

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019–2022

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tomáš Strejček

Profesní vzdělávání příslušníků Celní správy ČR

Humpolec 2022

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Víšek, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019–2022

BACHELOR THESIS

Tomáš Strejček

**Vocational training of members of the Customs
Administration of the Czech Republic**

Humpolec 2022

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Jiří Víšek, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Humpolci dne 6. 2. 2022

Tomáš Strejček

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu Mgr. Jiřímu Víškovi, Ph.D., za ochotu převzít vedení bakalářské práce místo původně zvoleného vedoucího práce a dále děkuji osloveným lektorům a služebním funkcionářům Celní správy ČR za jejich ochotu podílet se na této práci formou poskytnutých rozhovorů.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá profesním vzděláváním příslušníků Celní správy ČR. Hlavním cílem je analýza systému vzdělávání v organizaci Celní správa ČR a na základě poskytnutých rozhovorů s lektory celní správy posouzení vývoje v některých oblastech vzdělávání v organizaci v návaznosti na aktuální trendy ve vzdělávání dospělých a v profesním vzdělávání. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá tématem vzdělávání dospělých a profesním vzděláváním. Praktická část je věnována profesnímu vzdělávání v organizaci Celní správa ČR a empirickému výzkumu v podobě rozhovorů s lektory Celní správy ČR.

Klíčová slova

Celní správa ČR, celník, Institut vzdělávání, lektor, profesní příprava, účastník, vzdělávací systém, vzdělávání dospělých, zaměstnanec

Annotation

Bachelor thesis deals in the professional education of customs administrators of the Czech republic. The main objective is the analysis of the education system in the customs administration of the Czech republic and on the basis of the interviews provided by the customs administration of the Czech republic assessment of developments in certain areas of organization bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the topic of adult education and vocational education. The practical part is dedicated to professional education in the customs administration organization of the Czech republic and empirical research in the form of interviews with the customs administration of the Czech republic.

Keywords

Adult education, course participant, Customs Administration of the Czech Republic, customs officer, educational system, employee, Institute of Education, lecturer, vocational training

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| TEORETICKÁ ČÁST..... | 11 |
| 1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH..... | 11 |
| 1.1 Celoživotní učení a vzdělávání | 11 |
| 1.2 Andragogika..... | 12 |
| 1.3 Osobnost dospělého jedince..... | 14 |
| 1.4 Faktory ovlivňující přístup ke vzdělávání | 15 |
| 1.5 Motivace | 15 |
| 1.6 Formy vzdělávání dospělých | 16 |
| 1.7 Metody vzdělávání dospělých | 17 |
| 1.8 Distanční vzdělávání | 17 |
| 1.9 E-learning..... | 18 |
| 1.10 Aktuální vývoj ve vzdělávání dospělých | 19 |
| 1.11 Profese andragog..... | 20 |
| 1.12 Lektor..... | 21 |
| 2 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ | 22 |
| 2.1 Řízení lidských zdrojů – Personalistika..... | 23 |
| 2.2 Koncepce a systém firemního vzdělávání | 24 |
| 2.3 Plán vzdělávání | 24 |
| 2.4 Stanovování cílů vzdělávací akce | 25 |
| 2.5 Metody ve firemním vzdělávání | 26 |
| 2.6 Trendy..... | 26 |
| 2.7 Historie vzdělávání v Celní správě ČR..... | 29 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 32 |
| 3 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ CELNÍ SPRÁVY ČR | 32 |
| 3.1 Celní správa ČR..... | 32 |
| 3.2 Institut vzdělávání | 35 |
| 3.3 Profesní příprava příslušníků Celní správy ČR | 35 |
| 3.3.1 Základní profesní příprava | 36 |
| 3.3.2 Odborná profesní příprava | 36 |
| 3.3.3 Specializační profesní příprava | 36 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.3.4 | Služební příprava | 37 |
| 3.3.5 | Manažerská příprava | 37 |
| 3.3.6 | Jazyková příprava..... | 37 |
| 3.4 | E-learning v Celní správě ČR | 38 |
| 3.5 | Plánování vzdělávacích akcí | 38 |
| 3.6 | Účastníci a jejich zařazování do kurzů | 39 |
| 3.7 | Organizační garant, jeho povinnosti a oprávnění | 40 |
| 3.8 | Školící střediska | 42 |
| 3.9 | Průběh vzdělávací akce..... | 43 |
| 3.10 | Výběr lektorů | 43 |
| 4 | VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ | 44 |
| 4.1 | Cíl práce | 44 |
| 4.2 | Výzkumné metody | 44 |
| 4.3 | Respondenti | 44 |
| 4.4 | Hypotézy | 45 |
| 4.5 | Přepis rozhovorů | 45 |
| 4.6 | Vyhodnocení rozhovorů | 51 |
| 4.7 | Odpovědi na hypotézy: | 53 |
| | ZÁVĚR | 54 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 56 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 58 |

ÚVOD

Autor je od roku 2006 zaměstnancem ozbrojeného bezpečnostního sboru Celní správa ČR. Celní správa zaznamenala ve svém vývoji mnoho změn v oblasti kompetencí, které jí byly svěřeny, a zdaleka se už nejedná pouze o výběr cla, jako tomu bylo v dobách dřívějších. V současné době patří mezi činnosti zaměstnanců celní správy například i správa spotřebních daní, kontrola zpoplatnění komunikací, kontrola hazardu, kontrola nelegální zaměstnanosti a spousta dalších. To s sebou logicky přináší nutnost získávání nových znalostí a dovedností. S tím souvisí velká četnost nejrozličnějších kurzů a školení, které jsou v rámci organizace pořádány. Vzdělávací akce probíhají pod záštitou Institutu vzdělávání a pro jejich průběh jsou využíváni ve většině případů lektori rekrutující se z řad samotných celníků, jen ve výjimečných případech jde o lektory externí.

Motivací autora k vypracování této práce je skutečnost, že kvalita vzdělávacího systému má dopad na jeho běžnou pracovní činnost a v rámci svého působení v organizaci se osobně účastnil již mnoha vzdělávacích akcí. Některé bylo možné považovat za velmi zdařilé, jiné byly z pohledu studenta efektivní méně, některé byly dokonce zbytečné. Často záleželo na stylu způsobu vedení vzdělávacího procesu nebo na osobnosti vzdělavatele.

Teoretická část práce bude zaměřena na historii a vývoj v oblasti vzdělávání dospělých, v oblasti profesního vzdělávání a s tím spojené současné trendy v této oblasti. V závěrečné části přiblíží historii vzdělávání v organizaci Celní správa ČR.

Praktická část se bude nejprve zabývat organizací Celní správa ČR z pohledu kompetencí a organizační struktury. Na to plynule naváže seznámení s Odborem řízení lidských zdrojů a jeho „podřízeným“ Institutem vzdělávání a s tím spojenou problematikou jako základní rozdělení vzdělávacích akcí, příprava vzdělávacích akcí, zajištění průběhu vzdělávacích akcí, zajištění lektorů a evaluace.

Součástí praktické části bude andragogický výzkum v podobě rozhovorů se třemi příslušníky celní správy, kteří jsou mimo svoji běžnou pracovní činnost využíváni také jako lektori. Původní plán byl, že se bude práce mimo hlavní téma, jímž je analýza vzdělávacího systému organizace, ve větší míře zabývat vzděláváním v organizaci i z pohledu efektivity vynaložených finančních prostředků.

V průběhu získávání podkladů a diskusí s lektory a služebními funkcionáři Celní správy ČR však bylo od plánu upuštěno, neboť získávání relevantních informací o nákladnosti jednotlivých kurzů a jejich návratnost je velmi těžko uchopitelná a zaslouhovala by si zpracovat jako samostatné téma.

O státní správě se často říká, že je oproti soukromému sektoru „zkoštatělá“. Je možné tento bonmot použít pro oblast vzdělávání v Celní správě ČR? A jak je to s dnes tolik diskutovaným distančním či online vzděláváním z pohledu lektorů celní správy? Omezuje lektory jejich učitelská aktivita v jejich běžné pracovní činnosti a cítí dostatečnou podporu ze strany nadřízených funkcionářů? Po svém nástupu k organizaci v roce 2006 student vyzoroval, že vzdělávací systém v organizaci je ze strany spousty příslušníků považován pouze za nutnou povinnost, kterou je třeba absolvovat, aby byl získán potřebný certifikát. V posledních letech je o vzdělávacím systému celní správy slyšet už přece jen s větším respektem a také podle názoru studenta došlo v této oblasti k pozitivnímu posunu. Zakládá se tento dojem na reálném základě, nebo jde o pouhé zdání? Na tyto otázky a na některé další se bude autor této práce snažit najít odpověď právě ve výše uvedených rozhovorech.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

1.1 Celoživotní učení a vzdělávání

Hovoříme-li o vzdělávání dospělých, logicky nelze přeskočit problematiku celoživotního učení a vzdělávání.

Vzdělávání dospělých spolu se vzděláváním dětí tvoří součást celoživotního vzdělávání. Jedná se o veškeré aktivity uskutečněné dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání.¹

Dnešní doba je charakteristická informačními, komunikačními a masově mediálními technologiemi. Nabízí lidem nejen větší možnosti výběru, ale také rizika a nejistoty. Člověk se stává zodpovědným za svůj život a je nucen obstat v novém společenském klimatu. Vhodným nástrojem, jak v tomto směru obstat, je vzdělávat se v průběhu celého života.²

Co se týká pojmů celoživotní vzdělávání a celoživotní učení, je na místě udělat si v nich jasno a nezaměňovat je, i přestože se opravdu částečně prolínají.

K objasnění významu obou pojmů použijme citace z knihy doc. Beneše, který uvádí, že „*celoživotní učení zahrnuje veškeré učební aktivity v průběhu života člověka, které mají za cíl rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí a umožňují osobnostní růst a občasná, sociální a profesní uplatnění*“, kdežto celoživotní vzdělávání je „*plánovaná, cílevědomá a institucionalizovaná aktivita v rámci celoživotního učení, ve které se realizuje to, co společnost považuje za důležité*“³.

Podle názoru většiny odborníků by měla být motivace dále se celoživotně vzdělávat jedním ze zásadních výstupů klasického školního vzdělávání.⁴

¹ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 88. ISBN 978-80262-1026-9.

² HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 139. ISBN 978-80-86723-75-4.

³ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 22. ISBN 978-80-247-9459-4.

⁴ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008, s. 68. ISBN 978-80-7357-341-6.

Problematice celoživotního vzdělávání bylo věnováno Zasedání Evropské rady v Lisabonu v roce 2000, které určilo jeho šest základních bodů. Jedná se o **nové základní dovednosti pro všechny** (informační gramotnost a znalost jazyků...), **více investic do lidských zdrojů, inovace ve vyučování a učení, oceňování učení, přehodnocení poradenství a přiblížení se domovu.**⁵

V ČR byl následně schválen Národní program rozvoje vzdělávání, tzv. Bílá kniha (2001), a v této době jsou také zakládány soukromé vysoké školy a řada dalších institucí zabývajících se vzděláváním dospělých.⁶

Celoživotní učení či vzdělávání se skládá ze tří základních kategorií:

- Formální učení: probíhá ve vzdělávacích institucích, jež jsou součástí vzdělávacího systému, a vede k získání uznávaných dokladů o stupni a oboru dosaženého vzdělání.
- Neformální učení: Není součástí hlavního vzdělávacího systému a vede k získání neformalizovaného dokladu (potvrzení, osvědčení, certifikát). Jedná se např. o firemní vzdělávání.
- Informální učení: Probíhá celý život a na rozdíl od učení formálního a neformálního se nemusí jednat o záměrný proces. Jedinec může vstupovat do učebního procesu pasivně a neuvědoměle. I přesto je v tomto způsobu učení ukryt velký potenciál, jenž by mohl být i zdrojem nových metod vyučování a učení.⁷

1.2 Andragogika

V souvislosti se změnami politického a společenského systému v naší zemi, který nastal po listopadu 1989, bylo nezbytné odlišit v té době politicky zprofanovaný pojem a studijní obor „Výchova a vzdělávání dospělých“. Začala vznikat moderní a perspektivní vědní disciplína – andragogika.⁸

⁵ HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 139. ISBN 978-80-86723-75-4.

⁶ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 24. ISBN 978-80262-1026-9.

⁷ HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 157. ISBN 978-80-86723-75-4.

⁸ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 24. ISBN 978-80262-1026-9.

Z celosvětového hlediska není termín andragogika používán jednotně, v některých zemích se vůbec neprosadil a používá se místo něj výraz vzdělávání dospělých anebo další vzdělávání.⁹ Andragogika jako většina vědních disciplín vychází z filozofie, avšak z hlediska vývoje byla součástí pedagogiky, z níž se vyčlenila a osamostatnila právě až po roce 1990, respektive se o to snažila. Jejím objektem je dospělý jedinec a subjektem edukační realita.

