybrat více odpovědí.**

- a) počítače, informatika
- b) jazykové dovednosti – český jazyk
- c) jazykové dovednosti – cizí jazyk
- d) komunikační dovednosti
- e) jiných (prosím uveďte) .....

**12. Byly pro Vás další vzdělávací akce (odborné, osobní rozvoj, zájmové aj.), které jste absolvoval/a přínosem?**

- a) ano
- b) ne

Pokud ano, prosím vyberte z následujících možností:

- vysoce kvalitní lektor
- spojení teorie s praxí
- další zdokonalení v dané problematice
- možnost konzultace s lektorem
- jiný (prosím uveďte) .....

**13. Setkáváte se s nedostatky vzdělávacích akcí? Prosím vyberte z následujících možností.**

- a) nízká kvalita lektora
- b) nevhodně zvolená metoda výuky
- c) nevhodně zvolené prostředí pro výuku
- d) nedostatek školicích materiálů
- e) žádné nedostatky
- f) jiný (prosím uveďte) .....

**14. Upřednostňujete vzdělávací akce uspořádané externí vzdělávací institucí nebo interním školitelem zaměstnavatele?**

- a) externí
- b) interní

Svůj názor prosím zdůvodněte:

.....

**15. Kterou z následujících metod vzdělávacích akcí upřednostňujete?**

- a) přednáška
- b) e-learning
- c) samostudium
- d) diskuse
- e) brainstorming
- f) kombinace různých metod (např. přednáška + diskuse)
- g) jinou (prosím uveďte) .....

**16. Jaké druhy vzdělávacích akcí chybí v nabídce Vašeho zaměstnavatele?**

- a) jiné jazykové vzdělávání kromě nabídky KÚ
- b) vzdělávací akce zaměřené na komunikativní dovednosti
- c) vzdělávací akce zaměřené na zvládání stresových situací
- d) jiné. Prosím uveďte .....

**17. Co byste změnili na stávajícím systému vzdělávání úředníků na Vašem úřadě?**

- a) zrušit stávající povinnost 18 dnů dalšího vzdělávání úředníků
- b) přizpůsobit vzdělávání aktuálním potřebám úřadu
- c) zvýšit nabídku vzdělávacích institucí pro veřejnou správu
- d) jiný důvod (prosím uveďte) .....

**18. Provádíte hodnocení absolvované vzdělávací akce?**

- a) ano
- b) ne

## **Příloha č. 5**

### **Výčet odpovědí respondentů na otázku č. 8**

- řízení projektu – odpověděli 2 respondenti,
- vedení menšího pracovního týmu,
- facilitace,
- předcházení stresu a syndromu vyhoření,
- udržování dlouhodobého vysokého pracovního nasazení,
- jak využít sebemotivaci a motivaci v řízení,
- takové, které jsou uplatnitelné v ostatních oblastech života,
- asertivní techniky směřující ke zdravému sebeprosazování,
- akce psychologického a manažerského typu,
- protistresová cvičení,
- jednání s klientem,
- snažím se o rovnováhu mezi odborným a všeobecným vzděláváním,
- cizí jazyky,
- supervize,
- psychohygiena,
- měkké dovednosti (komunikace, syndrom vyhoření, asertivita) – odpovědělo 12 respondentů,
- genderové vzdělávání,
- enviromentální vzdělávání,
- občanský zákoník,
- finanční poradenství,
- personalistika,
- práce v kolektivu,
- řešení pracovních problémů,
- zvládání zátěže,
- motivace,
- delegování odpovědnosti,
- společenské chování a image úředníka,
- sportovní stmelující akce,
- informační technologie – odpověděli 4 respondenti,

- doplnění vysokoškolského vzdělání,
- odborné manažerské programy,
- psychologie – odpověděli 4 respondenti,
- sociologie,
- znalost právních norem – odpověděli 2 respondenti,
- akce související s prací v kolektivu,
- typologie lidských charakterů,
- zdokonalování českého jazyka – odpověděli 3 respondenti,
- sebereflexe,
- ekonomika.

## **Příloha č. 6**

### **Výčet odpovědí na otázku č. 10**

- zlepšování vztahů na pracovišti,
- odhalování a řešení latentních problémů,
- sebepoznání a odstranění manipulace,
- zlepšení komunikace s problémovými kolegy či klienty,
- sportovní aktivity konané mimo úřad – odpovědělo 5 respondentů,
- udržování vysoké pracovní výkonnosti,
- nenásilné, dobrovolné akce konané mimo prostředí úřadu,
- teambuilding – odpovědělo 17 respondentů,
- komunikace s kolektivem a zapojování se do diskusí o daném tématu,
- neformální posezení v hospůdce – odpověděli 2 respondenti,
- brainstorming, mentoring, koučink
- poznávací výlety – odpověděli 3 respondenti,
- zvyšování komunikativních dovedností – odpověděli 2 respondenti,
- skupinové vzdělávání celého kolektivu (např. oddělení) formou her,
- sebepoznání,
- zvládání stresu,
- pracovní schůze či setkání v rámci kraje/odboru,
- porady a diskuse v přátelské atmosféře, kdy je cílem řešit pracovní a metodické problémy,
- psychosociální skupinové školení mimo pracoviště,
- umění naslouchat, uznat názory druhých,
- vícedenní odborné semináře s programem pro volný čas – odpověděli 2 respondenti.

## **Příloha č. 7**

### **Výčet odpovědí na otázku č. 14**

#### Externí školitel:

- zaměřen na reálné problémy v praxi, ne pouze na izolovaný a pracovně specifický život na úřadě,
- vzhledem k zaměření vzdělávání a potřeby znalosti problematiky je externí instituce vhodnějším typem,
- zajímavější lektori, profesionálnější, k dispozici více školicích materiálů,
- úřadu role vzdělavatele takřka nepřísluší, ostatně drtivá většina lidí jako potenciálních lektorů na to nemá příslušné kompetence,
- člověk se více uvolní, když není na úřadě,
- odborníci zvenčí přináší nové poznatky za své praxe, jsou erudovaní ve svém oboru
- nezaujatý pohled na problematiku úřadu, zkušenosti a poznatky zvenčí – odpovědělo 10 respondentů,
- zkušenosti z diskusí s jinými zaměstnavateli – odpověděli 2 respondenti,
- širší záběr pohledu na danou problematiku, jiný pohled na danou problematiku,
- oprostěn od problémů v rámci úřadu, může se více zabývat vzděláváním svých lektorů, kteří jsou potom kvalitními lektory,
- externí lektor je více zdatný v dané problematice, má širší záběr,
- vyšší odbornost, úroveň i kvalita – odpovědělo 6 respondentů,
- externí náhled školitele na práci úředníka,
- svobodný výběr vzdělávací instituce a lektora,
- větší objektivita a nezávislost – odpověděli 4 respondenti
- změna prostředí, noví školitelé.

#### Interní školitel:

- znalost specifik práce na úřadě,
- zaměstnavatel přesně cílí školení na potřeby zaměstnanců – odpověděli 2 respondenti,
- interní školitel může přizpůsobit svůj výklad konkrétním potřebám úřadu,
- možnost efektivnější spolupráce se školitelem,
- znalost školitele,
- přímo řeší interní problematiku,

- znají prostředí a možné nedostatky, což ovlivní jejich lepší připravenost, probírání konkrétních situací,
- interní školitel je vhodný pro získání znalosti interně používaných programů.

## **Příloha č. 8**

### **Výčet odpovědí respondentů k otázce č. 16**

- nic nechybí, nabídka je dostatečná – odpovědělo 8 respondentů,
- jiné druhy nejsou pro práci na úradě potřebné, tudíž by nebyly pravděpodobně podporovány,
- akce pro lepší spolupráci kolektivu,
- teambuilding,
- kvalitní školení na aplikaci správního řádu,
- lekce stylistiky, tvůrčího psaní a celkově písemného projevu,
- semináře ke stavebnímu zákonu, občanskému zákoníku apod.,
- spektrum nabízených akcí je široké, ale je malá kapacita těchto akcí, chybí spolupráce se vzdělávací institucí, která by ušila vzdělávací program kraji na míru,
- semináře k novelám zákonů, k otázkám výkladů zákonů, správní řád,
- lekce slušného chování,
- úzce odborně zaměřené – vychovávání vlastních odborníků.