S odloučením od pedagogiky souvisí také řada definic, ve kterých je snaha vymezit andragogiku jako samostatnou vědu.¹⁰

I když může být tento pohled subjektivní, jednou z nejsrozumitelnějších definic je ta od doc. Beneše, který uvádí, „*Andragogika je vědní a studijní obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých. Existují rozdílné koncepce andragogiky. V našem pojetí je andragogika specifická součást věd o výchově, vzdělávání a vyučování.*“¹¹

Hlavním důvodem vzniku andragogiky jako vědy byla poptávka po nových druzích znalostí a kvalifikací. V druhé polovině dvacátého století začíná být pocíťován nedostatek znalostí s ohledem na společenský a ekonomický rozvoj a v této souvislosti vzniká požadavek, aby byla vzdělávání dospělých věnována pozornost na vědecké úrovni.¹²

Pro andragogiku je prvořadým cílem objasňovat reálné edukační jevy, jejich určující determinanty, fungování a výstupy edukace. Zásadní je poznání a vysvětlování edukační reality dospělých a aplikování získaných poznatků do praxe a zpět. V moderní andragogice tak jde o symbiózu mezi teorií a praxí.¹³

⁹ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 11. ISBN 978-80-247-9459-4.

¹⁰ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 28. ISBN 978-80262-1026-9.

¹¹ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 11. ISBN 978-80-247-9459-4.

¹² Tamtéž, s. 40.

¹³ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 28. ISBN 978-80262-1026-9.

Stejně jak je tomu i v případě ostatních vědních oborů, také andragogika se dělí na disciplíny základní a aplikované. Základními disciplínami jsou:

- Obecná andragogika.
- Dějiny andragogiky.
- Komparativní andragogika.
- Andragogická didaktika.

Aplikované disciplíny jsou například:

- Profesní vzdělávání.
- Zájmové a občanské vzdělávání.
- Sociální andragogika.
- Kulturní andragogika.¹⁴

1.3 Osobnost dospělého jedince

Pedagogika a andragogika podobně jako ostatní vědy dělí lidstvo na děti, dorůstající a dospělé. Pro pedagogiku znamenal po dlouhou dobu dospělý jedinec „hotový produkt“, který se dále nevyvíjí.¹⁵

I vlivem turbulentnosti doby, jež byla zmíněna v předchozí kapitole, je však již tento názor dávno překonán a dospělí jsou plnohodnotnou součástí vzdělávacího procesu.

Vzdělávání dospělých je oproti vzdělávání dětí odlišné z důvodu jak fyziologických funkcí, tak i z pohledu změn v oblasti duševní výkonnosti. U dospělých jedinců probíhají postupem věku psychomotorické změny a klesá například sluchová či zraková výkonnost. Dospělí jsou ovlivněni životními zkušenostmi, soukromím, zaměstnáním, mají zažitá stereotypy, často nepřijímají změny, uvědomují si důsledky svého chování, jednají pragmaticky, bývají cílevědomější atd. To, jaké má dospělý člověk postoje a předpoklady ke vzdělávání, je velmi individuální a značně to souvisí i se sociálním prostředím, ve kterém se pohybuje.¹⁶

¹⁴ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 53. ISBN 978-80262-1026-9.

¹⁵ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 101. ISBN 978-80-247-9459-4.

¹⁶ HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 143–144. ISBN 978-80-86723-75-4.

1.4 Faktory ovlivňující přístup ke vzdělávání

Samotný proces učení a vzdělávání je ovlivněn spoustou faktorů. Jedná se o faktory subjektivní, která vycházejí z postojů jedince, a faktory objektivní, jako jsou například požadavky zaměstnavatele, dostupná nabídka vzdělávání, příhodné podmínky pro vzdělávání atd.¹⁷

„Faktorů, které ovlivňují přístup ke vzdělávání dospělých, stále přibývá. Za posledních několik let byl zaznamenán silící ekonomický tlak. Lidé, aby našli uplatnění na trhu práce, jsou nuceni zvyšovat svou kvalifikaci a své vědomosti.“¹⁸

Mezi předpoklady nutné k úspěšnému učení účastníků vzdělávání patří motivace, způsobilost, umění se učit, stanovení si cíle, zpětná vazba, vyhledání případné pomoci s učením. Dále je nutné najít správný způsob práce (časový plán, střídání práce s odpočinkem). Základním předpokladem je vůle se vzdělávat. Na to navazuje umění se učit, tzn. najít si efektivní způsob učení se, umět plánovat učení, volit vhodné způsoby, kontrolovat svoji práci, odstraňovat chyby. Každému může vyhovovat odlišný způsob práce.

Dále je nutné počítat s tím, že během studia se může dostat účastník do nekomfortní situace a být frustrován z nejrůznějších omezení a překážek. Příčiny frustrace mohou být psychologické (malá motivace, netrpělivost, špatný styl učení...), nebo pedagogické (nezvládnutí učiva, kvalita výuky...).

Důležitou roli hraje ve vzdělávání dospělých také sociální kontext. Účastníci se během vzdělávacího procesu dostávají do určité sociální role, ať už v pozitivním, či negativním smyslu.¹⁹

1.5 Motivace

Jeden z nejdůležitějších faktorů z hlediska vzdělávání dospělých je motivace. Motivy dospělých účastníků k účasti na vzdělávání mohou být touha po sociálním uznání a prestiži, získání uznání v rámci rodiny a blízkého okolí, zvědavost, radost z poznání a učení se či praktická využitelnost naučeného. Většinou působí celý komplex motivů současně.

¹⁷ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 91. ISBN 978-80262-1026-9.

¹⁸ Tamtéž, s. 89.

¹⁹ HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 147. ISBN 978-80-86723-75-4.

Důležité pro motivaci dále se vzdělávat jsou zkušenosti s předchozím učením a v neposlední řadě sociální prostředí, ze které jedinec vzešel, nebo ve kterém se pohybuje. Na základě výzkumů provedených v různých zemích lze relativně přesně určit strukturu (typologie) motivů účasti na dalším vzdělávání:

- Sociální kontakt.
- Sociální podněty.
- Profesní důvody.
- Participace v politickém, hlavně komunálním životě.
- Vnější očekávání.
- Kognitivní zájmy.

Rozdíly v motivaci jsou způsobené také věkem, socioekonomickým statutem, dosaženým vzděláním, pohlavím nebo jinými demografickými indikátory.

Doc. Beneš dále uvádí, že mladší lidé mají spíše pragmatickou motivaci spojenou s výkonem profese, kdežto u starších lidí se více objevuje motivace spojená s trávením volného času. Právě tím, že je vzdělávání dospělých stále více spojeno s výkonem povolání, ztrácí se jeho dobrovolnost.²⁰

1.6 Formy vzdělávání dospělých

Formy vyučování představují vnější organizační rámec výuky a uspořádání vzdělávací akce. Tím jsou chápány různé způsoby řízení, organizace a regulace andragogického procesu.

Obecně je můžeme charakterizovat podle:

- Délky trvání vzdělávací akce – jednodenní, vícedenní, hodinové, vícehodinové, jednorázové nebo cyklické.
- Prostor – na pracovišti, mimo pracoviště, doma, ve virtuálním prostředí.
- Organizačního uspořádání – založené na interakci, vzdělavatel x vzdělávaný, individuální, párové, skupinové, hromadné, kooperativní, individualizované, participativní).
- Zaměření vzdělávacího procesu – kvalifikační, rekvalifikační.

²⁰ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 105–106. ISBN 978-80-247-9459-4.

Formy vzdělávání je možno dělit také na přímou a kombinovanou výuku, distanční vzdělávání, sebevzdělávání.

Základní formy studia podle § 44 zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, jsou:

- **Prezenční forma.**
- **Distanční forma.**
- **Kombinovaná forma** (kombinace prezenční a distanční formy).²¹

1.7 Metody vzdělávání dospělých

Ve vztahu ke vzdělávání dospělých znamená metoda prostředek, jímž je dosaženo stanovených výchovně-vzdělávacích cílů. Jedná se o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků.²²

Bartoňková, 2010, zase uvádí, že je to zjednodušeně řečeno cesta, kterou má být dosaženo cílů vzdělávání. Neexistuje jedna universální metoda, která zaručuje úspěch vzdělávacího procesu. Některé metody jsou vhodné spíše při předávání nebo osvojování vědomostí a znalostí, jiné zase při rozvoji schopností a další při ovlivňování postojů a hodnotové orientace. Čím více máme informací o zákonitostech vzdělávacího procesu, tím více nových vzdělávacích metod se objevuje. Každá z metod má své výhody a nevýhody, často se jedná i o kombinaci více metod.

Vzdělávací metody můžeme dělit podle nejrůznějších kritérií, z nichž mezi hlavní patří:

- Charakter učebních cílů.
- Charakter obsahu výuky.
- Charakter didaktické formy.
- Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce.
- Stupeň aktivizace účastníků.
- Řada dalších.²³

1.8 Distanční vzdělávání

V současnosti je v celém světě ve značné míře využívána forma takzvaného distančního vzdělávání, která z velké části nahradila vzdělávání korespondenční.

²¹ VETĚŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 170. ISBN 978-80262-1026-9.

²² BARTÁK, J. a M. DEMJANENKO. *Sociální andragogika*. Praha: Grada, 2021, s. 73. ISBN 978-80-247-3997-7.

²³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 150–151. ISBN 978-80-247-2914-5.

Distanční vzdělávání je založeno především na řízeném samostudiu, při němž jsou využívány informační a komunikační technologie. Tato forma je nejvíce využívána na úrovni vysokých škol nebo ve firemním vzdělávání.²⁴

„Mezi hlavní prvky systému distančního vzdělávání patří vzdělávací instituce, studující, tutor, informační a studijní materiály a komunikační prostředky.“²⁵

Hlavním důvodem distančního vzdělávání je odbourání překážek, které brání potenciálnímu zájemci o studium zúčastnit se prezenčního vzdělávání. Mezi takové překážky patří třeba velká vzdálenost vzdělávací instituce od místa bydliště, nemožnost odloučení od rodiny, zdravotní handicap nebo pracovní vytížení. Distanční vzdělávání je specifické v tom, že největší část odpovědnosti za výsledek studijního procesu spočívá na samotném účastníkovi. Jedním ze základních předpokladů pro úspěšné absolvování distančního vzdělávání je dostatečná technická vybavenost účastníka a zajištění veškerých potřebných studijních materiálů.²⁶

1.9 E-learning

Metoda, která souvisí s rozvojem technologií a je také hojně využívána ve firemním vzdělávání a na vysokých školách, je tzv. e-learning. Jde o učení, které je zprostředkováváno pomocí elektronických zařízení, a to v nejrůznějších formách. Využíván je zejména v distančním vzdělávání. Prostřednictvím e-learningu lze uskutečňovat ucelené nebo částečné vzdělávací kurzy nebo jen malá učební témata. V případě e-learningu se nejedná o pouhou distribuci výukových materiálů, jak by se mohlo na první pohled zdát, ale o ucelený edukační proces. Jeho význam tkví především v tom, že zohledňuje potřeby jedinců a je možno ho využívat jak v profesní, tak i osobní rovině.

E-learningové kurzy můžeme rozdělit na:

- Synchronní: online komunikace mezi lektorem a účastníky prostřednictvím počítačů.
- Asynchronní: offline komunikace účastníků s počítačem.²⁷

²⁴ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 192. ISBN 978-80262-1026-9.

²⁵ Tamtéž.

²⁶ Tamtéž, s. 193–194.

²⁷ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 197–199. ISBN 978-80262-1026-9.

1.10 Aktuální vývoj ve vzdělávání dospělých

V současné době roste hodnota a prestiž vzdělávání a stále více lidí cítí potřebu se vzdělávat. Přestává platit představa, že vzdělávání je pouze v kompetenci státu, naopak roste podíl nestátní nabídky. Pro lidi se stává učení součástí konzumního života. Princip vzdělávání dospělých je čím dál více zaměřen na účastníky a reflektuje jejich vnitřní potřeby. Neznamená to, že by přestali fungovat tradiční pořadatelé vzdělávání dospělých. Mění se ale jeho obsah a metody práce a začíná být čím dál více považováno za volnočasovou aktivitu. Stalo se však především součástí personální politiky v organizacích, což posouvá zájmové a všeobecné vzdělávání ke vzdělávání záměrnému za účelem získání pracovních kvalifikací a kompetencí.²⁸ Velmi výrazně do aktuálního vývoje nejen v oblasti vzdělávání dospělých, ale i do vzdělávání všeobecně promlouvá digitalizace, což ještě umocnila současná pandemická krize. To s sebou pochopitelně přináší i požadavky na nové dovednosti ze strany pedagogů, ale i studentů. V srpnu roku 2021 vyšel na internetovém serveru „Seznam.cz“ článek s názvem „Češi se přestávají vzdělávat, padají na dno Evropy a stát to změnit neumí“. Kromě jiného je v článku položena otázka: „Jaké dovednosti by v rámci digitalizace měli získávat studenti a jaké kompetence mají mít v této oblasti pedagogové?“ Na otázku odpovídali Tomáš Poucha – konzultant a pedagog na vysokých školách a zakladatel Marketingového institutu a Institutu interní komunikace Roman Stupka – strategický kouč a mentor, Petr Chára – pedagog a poradce pro vzdělávání a Tomáš Křest’an – personální šéf společnosti Zásilkovna & Packeta Group.

Dotazovaní pánové se shodují na tom, že technologie jsou v dnešní době již tak vyspělé, že za člověka dokážou udělat veškerou tzv. neodbornou práci, a proto by měl být kladen co největší důraz na kreativitu, kritické myšlení, etiku, umění vyhledávat a hodnotit informace a v neposlední řadě také na vzájemnou interakci mezi učitelem a žákem.²⁹

Slova jako kritické myšlení či kreativita jsou v poslední době v souvislosti se vzděláváním skloňována stále častěji a zazněla například i z úst anglického genetika, držitele Nobelovy ceny za fyziologii nebo lékařství, Paula Nurse nebo ekonomky

²⁸ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 35–36. ISBN 978-80-247-9459-4.

²⁹ MONIOVÁ, E. Češi se přestávají vzdělávat, padají na dno Evropy a stát to změnit neumí. In: *Seznamzpravy.cz* [online]. 31. 8. 2021 [cit. 2021-09-19]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/cesi-se-prestavaji-vzdelavat-padaji-na-dno-evropy-a-stat-to-zmenit-neumi-173462>

a rektorky Mendelovy university v Brně prof. Ing. Danuše Nerudové, Ph.D., kteří byli hosty populárního pořadu Hyde park civilizace a svorně tvrdí, že studenty je nutné především stimulovat k tomu, aby opouštěli zažitý způsob myšlení, inspirovat je a vzbudit v nich zvědavost a kreativitu. Jako jeden ze způsobů, jak toho dosáhnout, bylo zmíněno snížení bariéry mezi učitelem a žákem formou vzájemné spolupráce. Žák musí mít pocit, že to, co se naučil, se naučil sám, ne že ho to naučil někdo jiný. Toho lze docílit tím, že necháme žáky, aby spíše sami hledali odpovědi, než abychom jim je pouze předávali.³⁰

S aktuálním vývojem ve vzdělávání dospělých přímo souvisí metody a trendy, kterým bude věnována pozornost v části „Profesní vzdělávání“.

1.11 Profese andragog

Na roli andragoga jsou kladeny vysoké nároky, neboť je nucen ovládat nejen dovednosti, které jsou předmětem výuky, ale musí také zvládat orientaci v nejrůznějších disciplínách a metodách souvisejících s procesem výuky. Tyto metody mají často původ nejen v andragogice, ale například také v sociální práci, psychoterapii, resocializaci, v alternativní medicíně, v zážitkové pedagogice a v různých myšlenkových směrech.

Obecně lze říct, že základními kompetencemi andragoga jsou:

- Kompetence odborné – obsah, předmět a prostředky činnosti.
- Kompetence metodické – zprostředkovávání obsahu.
- Kompetence sociální – komunikace.
- Kompetence reflexní – reflexe vlastního jednání a kritického hodnocení, empatie, reflexe perspektiv účastníků, podpora a rozvoj reflexních schopností účastníků.

Andragog může vystupovat v nejrůznějších profesních rolích jako animátor, manažer vzdělávání, kouč, facilitátor, mentor, moderátor, lektor, vedoucí kurzů, tutor, odborný referent, trenér, instruktor, školitel, konzultant, poradce, supervizor, specialista pro rozvoj kurikula, specialista pro rozvoj učení podporujících technik a médií, specialista pro rozvoj multimediálních programů, specialista pro evaluaci a zjišťování potřeb atd.

³⁰ ČESKÁ TELEVIZE. Hyde park civilizace: Velká globální témata. In: *Ceskatelevize.cz* [online]. 14. 3. 2020 [cit. 2021-09-05]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10441294653-hyde-park-civilizace/220411058090314/>

Andragog se ke své roli dostává několika způsoby. Mnohdy se jedná spíše o náhodu, a to v případě především odborných lektorů např. v oblasti daní, práva nebo výpočetní techniky. Pracovník se často spoléhá na rady a zkušenosti kolegů a didaktickou, psychologickou a metodickou kvalifikaci si doplňuje sporadicky a nahodile. Další možností je, že pracovník spoléhá na jiné kompetence než vyloženě andragogické. Zde může jít o psychology, učitele apod. Pro ně jsou tyto schopnosti často dostačující a potřebné chybějící kompetence si postupně doplňují. Kvalifikaci pro výkon andragoga je možné získat také vzděláváním, a to především přímo studiem andragogiky, jež je orientováno multidisciplinárně, což je jeden z důvodů, proč nemají andragogové tak pevnou profesní identitu jako třeba lékaři.

Ani studiem andragogiky však nelze připravit „universálního andragoga“, a to z důvodu různorodosti povolání v oblasti vzdělávání dospělých, proto se každý musí dále vzdělávat a kvalifikovat. S tím souvisí i samovzdělávání, které je pro andragogy obzvláště důležité.³¹

1.12 Lektor

„Vzdělavatel dospělých působící v oblasti vzdělávání dospělých je nejčastěji nazýván lektor.“³²

S tímto označením se můžeme setkat například i v rámci studia na vysokých školách. Nejčastěji se však s toto označení používá na firemní úrovni. Lektor je v dnešní době nejčastěji specialistou na konkrétní profesní problematiku a ze své funkce vybírá nevhodnější formy a metody vzdělávání, stanovuje didaktické prostředky a zajišťuje evaluaci vzdělávací akce. V organizacích se setkáváme s lektory interními a externími.³³

³¹ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 177–222. ISBN 978-80-247-9459-4.

³² VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 182. ISBN 978-80262-1026-9.

³³ Tamtéž.

2 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Profesním vzděláváním se rozumí systematický proces organizovaný podnikem za účelem změny pracovního chování, znalostí, dovedností a motivace zaměstnanců z důvodu zefektivnění a zkvalitnění jejich objektivní kvalifikace. Do profesního vzdělávání je zahrnuta veškerá příprava na povolání, ať už se jedná o přípravu školní, tak i o přípravu týkající se konkrétního zaměstnání nebo přímo pracovní pozice.³⁴

Lidé jsou v organizaci jediným zdrojem, který se může chovat zlepšovatelsky a spolupodnikatelsky, a proto je identifikování, rozvíjení a uplatňování potenciálu zaměstnanců klíčem k úspěšnosti organizace.³⁵

Profesní vzdělávání neznamena pouze doplňování poznatků, dovedností a návyků, ale také formování profesních schopností, jež pomáhají člověku jednat adekvátně a efektivně v určitých pracovních i životních situacích. Užitek vzdělávacího procesu pro podnik je obtížné hodnotit podle jednoznačně měřitelných ukazatelů. Jeho přínos (zvýšení zisku, produkce, prodeje atd.) se dá vyjádřit většinou nepřímo a s časovým odstupem.

Podle Mužíka je úspěch organizace na trhu stále více závislý na schopnosti zaměstnanců učit se, a proto je prosazován takzvaný koncept učící se organizace, kdy je učení chápáno jako celoživotní a nepřetržitý proces týkající se každého pracovníka.

Ačkoliv je v dnešní době koncepce učící se organizace ve firmách preferována, můžeme se někdy naopak setkat i s despektem ze strany vedoucích manažerů, neboť může být například poukazováno na jejich chyby, které slouží v rámci vzdělávacího procesu jako poučení pro účastníky takového procesu. Další problém může představovat skutečnost, že výsledky vzdělávacího procesu se většinou neprojeví okamžitě, což může u vedoucích manažerů vyvolávat pocit nevhodně investovaných finančních prostředků.³⁶

Stejně jako ve vzdělávání dospělých obecně je i ve firemním vzdělávání zásadní motivace účastníků. V knize *Anagogický výzkum doc. Průcha* uvádí, že v roce 2011 byl proveden průzkum, zaměřený kromě jiného také na motivaci zaměstnanců účastnit se dalšího vzdělávání.

³⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5.

³⁵ BARTÁK, J. a M. DEMJANENKO. *Sociální andragogika*. Praha: Grada, 2021, s. 125. ISBN 978-80-247-3997-7.

³⁶ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008, s. 36–68. ISBN 978-80-7357-341-6.

Z níže uvedeného přehledu vyplývá, že důvody jsou vesměs pragmatické:

- | | |
|--|-------------------------------|
| • Chci získat vyšší plat | 75 % účastníků. |
| • Chci si udržet práci | 58 % účastníků. |
| • Chci si najít novou práci | 50 % účastníků. |
| • Chci dělat jinou práci u stejného zaměstnavatele | 34 % účastníků. |
| • Chci začít podnikat – získat živnostenský list | 13 % účastníků. ³⁷ |

2.1 Řízení lidských zdrojů – Personalistika

Profesní vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých organizacích je v gesci personálních oddělení a jejich pracovníků. Pro personální oblast v podniku byl používán pojem personální řízení (management) a dříve také „péče o pracovníky“, nebo „řízení pracovních sil“.

Dnes je nejčastěji používán pojem „řízení lidských zdrojů“, který je chápán v širším kontextu, neboť zahrnuje nejen soubor určitých metod, procedur a dovedností práce s lidmi, ale také uplatnění lidského potenciálu v širším pohledu, a bere v úvahu nejen kvalifikační a profesní hlediska, ale také hlediska osobnostní, a to včetně morálních a etických aspektů práce.³⁸

Pojem řízení lidských zdrojů se dostal do popředí v souvislosti s formováním tzv. informační společnosti, ekonomickým rozvojem a liberalizací politického a hospodářského života v 70. a 80. letech dvacátého století, kde došlo ke změnám v tom smyslu, že zaměstnanci už nejsou vnímáni jako pasivní pracovní síla, ale dochází k orientaci na posílení aktivizace zaměstnanců a k energetizaci jejich potenciálu.³⁹

Řízení lidských zdrojů se zabývá činnostmi v organizaci, týkajícími se řízení lidského kapitálu, znalostí, rozvoje organizace, společenské odpovědnosti organizace, pracovního výkonu nebo právě také vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Můžeme ho definovat

i jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.

³⁷ PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014, s. 79. ISBN 978-80-247-5232-7.

³⁸ MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008, s. 72. ISBN 978-80-7357-341-6.

³⁹ BARTÁK, J. a M. DEMJANENKO. *Sociální andragogika*. Praha: Grada, 2021, s. 124. ISBN 978-80-247-3997-7.

Koncepce řízení lidských zdrojů formulovaná v 80. letech 20. století vychází z řady teorií z oblasti lidského chování, strategického řízení, lidského kapitálu nebo pracovních vztahů. Jedná se tedy o systém řízení lidí.

V současné době se však řízením lidských zdrojů rozumí všechno, co personalisté a manažeři běžně dělají, a jen málo pozornosti je věnováno teoretickým východiskům, což je mnohdy spíše na škodu, neboť pochopení podstaty řízení lidských zdrojů může být užitečným základem pro aplikaci a rozvoj praktických přístupů k řízení lidí.⁴⁰

2.2 Koncepce a systém firemního vzdělávání

Vzdělávání v organizacích není nahodilý proces, ale jedná se o uplatňování systémového a plánovaného přístupu k této problematice.

Systematičnost vzdělávání se vyznačuje tím, že probíhá nepřetržitě, navazuje na předchozí cykly, z nichž čerpá nové poznatky a zkušenosti a na základě toho se vyvíjí a zdokonaluje. Každá společnost má na základě detailního zpracování popisů všech pracovních činností, ověření způsobilosti pracovníků, vnitřních pravidel organizace a ve spolupráci s dalšími institucemi vypracovanou koncepci vzdělávání.

Ta v podstatě představuje určení jeho základního smyslu, jeho pojetí, postavení ve společnosti (ve firmě, v systému řízení lidských zdrojů, v organizační struktuře), stanovení cílů a funkcí, včetně definování způsobů začlenění do systému řízení lidských zdrojů. Koncepce je tak v tomto pojetí konkretizací strategie vzdělávání.

Na základě koncepce a systému vzdělávání je následně možné sestavit tzv. plán vzdělávání.⁴¹

2.3 Plán vzdělávání

„Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit organizace určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry.“⁴²

Ujasnění si odpovědí na otázky – Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Za co? – je prvním předpokladem k efektivnímu projektování každé vzdělávací akce.

⁴⁰ ARMSTRONG, A. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015, s. 45–47. ISBN 978-80-247-9883-7.

⁴¹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 109. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴² Tamtéž, s. 112.

Nejdůležitějším krokem, na kterém záleží úspěšnost vzdělávací akce, je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. Analýza vzniká na základě vnitropodnikových údajů, jako jsou například cíle organizace, podnikové plány, výrobní plány, údaje o struktuře podniku, personálních statistik nebo na základě údajů o konkrétním pracovním místě (popis pracovního místa) a konkrétních pracovnících (hodnocení pracovníka a splnění jeho kvalifikačních požadavků). Chyba provedená v takové analýze se obvykle projeví i v dalších krocích, tedy i při realizaci vzdělávání. Analýzou je možné zjistit problémy, které není možné řešit vzděláváním, nebo naopak ty, které jím řešit lze. Problémy vyhodnocené tak, že je vzděláváním řešit lze, jsou pak předmětem připravované vzdělávací akce.

Potřeba vzdělávání je představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co je aktuálně vyžadováno na jeho pracovní pozici.⁴³

Plánování vzdělávacího programu zahrnuje následující fáze:

- Identifikování potřeb vzdělávání.
- Definování cílů vzdělávacího programu.
- Rozhodování o obsahu a způsobu realizace vzdělávacího programu.
- Rozhodování o organizačním zabezpečení vzdělávacího programu.
- Informování o konání vzdělávacího programu.
- Realizace vzdělávacího programu.
- Vyhodnocení vzdělávacího programu.
- Vzdělávací program by měl být plánován tak, aby uspokojoval správně identifikované a jasně definované potřeby vzdělávání.⁴⁴

2.4 Stanovování cílů vzdělávací akce

Výchovně vzdělávací činnost s dospělými je záměrný a cílevědomý proces, který má různé cíle. Cíle jsou ideály, které existují v mysli lidí a kterých chtějí svou činností dosáhnout. Cíle mohou být individuální, skupinové a společenské a také vypovídají

⁴³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 151–152. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴⁴ ARMSTRONG, A. a S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015, s. 806. ISBN 978-80-247-9883-7.

o tom, čeho chce zadavatel obsahu vzdělávání dosáhnout (nové vědomosti, dovednosti...)⁴⁵

Formulace cíle vzdělávací akce na firemní úrovni většinou představuje konkretizaci výkonnostní mezery, kterou je možné řešit vzděláváním.

Stanovení cíle je prvním krokem v plánování nějaké činnosti. Formulace cíle při přípravě vzdělávací akce slouží jako základ pro měření její efektivity a vymezuje vhodný rozsah a obsah vzdělávací akce.

Při stanovování cílů firemního vzdělávání je vhodné si prostudovat podklady pro hodnocení pracovníků, výsledky analýzy vzdělávacích potřeb, kariérové plány atd., což nám může usnadnit hledání odpovědi na otázku: Co zaměstnavatel očekává od zaměstnanců?⁴⁶

2.5 Metody ve firemním vzdělávání

Stejně jako metody, o nichž byla zmínka v kapitole Metody ve vzdělávání dospělých, tak i přímo na úrovni firemního vzdělávání lze klasifikovat metody podle mnoha různých kritérií. Za všechny uvedme například metody podle místa vzdělávání – tj. metody používané **přímo na pracovišti** (instruktáž, koučování, mentoring...), metody používané **mimo pracoviště** (přednáška, seminář, workshop...) anebo metody podle činnosti, které se dělí do čtyř základních oblastí:

- Trénink.
- Koučování.
- Školení.
- Poradenství.⁴⁷

2.6 Trendy

S metodami úzce souvisejí i trendy v oblasti nejen profesního vzdělávání. V současnosti se setkáváme s úsilím o praktičnost vědění, což znamená, že je upřednostňováno výkonné paradigma a z hlediska výkonu je nahlíženo také na občanské nebo zájmové vzdělávání. Aktuálním trendem je ale brát zřetel také na ostatní složky osobnosti a života pracujících lidí. Je upřednostňován názor, že k tomu, aby

⁴⁵ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 90. ISBN 978-80262-1026-9.

⁴⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 135–142. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁴⁷ VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 175–178. ISBN 978-80262-1026-9.

dokázal jedinec „prodat“ veškerý svůj potenciál, je nutné, aby byl rozvíjen ve všech oblastech své osobnosti. Tímto způsobem může být například zamezeno i tzv. syndromu vyhoření.⁴⁸

Lektor, trenér a konzultant Tomáš Langer k současným trendům ve vzdělávání uvedl v dubnu 2021 pro časopis *Firemní vzdělávání*, že se firmy zajímají o to, jak co nejlépe motivovat své zaměstnance ke vzdělávání, a v této souvislosti se snaží i do vzdělávacího systému investovat čas a finanční zdroje. Přesto se však mnohdy požadovaný efekt nedostavuje. Při bližším prozkoumání této problematiky Tomáš Langer zjistil, že ze strany personálních oddělení je preferována externí motivace před interní a lidé jsou motivováni, aniž by se někdo zajímal o jejich vlastní motivační strukturu, a přímo říká: „*Klíčový vliv na původ motivační struktury pracovníků má totiž celoživotní učení, v jehož průběhu člověk zpracovává nejrůznější podněty, které na něj působí, a z nich pak vytváří motivy.*“ Podle Tomáše Langer je velice důležité, aby byli lidé vnímáni jako individuality se svými osobními zájmy a motivy, aby byly pokud možno sestavovány skutečné individuální plány vzdělávání, aby byli lidé pozorováni při práci a tak byly zjišťovány nedostatky, které by bylo případně možné odstranit vzděláváním. Lidé z personálních oddělení, pro které je seberozvoj samozřejmostí, by měli vyvíjet snahu o to, aby byl samozřejmý také pro všechny zaměstnance a aby byl rozvoj zaměstnanců podporován i ze strany vedoucího managementu. Tato snaha nesmí zůstat jen v rovině teorie, ale musí být podpořena konkrétními kroky, jimiž jsou například správný výběr lektorů, kteří dokážou předávat obsah způsobem, který zaujme tím, že například využívají a zapojují interaktivní prvky, vizualizaci či gamifikaci.

Další z možností je zapojit zaměstnance, aby se sami podíleli na přípravě vzdělávací akce, protože potom jim bude logicky taková akce bližší a budou ji považovat „za svou“. Je vhodné také citlivě hodnotit a netrestat případné chyby při učení, kterých se zaměstnanci dopustí, ale naopak z toho vytěžit pozitiva v podobě možnosti se něco nového naučit. Základním trendem v současném firemním vzdělávání by mělo být dosáhnout toho, aby účastníky bavilo a aby byl jejich přístup aktivní a dobrovolný.⁴⁹

⁴⁸ VETĚŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 38–39. ISBN 978-80262-1026-9.

⁴⁹ LANGER, T. Jak (ne)motivovat zaměstnance ke vzdělávání. *Firemní vzdělávání* [online]. 2021, 5(2), s. 10–11 [cit. 2021-12-15] Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_508aeebf192c459f8eab1729174abf74.pdf.

Na to navazují i slova doc. Beneše, který v knize *Andragogika* uvádí, že současnými trendy ve vzdělávání dospělých je mimo jiné zaměření se nejen na odborný rozvoj, ale i na rozvoj osobnostní a metodický, nutnost neustálého učení se, propojování cílů a rozvoje organizace anebo na míru šité programy.⁵⁰

Z výše uvedeného vyplývá, že v oblasti vzdělávání dospělých by mělo jít z velké části o neustálou interakci mezi vyučujícím a učícím se. Vyučující už není vnímán jako „dominantní osoba“, ale spíše jako usměřovatel a průvodce.

Doc. Beneš k tomu dále uvádí, že vyučující již nemůže zprostředkovávat neměnné a platné hodnoty a pravdy. Vyučující je jen jedním z interpretů vědění, učící se musí dosáhnout vlastních rozhodnutí a pravd. Stále více je prosazován koncept zaměřený na účastníka, který se stává rozhodujícím elementem vyučování místo vyučujícího.⁵¹

Výrazný vliv na současné vzdělávání mají nejrůznější technologie. Tento trend se netýká pouze vzdělávání v organizacích, ale také sebevzdělávání. Nárůst vlivu technologií souvisí s masovým rozšířením internetu, sociálních sítí, mobilních telefonů a s tím spojenými různými informačními kanály.

Ve vzdělávání v rámci organizace se nejčastěji využívají následující formy a přístupy:

- Korporátní online kurzy (kurzy využívané univerzitami při distanční výuce nebo ve velkých korporacích).
- Cloudové learningové systémy (komplexní systém na tvorbu, řízení a organizaci výuky a e-learningových projektů).
- Gamifikace (zvyšování zájmu zaměstnanců o určitou aktivitu pomocí her).
- Vzdělávání sestavované na míru zaměstnanci.
- Mikroučení a mikrokurzy.
- Online semináře (webináře, videosemináře, mobilní semináře).
- Online konference (videokonference, webkonference, mobilní konference).
- Sociální sítě.
- Online kooperace (chat, sdílení projektů, okamžité připomínkování).
- Mobilní učení (mobile learning).

⁵⁰ BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 163–164. ISBN 978-80-247-9459-4.

⁵¹ Tamtéž, s. 142.

Nejčastěji využívané formy a přístupy při sebevzdělávání jsou například mobilní učení, sociální sítě, online kurzy a školy, online encyklopedie, videopřednášky aj. Je tedy zřejmé, že jednotlivé trendy jak ve vzdělávání v rámci organizace, tak při sebevzdělávání se vzájemně prolínají.⁵²

2.7 Historie vzdělávání v Celní správě ČR

Po vzniku samostatné Československé republiky v roce 1918 začaly vznikat také samostatné celní úřady, které zprvu vycházely z rakousko-uherského modelu celních řádů a spadaly pod ministerstvo financí. Příprava příslušníků celních úřadů probíhala podle momentální potřeby, přímo v místě výkonu jejich služby ze strany přednosty celního úřadu. V roce 1927 byl vydán nový československý zákon a zároveň došlo ke generační obměně v organizaci. S tím vznikla potřeba vzdělávat nové příslušníky a byla vyvíjena snaha vytvořit jednotný a ucelený systém přípravy těchto úředníků. Základními středisky pro tuto činnost byla finanční ředitelství v Praze, Brně, Bratislavě a Užhorodu. Základem přípravy byl měsíční kurz se zaměřením na celní zákon a celní sazebník. Pro výkon náročnějších nebo vyšších funkcí byly skládány takzvané vyšší celní zkoušky.

Po roce 1949 byly celní úřady začleněny pod finanční referáty okresních národních výborů. V tu dobu přestala jakákoliv řízená příprava celníků de facto existovat. Každý zaměstnanec se musel sám seznámit s činností, kterou vykonával, a s ní souvisejícími předpisy. Pokud vůbec kdy docházelo k nějakým školením, tak převážně s politickým zaměřením.

V roce 1952 byla celní správa zařazena pod ministerstvo zahraničního obchodu. V tu dobu byla oživena i potřeba kvalifikační přípravy celníků. Ta však nenavázala na celní kurzy a vyšší celní zkoušky. Veškerou přípravu jazykového nebo odborného vzdělávání organizovali pouze dva zaměstnanci. Z ideologických důvodů byla opomíjena odborná příprava v oblasti zbožíznalectví, tarifování anebo vybírání cla, protože v národním hospodářství se fiskální funkce cla zdála jako nepotřebná. Těžištěm nezbytné přípravy pro výkon služby byly pracovní porady pořádané na jednotlivých celnicích, označované jako „závodní škola práce“. I zde byl kladen největší důraz na

⁵² VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016, s. 207–208. ISBN 978-80262-1026-9.

politickou přípravu a na vedoucí místa byli dosazováni tzv. dělničtí kádři, mnohdy bez odpovídající kvalifikace. Z toho vyplýval i fakt, že odborná příprava byla zanedbávána.

Tento neblahý trend se začal měnit až v roce 1968, kdy se Československá socialistická republika zavázala plnit závazky vyplývající ze Všeobecné dohody o clech a obchodu, a především hlavně proto, že se Celní správa ČSSR stala členem Rady pro celní spolupráci. To s sebou přinášelo stále větší nároky v oblasti celního řízení, což vyžadovalo získávání nových znalostí a dovedností. V souvislosti s tím byla zřízena Ústřední celní škola a byl zaveden jednotný a ucelený systém kvalifikační přípravy zaměstnanců celní správy. Jednalo se o velmi náročnou problematiku, neboť v poměrně rychlém čase bylo nutno připravit lektorský sbor, zabezpečit pedagogickou i odbornou přípravu jeho členů, vybudovat potřebné technické, materiální i personální zázemí, zajistit prostory pro ubytování i výuku, obstarat pomůcky a vyřešit spoustu dalších organizačních problémů. Lektoři byli vybíráni ze zkušených a pro věc zapálených celníků. A i když chyběly potřebné zkušenosti se vzděláváním a nebyly k dispozici ani žádné učební osnovy, byla 6. září 1968 zahájena v hotelu „U Topolů“ v Davli výuka prvního běhu celního kurzu. Tím byla započata nová éra celního vzdělávání, která i přes organizační a obsahové úpravy přetrvává do dnešní doby. Vzdělávací proces se postupem času začal odehrávat na různých místech naší republiky, například v Jílovém u Prahy, Průhonicích, Českém Šternberku, Přerově, Domašově anebo v hotelu Vltavan ve Štěchovicích, který byl později přebudován a poté dlouhá léta sloužil jako vzdělávací středisko celní správy.

V 70. a 80. letech byly kladeny další požadavky na rozvoj dovedností a vědomostí zaměstnanců celní správy a ruku v ruce s tím se musel dále rozvíjet vzdělávací systém. Ten se ustálil na třech zavedených stupních přípravy, jimiž byly základní celní kurz, odborný kurz a vyšší celní zkoušky. Stále obsáhlejší rozsah přípravy už nebylo možno zvládat v omezeném počtu personálních pracovníků a bylo vytvořeno samostatné oddělení pro výchovu a vzdělávání. Činnost institutu vzdělávání celní správy měla až do roku 1992 vzestupnou tendenci a byla srovnatelná se systémy celních správ v Rakousku, Německu, Francii a dalších demokratických zemích. Vlivem společenských změn však došlo k rozkladu systému. Spolu se vznikem České celní správy v roce 1993 došlo k mnohdy neuváženým experimentům, které měly na kvalitu vzdělávání v organizaci neblahý vliv. Situace se stabilizovala až v roce 2000, kdy byla

provedena důkladná analýza vzdělávacích potřeb. Na základě toho byl opětovně ustanoven Institut vzdělávání organizačně v postavení odboru Generálního ředitelství cel jako centrální útvar pro metodické řízení a realizaci profesní přípravy zaměstnanců celní správy. V dalších letech byl tento institut pod vlivem změn ve vedení celní správy zařazen pod personální odbor jako jedno z jeho oddělení.

Největší rozdíl mezi vzděláváním v celní správě dříve a dnes je především v tom, že Celní správa ČR již nevykonává pouze kompetence týkající se celního řízení, ale přibyla například také agenda spotřebních daní, elektronického zpoplatnění komunikací, hazard, nelegální zaměstnanost a spousta dalších. Do systému vzdělávání se pochopitelně promítl také vstup ČR do EU a s tím spojené nepřehledné množství nové legislativy.⁵³

⁵³ TVRDÍKOVÁ, L. a N. PSOTOVÁ. *Historie vzdělávání v Celní správě ČR*. Praha: GŘC – Institut vzdělávání, 2018.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PŘÍSLUŠNÍKŮ CELNÍ SPRÁVY ČR

3.1 Celní správa ČR

Celní správa ČR je podle zákona č. 17/2012 o celní správě soustavou správních orgánů a ozbrojeným bezpečnostním sborem. Na základě výše uvedeného zákona jsou zřizovány dva základní orgány: **1. Generální ředitelství cel** a **2. celní úřady**. Generální ředitelství cel je podřízeno Ministerstvu financí a celní úřady jsou podřízeny Generálnímu ředitelství cel.⁵⁴ Věcná působnost Generálního ředitelství cel je upravena v § 4 zákona č. 17/2012 Sb., o Celní správě ČR, a mimo jiné se jedná například o:

- Výkon působnosti správního orgánu nejbližší nadřízeného celním úřadům.
- Přípravu návrhů právních předpisů.
- Zajišťování úkolů souvisejících se sjednáváním mezinárodních smluv, rozvoj mezistátních styků a mezinárodní spolupráce.
- Plnění funkce národní koordinační jednotky pro vzájemnou pomoc a spolupráci s orgány jiných států a mezinárodními organizacemi v oblasti svých působností.
- Odpovědnost za řádné fungování celního informačního systému v České republice a přijímá opatření nezbytná pro zajištění dodržování příslušných právních předpisů při jeho využití a pro zachování jeho bezpečnosti.
- Zabezpečení použití zpravodajské a zabezpečovací techniky nebo sledování osob a věcí, pokud příslušný orgán veřejné moci doloží, že použití je povoleno podle jiného právního předpisu a mnoho dalších.⁵⁵

Věcná působnost Celních úřadů ČR je upravena v § 6 zákona č. 17/2012 Sb., zákon o Celní správě České republiky ve znění pozdějších předpisů.

⁵⁴ § 1 zákona č. 17/2012 Sb. o Celní správě České republiky.

⁵⁵ § 4 zákona č. 17/2012 Sb. o Celní správě České republiky.

Celními úřady jsou Celní úřad pro hlavní město Prahu, Celní úřad pro Středočeský kraj, Celní úřad pro Jihočeský kraj, Celní úřad pro Plzeňský kraj, Celní úřad pro Karlovarský kraj, Celní úřad pro Ústecký kraj, Celní úřad pro Liberecký kraj, Celní úřad pro Královéhradecký kraj, Celní úřad pro Pardubický kraj, Celní úřad pro Kraj Vysočina, Celní úřad pro Jihomoravský kraj, Celní úřad pro Olomoucký kraj, Celní úřad pro Moravskoslezský kraj, Celní úřad pro Zlínský kraj, Celní úřad Praha Ruzyně.

Celní úřady vykonávají činnost na území svého samosprávného celku. Do jejich kompetencí patří následující činnosti:

- Kontrola a výběr cla.
- Správa spotřebních a ekologických daní.
- Kontrola Intrastatu.
- Trestní řízení.
- Kontrola mýta a dálničních nálepek.
- Vybírání a vymáhání pokut a některých poplatků.
- Kontrola hazardních her a dodržování zákazu reklamy na nepovolené nebo neohlášené hazardní hry.
- Kontrola evidence tržeb.
- Kontrola nelegálního zaměstnávání cizinců.
- Kontrola zaměřená na odhalování přepravy drog a jejich prekurzorů.
- Ochrana práv duševního vlastnictví.
- Ochrana volně žijících druhů zvířat a rostlin.
- Kontrola převozu finanční hotovosti.
- Kontrola omezení plateb v hotovosti.
- Kontrola v oblasti silniční dopravy.
- Zákazy a omezení bezpečnostního charakteru.
- Ostatní zákazy a omezení.

Celní správa ČR dále úzce spolupracuje s dalšími ozbrojenými složkami, se kterými plní společné úkoly (například z poslední doby známé hlídání uzavřených státních hranic z důvodu pandemické situace vyvolané nemocí covid-19).⁵⁶

⁵⁶ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Odbor 40 – oddělení 403 – Institut vzdělávání. *Mfcr.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-10-02]. Dostupné z: <http://portal.cs.mfcr.cz/grc/odbor40/odd403/SiteAssets/prvni1.aspx>

Výše uvedené činnosti vykonávají buď občanští zaměstnanci, kterými jsou fyzické osoby vykonávající v Celní správě ČR činnosti v klasickém pracovním poměru, nebo ve většině případů celníci, kterými jsou fyzické osoby vykonávající v celní správě službu podle zákona upravujícího služební poměr příslušníků bezpečnostních sborů (zákon č. 361/2003 Sb.).

K osobě celníka se vztahují nejrůznější povinnosti jako například: zdvořilost, přiměřenost postupu, prokazování příslušnosti, povinnost mlčenlivosti a další. Spolu s povinnostmi jsou v kompetencích celníka i oprávnění, např. oprávnění požadovat vysvětlení, požádání o prokázání totožnosti, omezení agresivní osoby, oprávnění odebrat zbraň a jiné, jak je uvedeno v § 6 zákona o Celní správě ČR.⁵⁷

Kromě zákona o Celní správě ČR a zákona o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů se příslušníci celní správy řídí zákony a předpisy, které přímo souvisí s výkonem jejich činnosti. Za všechny jmenujme:

- Zákon č. 242/2016 Sb., celní zákon.
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád.
- Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích.
- Zákon č. 353/2003 Sb., zákon o spotřebních daních.
- Zákon č. 255/2012 Sb., zákon o kontrole (kontrolní řád).
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád.

A mnoho dalších zákonů, vyhlášek či vnitřních předpisů.

Množství legislativy, která se navíc neustále mění, je jedním z důvodů, proč se v Celní správě ČR můžeme setkávat s poměrně velkým počtem různých kurzů a školení.⁵⁸

⁵⁷ § 6 zákona č. 17/2012 Sb. o Celní správě České republiky

⁵⁸ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Odbor 40 – oddělení 403 – Institut vzdělávání. *Mfcr.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-10-02]. Dostupné z: <http://portal.cs.mfcr.cz/grc/odbor40/odd403/SiteAssets/prvni1.aspx>.

3.2 Institut vzdělávání

Pod „Odbor řízení lidských zdrojů“ spadá oddělení s názvem „Institut vzdělávání.“ Institut vzdělávání vykonává metodické a odborné činnosti v oblasti vzdělávání zaměstnanců, v oblasti vzdělávání zaměstnanců Celní správy ČR, a to zejména:

- Zajišťování všeobecné a odborné přípravy zaměstnanců zahrnující vstupní přípravu, následné vzdělávání, manažerské vzdělávání, jazykovou přípravu a pedagogické minimum.
- Zajišťování služební přípravy.
- Zajišťování výběru, metodického řízení a školení lektorů celní správy, včetně hodnocení kvality výuky lektorů a hospitační kontrolní činnosti.
- Zajišťování správy školní sbírky.
- Oddělení vzdělávání má svého vedoucího a několik zaměstnanců, jejichž úkolem je zajišťovat a organizovat výše uvedené činnosti.⁵⁹

3.3 Profesní příprava příslušníků Celní správy ČR

Profesní příprava je v organizaci realizována za účelem zajištění stejných podmínek všem zaměstnancům Celní správy ČR pro jejich další vzdělávání, celkový odborný rozvoj, získání poznatků potřebných pro výkon služebních a pracovních povinností a také pro získání a udržení fyzické kondice. Zároveň umožňuje občanským zaměstnancům přístup k příslušným vzdělávacím aktivitám, včetně dalšího vzdělávání v rámci odborné přípravy v rozsahu stanoveném vnitřním předpisem.

Studium v Celní správě ČR je realizováno prezenční, individuální nebo e-learningovou formou.

Individuální forma studia je umožněna pouze v případě základní a odborné profesní přípravy, a to pouze tehdy, pokud má příslušník vystudovaný obor na vysoké škole pro zařazení na příslušné služební místo nebo dlouholetou praxi v daném oboru a na základě doporučení jeho nadřízeného služebního funkcionáře.

⁵⁹ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Odbor 40 – oddělení 403 – Institut vzdělávání. *Mfcr.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-10-02]. Dostupné z: <http://portal.cs.mfcr.cz/grc/odbor40/odd403/SiteAssets/prvni1.aspx>

Rozdělení profesní přípravy v Celní správě ČR:

1. Základní profesní příprava.
2. Odborná profesní příprava.
3. Specializační profesní příprava.
4. Služební příprava.
5. Manažerská příprava.
6. Jazyková příprava.
7. Ostatní vzdělávání.

3.3.1 Základní profesní příprava

Základní profesní přípravu tvoří:

- Nástupní služební příprava.
- Základní celní kurz.

Základní profesní příprava má za cíl získání základních poznatků a dovedností nezbytných pro výkon služebních povinností. V současné době je délka trvání základní profesní přípravy jako celku osm týdnů. Tři týdny tvoří nástupní služební a pět týdnů základní celní kurz, přičemž každý celník je povinen nastoupit k provedení základní profesní přípravy nejpozději do jednoho roku od nástupu k Celní správě ČR.

3.3.2 Odborná profesní příprava

Po úspěšném zakončení základní profesní přípravy je každý celník povinen nejpozději do dvou let od nástupu k organizaci absolvovat odbornou profesní přípravu, která je určena k získání odborných znalostí pro výkon služby podle zařazení příslušníka na konkrétním služebním místě. Délka trvání odborné profesní přípravy je dva týdny, agenda „celní“ trvá tři týdny. Odbornou profesní přípravu pro danou oblast je nutné absolvovat také při změně služebního místa.

Institut vzdělávání má povinnost zařadit uchazeče k absolvování profesní přípravy (stejně jako základní profesní přípravy) v nejbližším možném termínu.

3.3.3 Specializační profesní příprava

Na základě doporučení vedoucích služebních funkcionářů může být každý celník z důvodu prohlubování znalostí pro vykonávanou agendu zařazen do specializační

profesní přípravy. Specializační profesní příprava slouží k udržení, získávání nebo prohloubení odborných znalostí potřebných pro výkon služby.

3.3.4 Služební příprava

Cílem služební přípravy je získávání, osvojení a stálé zdokonalování teoretických znalostí a zejména praktických dovedností a návyků, které jsou potřebné k tomu, aby byl příslušník schopen bezpečně a efektivně realizovat oprávnění a povinnosti vyplývající z právních předpisů a vnitřních nařízení Celní správy ČR v souladu s požadavky na služební místo, na kterém je celník zařazen. Tímto se rozumí zejména sebeobrana, ovládání střelné zbraně, donucovacích prostředků a udržování fyzické kondice.

3.3.5 Manažerská příprava

Manažerská příprava je v organizaci realizována prostřednictvím manažerského kurzu organizovaného Institutem vzdělávání. Účelem kurzu je osvojení si základních manažerských dovedností a schopností řízení lidí. V rámci manažerské přípravy jsou dále organizovány prohlubující kurzy manažerského vzdělávání, které poskytují zaměstnancům jiné manažerské schopnosti a znalosti, a to nad rámec základního manažerského vzdělávání. Manažerskou přípravou jsou dále získávány dovednosti nezbytné při zapojování se do tvůrčích řešení nejdůležitějších úkolů Celní Správy ČR.

3.3.6 Jazyková příprava

Za účelem dosažení nebo prohloubení jazykových znalostí zaměstnanců Celní správy ČR je Generálním ředitelstvím cel prostřednictvím externích dodavatelů zajišťována jazyková příprava většinou ve skupinové formě. Individuální forma je možná také, ale pouze pro generálního ředitele, jeho zástupců anebo ostatním zaměstnancům pouze s jeho povolením. Jazyková příprava může být v případě vyčlenění dostatečných finančních prostředků pořádána také formou e-learningu. Zaměstnanci se kurzů zúčastní na základě doporučení svého nadřízeného funkcionáře.

Kurzy jsou pořádány podle úrovně dosažené znalosti přihlášených účastníků s ohledem na požadavek, který je kladen na jejich služební místo. Celní správa nezajišťuje jazykovou výuku pro zaměstnance, kteří nedosahují alespoň A1 CEFR.

3.4 E-learning v Celní správě ČR

V Celní správě ČR je využíván e-learning především pro problematiku, která se netýká přímo pracovní náplně zaměstnanců. Jde zejména o následující kurzy:

- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- Požární ochrana.
- Školení řidičů a další bezpečnostní školení.
- Celoživotní periodické protikorupční vzdělávání v Celní správě ČR.
- Informační podpora Celní správy ČR.
- Ochrana utajovaných informací.

Ve výjimečných případech se může jednat i o jiné operativně zařazené kurzy.

Výše uvedené kurzy je každý zaměstnanec povinen periodicky opakovat v různých časových intervalech. Na tuto povinnost jsou zaměstnanci upozorňováni prostřednictvím intranetu Celní správy ČR. Je jim zpřístupněna osobní složka, v níž mimo jiné vidí, jaké e-learningové kurzy a s jakým výsledkem již absolvovali a jaké jsou v nejbližší době povinni splnit.

Před každým konkrétním testem je nutné prostudovat nebo přinejmenším otevřít přiložené studijní materiály, neboť bez tohoto kroku není samotný test zpřístupněn.

Test se skládá z 10–20 otázek a je buď časově omezen 30 minutami, nebo je bez časového omezení podle toho, jakého kurzu se týká. Ke splnění testu stačí absolventům správně zodpovědět 60 % otázek.

Studium e-learningovou formou je nutno splnit vždy do termínu, který je u kurzu uveden v osobním profilu zaměstnance.⁶⁰

3.5 Plánování vzdělávacích akcí

Veškeré vzdělávací akce jsou realizovány prostřednictvím Institutu vzdělávání. Ten vede a zároveň aktualizuje takzvaný „plán akcí ve školicích střediscích“. Požadavek na zařazení akce do plánu musí být Institutu vzdělávání podán s dostatečným časovým předstihem. Přednostně jsou do něj zařazovány vzdělávací akce organizované Institutem vzdělávání, ozdravné pobyty celníků a ostatní akce celostátního charakteru (základní celní kurzy, odborné kurzy). Přihlašování, nebo rušení vzdělávacích akcí probíhá

⁶⁰ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Odbor 40 – oddělení 403 – Institut vzdělávání. *Mfcr.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-10-02]. Dostupné z: <http://portal.cs.mfcr.cz/grc/odbor40/odd403/SiteAssets/prvni1.aspx>

prostřednictvím elektronického formuláře. Ke každé akci, která je zařazena v plánu vzdělávání, je přiřazen organizační garant, který zodpovídá za akci z organizačního hlediska. To mimo jiné znamená, že komunikuje s konkrétním školicím střediskem, kde se má akce realizovat, a zajišťuje všechny nezbytné náležitosti.

Když jsou zajištěny prostory a případné ubytování, kde se bude kurz odehrávat, lektor nebo lektori na vedení kurzu a je vytvořen seznam účastníků, obdrží přihlášení pokyny, které musí obsahovat následující údaje:

- Celkový rozsah výuky (od–do).
- Den, místo a čas nástupu; místo studijního pobytu může být z organizačních důvodů změněno, o této změně budou služební funkcionáři a uchazeči informováni nejpozději 14 dnů před zahájením kurzu.
- Povinnou výbavu uchazeče pro výuku (např. seznam učebních pomůcek, stejnokrojové výbavy či jiného typu ošacení aj.).
- Pokyny pro případ, že uchazeč nebude moci z různých důvodů zahájit studium ve stanoveném termínu.

Poté se celník s využitím elektronického formuláře na vzdělávací akci přihlásí.⁶¹

3.6 Účastníci a jejich zařazování do kurzů

Účast v kurzu je považována za výkon služby nebo výkon pracovní činnosti se všemi důsledky, které vyplývají z povinností stanovených v rámci služebního nebo pracovního poměru.

Účastník je v průběhu kurzu mimo obvyklé povinnosti vyplývající z právních předpisů nebo příslušných vnitřních aktů řízení povinen:

- Dodržovat povinnosti stanovené pro účastníka kurzu.
- Řídit se pokyny a rozkazy organizačního garanta a příslušného lektora či člena zkušební komise ve věcech týkajících se výuky a zkoušek.
- Řídit se pokyny vedoucího příslušného vzdělávacího střediska nebo jím určeného zaměstnance ve věcech týkajících se provozu tohoto vzdělávacího střediska.

⁶¹ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Odbor 40 – oddělení 403 – Institut vzdělávání. *Mfcr.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-10-02]. Dostupné z: <http://portal.cs.mfcr.cz/grc/odbor40/odd403/SiteAssets/prvni1.aspx>

- V průběhu výuky dodržovat stejnokrojovou kázeň, pokud je tak stanoveno, výjimku mají občanští zaměstnanci.⁶²

Účastníkům se v průběhu kurzu neposkytuje dovolená nebo služební volno, s výjimkou neodkladných případů (návštěva lékaře, úmrtí v rodině apod.)

V případě, že se do vzdělávací akce přihlásí zaměstnanec, jehož pracovní nebo služební povinnosti absolvování takovéto akce nevyžadují, je takový uchazeč zařazen do kurzu pouze se souhlasem odborného garanta. Nesplní-li zaměstnanec podmínky k absolvování kurzu, není do vzdělávací akce vůbec zařazen.

V případě, že není kapacita kurzu zcela naplněna, rozhoduje o zařazení dalších přihlášených zaměstnanců, eventuálně i dosud nepřihlášených, ale splňujících kritéria vzdělávací akce, organizační garant po vzájemné konzultaci s vedoucím služebním funkcionářem dotyčných pracovníků.

Oznámení o zařazení do vzdělávací akce je zasíláno vedoucímu služebnímu funkcionáři a uchazeči spolu s pozvánkou a organizačními pokyny nejméně 30 dní před zahájením akce. S vysláním příslušníka na vzdělávací akci jsou spojeny i povinnosti vedoucích služebních funkcionářů, kteří jsou povinni před nástupem svých podřízených do kurzu vydat „Rozkaz k vyslání na vzdělávací akci“, kterým je účast na akci stvrzena.

Rozkaz k vyslání na vzdělávací akci obsahuje zejména informace o:

- Místě studijního pobytu v době od–do.
- Podřízenosti po dobu studijního pobytu dle § 38 odst. 2 Sb., zákona o služebním poměru příslušníka při plnění služebních úkolů, jinému služebnímu funkcionáři.
- Možnosti nařízení služební cesty v souvislosti se studijním pobytem a jeho obsahem, a to jiným služebním funkcionářem.⁶³

3.7 Organizační garant, jeho povinnosti a oprávnění

Jak již bylo výše zmíněno, konkrétní vzdělávací akce a kurzy mají na starosti tzv. organizační garanti, kteří se rekrutují ze zaměstnanců zařazených do Institutu vzdělávání. Jejich funkce je spojena s určitými oprávněními a povinnostmi.

⁶² MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Odbor 40 – oddělení 403 – Institut vzdělávání. *Mfcr.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-10-02]. Dostupné z: <http://portal.cs.mfcr.cz/grc/odbor40/odd403/SiteAssets/prvni1.aspx>

⁶³ KRÁLOVIČOVÁ, O. *Vnitřní předpis č. 57/2017: Profesionální příprava*. Praha: Celní správa ČR, Generální ředitelství cel, 2017.

Organizační garant kurzu je povinen:

- Zajistit zdárný průběh kurzu, pro jehož vedení byl určen.
- Kontrolovat správné a úplné vedení pedagogické dokumentace.
- Ve spolupráci s odborným garantem zajistit náhradního lektora či člena zkušební komise v případě, že rozvrhem stanovený lektor či člen zkušební komise nemůže svoji pedagogickou činnost z naléhavých pracovních či osobních důvodů zabezpečit.
- Zajistit náhradní výuku nebo jinou činnost účastníků v případě, kdy není možné okamžitě nahradit náhle absentujícího lektora.
- Po dohodě s odborným garantem, popřípadě vedoucím Institutu vzdělávání, upravit rozvrh výuky tak, aby nedocházelo k výpadkům ve výuce.
- Průběžně kontrolovat účast účastníků na výuce a dle možnosti ověřovat důvody jejich nepřítomnosti.
- Vyrozměť o účastníkově porušení kázně jeho služebního funkcionáře.
- Spolupracovat s vedoucím příslušného školicího střediska při řešení záležitostí účastníků týkajících se provozu tohoto školicího střediska.
- Ve spolupráci s vedoucím příslušného školicího střediska nebo jím určeným zaměstnancem zajistit odpovídající podmínky pro přípravu lektora nebo člena zkušební komise.
- Ve spolupráci s odborným garantem zajistit potvrzení a osvědčení o absolvování pro úspěšné absolventy,
- Ve spolupráci s odborným garantem sestavit rozvrh výuky a zkoušek a lektorské obsazení,
- Po dohodě s jejich příslušnými služebními funkcionáři informovat lektory zabezpečující výuku, a to včetně náhradníků, o změnách týkajících se kurzu, včetně navržení složení zkušební komise,
- Sestavit organizační pokyny a spolu s pozvánkou odeslat všem uchazečům,
- Odeslat pozvánku všem lektorům a členům zkušební komise spolu se schváleným rozvrhem výuky a zkoušek,
- Připravit pedagogickou dokumentaci a zajistit objednávku vzdělávací akce v příslušném vzdělávacím středisku.

Mezi oprávnění organizačního garanta patří:

- Pro zabezpečení zdárného průběhu výuky vydávat nezbytné pokyny a rozkazy účastníkům.
- Požadovat od účastníků vysvětlení týkající se průběhu výuky, zejména důvody jejich nepřítomnosti na výuce.
- Navrhnout vedoucímu Institutu vzdělávání vyřazení účastníka ze studia v případě, že jeho chování nese znaky porušování služební kázně.
- Obracet se na vedoucího příslušného vzdělávacího střediska s oprávněnými požadavky nutnými pro zajištění zdárného průběhu výuky.⁶⁴

3.8 Školící střediska

Prezenční vzdělávací akce se v organizaci Celní správa České republiky konají nejčastěji ve školících střediscích, která jsou Celní správou ČR provozovaná, v ojedinělých případech přímo na jednotlivých úřadech.

Budovy, ve kterých se vzdělávací akce konají, se nachází v Jílovišti nedaleko Prahy, v Nových Butovicích v Praze, dále v Miletíně v Královéhradeckém kraji, ve Skočicích v jižních Čechách, v Dolní Lomné v Moravskoslezském kraji a nakonec ve středisku služební přípravy v Bochoři nedaleko Přerova.

Ve školících střediscích se neodehrávají pouze vzdělávací akce, ale také rekondiční pobyty příslušníků, kteří mají odslouženo více než 15 let. Tento dvoutýdenní pobyt je každý příslušník povinen absolvovat každý rok.

Za každé středisko je zodpovědný jeho vedoucí. Ti mají stejně jako například organizační garanti určité povinnosti, mezi něž například patří:

- Zajištění potřebného zázemí, technického a materiálního vybavení učeben.
- Vhodné prostory pro lektory k přípravě na výuku, pro jejich odpočinek nebo uložení věcí.
- Ubytování lektorů.
- Přístup na intranet Celní správy ČR, služební e-mail a v případě potřeby přístup na internet a další.⁶⁵

⁶⁴ KRÁLOVIČOVÁ, O. *Vnitřní předpis č. 57/2017: Profesní příprava*. Praha: Celní správa ČR, Generální ředitelství cel, 2017.

⁶⁵ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Odbor 40 – oddělení 403 – Institut vzdělávání. *Mfcr.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-10-02]. Dostupné z: <http://portal.cs.mfcr.cz/grc/odbor40/odd403/SiteAssets/>

3.9 Průběh vzdělávací akce

Na úvod každé prezenčně vedené vzdělávací akce seznámí organizační garant všechny účastníky s jejich povinnostmi, které musí v průběhu studia dodržovat, dále s rozvrhem výuky a průběhem zkoušek. Vedoucí příslušného školicího zařízení nebo jím určený zaměstnanec seznámí všechny účastníky s povinnostmi vyplývajícími z provozního řádu školicího zařízení.

Samotná výuka probíhá dle předem stanoveného rozvrhu, který může ve výjimečných případech měnit vedoucí Institutu vzdělávání nebo organizační garant.

Vzdělávání je ukončeno závěrečnými zkouškami, které mají nejčastěji podobu ústního přezkoušení nebo písemného testu, případně oběma formami. Po úspěšném zvládnutí zkoušky je vedoucím Institutu vzdělávání nebo jím pověřeným zaměstnancem předáno účastníkům potvrzení nebo osvědčení o absolvování vzdělávací akce.

Ke každé vzdělávací akci musí organizační garant zpracovat její vyhodnocení, které se provádí především na základě hodnocení vzdělávací akce jejími účastníky. V praxi to znamená, že účastníci na úplném konci kurzu dostanou dotazníky, kde anonymně a v několika bodech vyplní, jak byli spokojeni například s přínosem kurzu, s přístupem lektora nebo organizačním zajištěním.

V případě základního a odborného kurzu je pro ústní zkoušku určena zkušební komise, která se skládá minimálně ze dvou zkoušejících.⁶⁶

3.10 Výběr lektorů

Výběr lektorů má na starosti Institut vzdělávání, který má povinnost obsazovat lektory, rekrutující se v drtivé většině z řad zaměstnanců Celní správy ČR, i s ohledem na to aby se co nejvíce minimalizovala jejich absence na pracovišti. Nadřízení vybraných lektorů jsou povinni vytvářet těmto zaměstnancům odpovídající podmínky pro výkon jejich lektorské činnosti, zejména uspořádat jejich pracovní nebo služební povinnosti tak, aby se mohli na lektorskou činnost připravit a zajistit výuku podle plánu vzdělávacích akcí.

prvni1.aspx

⁶⁶ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Odbor 40 – oddělení 403 – Institut vzdělávání. *Mfcr.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-10-02]. Dostupné z: <http://portal.cs.mfcr.cz/grc/odbor40/odd403/SiteAssets/prvni1.aspx>.

4 VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

4.1 Cíl práce

Cílem výzkumu je zjistit od tří lektorů Celní správy ČR, do jaké míry se promítají nové trendy ve vzdělávání dospělých do vzdělávání příslušníků Celní správy ČR, jakým způsobem probíhá výběr lektorů, klady a zápory distanční/prezenční výuky. Zajímá nás i jejich pohled na efektivnost tohoto vzdělávání, na podporu ze strany vedoucích funkcionářů a institutu vzdělávání a jejich celkové hodnocení vzdělávání v organizaci.

4.2 Výzkumné metody

Metoda rozhovoru byla zvolena z toho důvodu, že podle dostupných materiálů je drtivá většina výzkumů v oblasti profesního vzdělávání vedena formou dotazníku a rozhovorů s účastníky vzdělávacích akcí je jen velmi málo. Právě proto bylo využito možnosti provést rozhovor se třemi lektory, kteří jsou využíváni Celní správou ČR pro realizaci kurzů a školení, které se týkají jejich pracovní náplně. Rozhovor byl sestaven tak, že pro všechny respondenty byly připraveny stejné otázky. Jedná se tedy o formu strukturovaného rozhovoru.⁶⁷

4.3 Respondenti

Rozhovory byly vedeny se třemi příslušníky Celní správy ČR, kteří jsou využíváni jako lektoři pro kurzy a školení pořádaná organizací a zároveň jsou vedoucími funkcionáři v rámci své běžné profesní činnosti. Z důvodu diskrétnosti nebude uvedeno jméno a příjmení respondentů a jejich přesná pracovní pozice v organizaci Celní správa ČR bude nastíněna jen přibližně. *Respondentka č. 1* – Vedoucí „odboru kontrol“ na jednom z celních úřadů a zároveň lektorka využívaná organizací zejména pro kurzy účetnictví.

Respondent č. 2 – Vedoucí „oddělení dohledu na subjekty“ na jednom z celních úřadů, který je využíván jako lektor pro oblast kontroly nelegální zaměstnanosti, duševního vlastnictví a kontroly hazardu.

⁶⁷ PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014, s. 121. ISBN 978-80-247-5232-7.

Respondent č. 3 – V době rozhovoru vedoucí „mobilního dohledu“ na jednom z celních úřadů, v současné době zástupce ředitele téhož celního úřadu. Institutem vzdělávání je využíván především ke školení v oblasti problematiky kontrol silniční nákladní dopravy.

4.4 Hypotézy

1. Vzdělávací systém v organizaci celní správy reaguje na trendy a vývoj v oblasti vzdělávání dospělých a firemního vzdělávání.
2. Prezenční výuka je efektivnější než výuka distanční.
3. Vzájemná interakce mezi školitelem a žákem má vzrůstající tendenci.

4.5 Přepis rozhovorů

Dotazovaní respondenti jsou zaměstnání u Celní správy ČR shodně cca 15 let a všichni tři působí na pozicích vedoucích funkcionářů. To znamená, že mají takzvaně „pod sebou“ lidi, které řídí. Činnost lektora Celní správy vykonávají různě dlouho – respondentka č. 1 – deset let, respondent č. 2 – dva roky a respondent č. 3 – sedm let.

K vykonávání lektorské činnosti se dostali tak, že byli osloveni, zda by tuto funkci nechtěli vykonávat, a nabídku posléze přijali. Respondentka č. 1 uvádí, že se k této činnosti dostala úplně náhodou během kurzu, který absolvovala jako účastník a na kterém se jí organizační garant dotázal, zda by někdy nevypomohla s lektorováním v oblasti účetnictví, protože je pro tuto oblast málo lektorů. Souhlasila a tím se následně k lektorování „upsala“. Také respondenti č. 1 a č. 2 byli osloveni pracovníky příslušného útvaru Generálního ředitelství cel.

Žádný z dotazovaných lektorů nemá vzdělání v oblasti vzdělávání dospělých a absolvovali pouze kurz s názvem „PEDMIN“ (pedagogické minimum), který je poskytován organizací a veden lektorem z řad zaměstnanců Institutu vzdělávání.

Na otázku, zda si myslí, že by pro ně bylo podobné vzdělání prospěšné, odpověděli respondenti poměrně rozdílně.

Respondentka č. 1 tvrdí, že kurz PEDMIN jí osobně nic nedal, ale absolvovala ho, protože v Celní správě je to pro lektory povinné. Jinak si není jista, zda by pro ni bylo nějaké další vzdělání v oblasti vzdělávání dospělých prospěšné.

Respondent č. 2 zase uvádí, že práce lektora u CS je především o odbornosti, a proto si není úplně jistý, zda by bylo pro něj prospěšné, ale vzhledem k pozitivnímu ohlasu jeho posluchačů si myslí, že to asi úplně nutné není. Respondent č. 3 si myslí, že by pro něj podobné vzdělání prospěšné být mohlo, ale nedokáže to relevantně posoudit.

Na dotaz, zda ze strany Celní správy ČR probíhá školení lektorů, respondenti č. 1 a č. 3 odpověděli že kromě zmíněného kurzu PEDMIN žádné jiné školení neprobíhá. To ale rozporuje respondent č. 2, který odpověděl, že lze absolvovat různé kurzy, např. „Základní pedagogickou přípravu lektorů“ nebo kurz „Lektorské dovednosti“.

Pozn. autora: Na intranetových stránkách Celní správy ČR v sekci Institut vzdělávání je skutečně možné v případě zájmu podat přihlášku na kurzy, které uvedl respondent č. 2.

Dva z oslovených respondentů nemají mezi zkušenějšími či bývalými lektory či učiteli žádný pedagogický vzor, pouze respondent č. 3 vidí pro sebe vzor v lektorovi, který ho učil v rámci jeho profesní přípravy.

Většina kurzů vedených respondenty probíhá prezenční formou a s formou distanční mají jen minimální zkušenosti. Respondent č. 3 má zkušenosti pouze s vedením prezenční výuky. Zkušenosti s vedením výuky distanční formou nemá ani respondentka č. 1, která navíc k otázce uvedla, že ať už se jedná o tu, či onu formu, je pro ni nejdůležitější, že v obou případech je hlavní udržovat přátelskou atmosféru. Důvodem je, že vzdělává dospělé lidi, mnohdy věkově starší, než je ona sama, takže k nim nelze přistupovat nějak striktně nebo direktivně. Respondent č. 2 vedl výuku distanční formou pouze jednou.

Na otázku týkající se efektivnosti prezenční nebo distanční formy výuky se oslovení lektoři jednoznačně shodují, že lepší je forma prezenční.

Respondenti č. 1 a č. 2 u distanční výuky dokonce nespatřují ani žádné výhody, které by nabízela. Pouze respondent č. 3 vidí výhody v tom, že odpadají starosti s dopravou účastníků.

V případě prezenční výuky vidí lektoři výhody zejména v okamžité zpětné vazbě, kdy se lektor nemusí spoléhat pouze na verbální odpovědi účastníků, ale vidí například i jejich výrazy, ze kterých se dá mnohé vyčíst. Respondentka č. 1 uvádí jako pozitivum okamžitou zpětnou vazbu, kdy poznají, jak dotyční posluchači chápou/nechápu problematiku, a tomu pak přizpůsobí další výklad tak, aby byl splněn cíl daného kurzu.

Respondent č. 2 tvrdí, že vzhledem k tomu, že důležitou náplní jeho vzdělávacího projektu je praktická část zaměřená na modelové situace, není ani možná jiná varianta než prezenční. Pro respondenta číslo 3 je důležitý osobní kontakt s posluchači.

Respondenti se vesměs neseškávají s žádnými výraznými organizačními problémy při pořádání vzdělávacích akcí a myslí si, že je jejich organizace na dobré úrovni. Respondentka č. 1 ale dodává, že za problém je možné považovat nechuť nadřízených uvolňovat lektory k výkonu lektorské činnosti, což přisuzuje osobní rovině mezi ní a jejím přímým nadřízeným.

S výše uvedenou problematikou organizování vzdělávacích akcí souvisí i podpora ze strany Institutu vzdělávání, s níž jsou všichni tři lektori spokojeni a považují ji za dostačující, i když také zde pochopitelně záleží na tom, který organizační garant má daný kurz právě na starost. Dále byla respondentům položena otázka, zda a do jaké míry podle nich hraje roli věk účastníků v souvislosti s jejich přístupem ke vzdělávací akci. Z jejich pohledu se nejedná o zásadní problém, který by hrál nějak výraznou roli. Například respondentka č. 1 uvádí, že spíše než věk je důležitější chuť se vzdělávat, neboť i mladý člověk se může tvářit, že ho lektor svým výkladem obtěžuje, zatímco naopak věkově starší může dychtit po nových informacích. I když později přece jen dodává, že když učila služebně starší kolegy, byla vidět nechuť učit se něčemu novému a vůbec poslouchat nějakou mladou kolegyni. V současné době jsou její posluchači už nejen věkově, ale i služebně mladší a ochota vzdělávat se je u nich větší. Respondent č. 2 má zase zkušenost, že věkově starší účastníci mají větší respekt, protože jsou delší dobu ze školního prostředí pryč. Při jeho kurzech se mladší i starší doplňují a navzájem si pomáhají. Respondent č. 3 si všímá, že u starších ročníků obecně panuje obava, zda se budou schopni tolik informací naučit.

Další otázka týkající se spokojenosti respondentů s kurzy a školeními, kterých se účastnili jako posluchači, přinesla kromě odpovědi respondenta č. 3, který se domnívá, že většina kurzů je na dobré úrovni, spíše negativní ohlas – viz odpověď respondentky č. 1: *„Dovolím si konstatovat, že já osobně jsem v celní správě bohužel zatím absolvovala více kurzů, které pro mě neměly žádný přínos. Jinými slovy, ty opravdu kvalitní a přínosné vzdělávací akce bych v organizaci hradě spočítala na prstech jedné ruky.“*

A respondent č. 2 na její slova navazuje, když říká, že se v poslední době sice jako abonent žádného kurzu neúčastnil, ale z minulosti si pamatuje, že ne všechny kurzy byly přínosné a jejich pojetí ze strany lektorů nebylo příliš zajímavé.

Jelikož jsou všichni tři respondenti nadřizenými služebními funkcionáři, byla položena také otázka na jejich spokojenost s tím, s jakými vědomostmi a dovednostmi se vrací jejich podřízení ze vzdělávacích akcí. Respondentka č. 1 uvádí, že především záleží na kvalitě poskytovaného vzdělávání, ale už z prvotních reakcí účastníků kurzů lze rozpoznat, zda byla vzdělávací akce přínosná, či takzvaně o ničem. Respondent č. 2 shledává výhodu v tom, že řadu svých podřízených sám vyučoval, takže jim mohl předat vědomosti v takové podobě a rozsahu, jak si sám představuje. U některých kurzů, které absolvovali jeho podřízení, ale spokojen není. Respondent č. 3 považuje za pozitivum, že v posledních letech se daří organizovat školení, která přímo dopadají na činnost v terénu a z toho důvodu jsou velkým přínosem.

Na obdobnou otázku, jež se týkala celkové spokojenosti s průběžným vzděláváním jejich podřízených, odpověděli všichni tři respondenti relativně kladně, pouze respondentka č. 1 polemizuje nad tím, zda se dá vůbec hovořit v případě celní správy o nějakém systematickém průběžném vzdělávání, a například e-learningové kurzy nepovažuje ani za průběžné vzdělávání, ani za nějak přínosné. Spokojena je především se samovzděláváním svých podřízených. Lehké pochybnosti o průběžném a systematickém vzdělávání příslušníků má také respondent č. 3, který dává vinu především současné době ovlivněné nemocí covid-19, kdy byla spousta školení zrušena.

Co se týká v poslední době často diskutovaného sblížování role lektora a žáka a jejich vzájemné interakce, je podle odpovědí oslovených lektorů možné tento trend sledovat i v rámci vzdělávání v Celní správě ČR, a to ve stále širším měřítku, kdy se sami lektoři o takové pojetí výuky aktivně snaží.

Ani jeden z respondentů nesleduje aktuální trendy ve vzdělávání dospělých a většinou se snaží vést výuku tak, jak si sami myslí, že je to nejefektivnější. Viz následující odpovědi:

Respondentka č. 1: „*Učím tak nějak intuitivně. Snažím se, abych se při lektorování cítila komfortně a aby můj styl výuky nebyl nepříjemný posluchačům.*“

Respondent č. 2: „Snažím se, aby přednáška byla co možná nejzajímavější, aby to nebylo suché odříkání textu nebo výukového materiálu. Co nejvíce se snažím uvádět příklady z praxe.“

Respondent č. 3: „Jelikož mě nikdy z pozice posluchače nebavilo poslouchat suchý výklad, tak se z pozice lektora snažím výklad oživit příběhy z praxe, popř. vtáhnout posluchače do výkladu kladením otázek apod.“

Respondenti dále odpovídali na otázku, co je pro ně v rámci lektorské činnosti nejobtížnější. Pro respondentku č. 1 je složité, ale ne neřešitelné, vést výuku tak, aby ji pochopili všichni zúčastnění, neboť lidé jsou různí, každý chápe jinak, někdo je rychlejší, jiný pomalejší, ale přitom je nutné naučit všechny stejný objem poznatků. Pro respondenta č. 3 je nejobtížnější přednášet pro publikum, které nejeví o danou problematiku zájem. Respondent č. 2 si žádného problému, který by jej limitoval, není vědom.

Další otázka, se kterou byli účastníci rozhovoru konfrontováni, byla, zda je činnost lektora naplňuje. Zazněly následující odpovědi:

Respondentka č. 1: „Ze začátku jsem měla trému, když jsem měla vystoupit před cca 20–30 lidmi a vysvětlovat jim problematiku, o které drtivá většina nic nevěděla. Dnes už mi toto problém nedělá a asi mě to i trochu baví. Jiný přínos z lektorské činnosti nemám. Naopak mám díky ní problémy se svými nadřízenými.“

Respondent č. 2: „Ano, činnost mě naplňuje. Chci svoje dosavadní praktické poznatky předávat dalším, služebně mladším kolegům. Pro moji běžnou činnost to nemá příliš velký vliv. I přes časovou náročnost a skloubení se služebním zařazením bych rád i nadále v lektorské činnosti pokračoval.“

Respondent č. 3: „Časový prostor, který výuce věnuji, mi pak chybí při vedení oddělení. Nicméně předávání znalostí a zkušeností další generaci celníků shledávám jako nezbytné k tomu, aby se „nová celnická generace“ dokázala posunout dál než generace současná.“

Respondenti se shodují, že přístup účastníků kurzů ke vzdělávání je těžké jednoznačně zhodnotit, neboť každý kurz je jiný, a považují za normální jev, že v každém kurzu je někdo více a někdo méně aktivní. Respondent č. 3 v otázce přístupu nevnímá žádný posun. Ostatní dva respondenti si myslí, že účastníci jsou aktivní a že určitý posun k lepšímu přece jen spatřují.

Respondentka č. 1 jedna necítí podporu ve své činnosti lektora ze strany nadřízených služebních funkcionářů, a dokonce se setkala i s despektem vůči své lektorské činnosti. Naopak respondenti 2 a 3 podporu cítí, i když respondent č. 3 se s despektem ke své činnosti již také setkal, ale nechce to blíže specifikovat. Respondent č. 2 pouze dodává, že je mu občas zdůrazňováno, že lektorství nesmí ohrozit jeho práci na úřadě.

Na otázku týkající se hodnocení možnosti vzdělávat se formou e-learningu dotazovaní více méně shodně reagují, že v něm nevidí nějaký větší přínos a že v současné formě, v jaké je v Celní správě ČR využíván, je dostačující a neumí si představit, že by touto formou byla vyučována jiná a už vůbec ne odborná problematika. V určitých oblastech, jako je například školení bezpečnosti práce, je ale tato možnost považována za dostatečnou.

Oslovení lektori se jednomyslně shodnou, že důležitou roli při realizaci vzdělávacích akcí hraje i prostředí, ve kterém se odehrává, ať už se jedná o kvalitu ubytování, stravu nebo kulturní vyžití. Pokud je o účastníky dobře postaráno, mohou se o to lépe soustředit na výuku.

Případný posun vzdělávání v organizaci v posledních letech je respondentkou č. 1 hodnocen jako neutrální. Respondent č. 2 je spokojen, že co se týká oblastí, ve které se profesně pohybuje a kterou vyučuje, má vzdělávání svůj řád a vše na sebe navazuje. Respondentovi č. 3 se nelíbí rozmach distanční výuky, proto hodnotí posun ve vzdělávání v organizaci záporně.

Na otázku, zda je podle respondentů možné posuzovat efektivnost vzdělávacích akcí v organizaci i po finanční stránce odpověděli následovně:

Respondentka č. 1: *„Pokud spojíme obsah vzdělávací akce s následným přínosem, tak zcela určitě. Jsou vzdělávací akce, u kterých bych se nebála říci, že to nebyly zbytečně vyhozené peníze a naopak.“*

Respondent č. 2: *„Nevím, jak vysoké jsou finanční náklady s jednotlivými vzdělávacími akcemi. Dokážu si představit, že některé kurzy lze absolvovat i přes teamsy a nebude to mít vliv na kvalitu. Ale zase naopak u některých kurzů je to vyloučené.“*

Respondent č. 3: *„Efektivnost asi posoudit lze, ale věřím, že osobní přístup k výuce (prezenční forma) je vždy pro posluchače přínosnější, i když může být dražší.“*

Doslovný rozhovor je uveden jako příloha této bakalářské práce.

4.6 Vyhodnocení rozhovorů

Následně bylo provedeno vyhodnocení výše uvedených odpovědí získaných od tří lektorů organizace Celní správa ČR.

Respondenti nejsou kromě povinného kurzu s názvem „PEDMIN“ (pedagogické minimum), který je poskytován v rámci organizace, nikterak vzdělání v oblasti vzdělávání dospělých a dva z nich si ani nejsou vědomi toho, že mají lektoři v organizaci možnost absolvovat i další dobrovolné kurzy. Oslovení lektoři ani nesledují aktuální trendy v oblasti vzdělávání dospělých. To ale neznamená, že se konkrétně tyto tři nesnaží vést výuku tak, aby posluchače zaujala a tzv. vtáhla je do děje.

Závěr autora: I když respondenti osobně necítí zásadní potřebu dalšího vzdělání v oblasti vedení výuky, zároveň v další odpovědi tvrdí, že ne vždy jsou spokojeni s úrovní kurzů, kterých se účastnili jako posluchači nebo které absolvují jejich podřízení. Stojí proto za úvahu, zda by ze strany Institutu vzdělávání a vedoucího managementu Celní správy ČR neměla být věnována větší pozornost motivaci k absolvování nabízených kurzů či dalšího vzdělávání se v této problematice.

Na otázku, co je pro ně v rámci lektorské činnosti nejobtížnější, zaujaly rozdílné odpovědi respondentů č. 1 a č. 2. První respondentka uvádí, že má občas obavu z pochopení jí vykládané problematiky, kdežto respondent č. 2 si není vědom žádných komplikací, které by ho jakkoliv omezovaly ve výuce. Dle názoru autora to může být mimo jiné způsobeno i tím, že podrobná znalost účetnictví, jež vyučuje respondentka č. 1, se v rámci činnosti Celní správy ČR projeví většinou až v případech, které nejsou příslušníky řešeny pravidelně, spíše jde vždy o specifické a mnohdy složité případy, které se vymykají běžnému standardu. Někdy tedy není ani možné u absolventa kurzu účetnictví bezprostředně určit, zda problematiku ovládá, neboť ani závěrečné testy nedokážou kvůli velkému rozsahu účetní problematiky a nesčetného množství možností, které se mohou v praxi vyskytnout, přesně stanovit míru nabytých znalostí.

Naopak problematika, kterou vyučuje respondent č. 2 je běžnou denní pracovní náplní příslušníků, kteří tato školení absolvují. Navíc je vedoucím služebním funkcionářem právě na oddělení vykonávající jím vyučovanou problematiku. Sám tak přímo v praxi může takřka denně pozorovat úspěšnost svého lektorského snažení a zhodnotit, jaké znalosti a dovednosti je nutné posluchače naučit.

Závěr autora: V Celní správě ČR tedy nelze hodnotit lektory a jejich úspěšnost podle jednoho jediného měřítka, neboť vzhledem k velkému množství kompetencí je i vzdělávací proces vztahující se k určité problematice značně rozdílný.

Potěšujícím faktem je, že i přestože respondenti prvotně lektorskou činnost nevyhledávali a začali o ní uvažovat až poté, co byli osloveni, tak i přes jisté problémy například s trémou, nebo časovou náročností skloubení lektorské činnosti s běžnou pracovní náplní, se respondenti shodují, že je tato činnost naplňuje, baví je a vnímají ji jako nezbytnou.

Závěr autora: Výše uvedený fakt by mohl být inspirací pro další případné a váhající zájemce o lektorskou činnost v organizaci.

Respondenti č. 2 a 3 vnímají podporu svých nadřízených ve své lektorské činnosti. Naopak lektorka č. 1 takovou podporu nepocituje a v rozhovoru dokonce několikrát zopakovala, že kvůli tomu je na ni nahlíženo ze strany nadřízeného s despektem.

Závěr autora: Je zřejmé, že obsazování lektorů a tím pádem i kvalitu vzdělávacího systému v organizaci ovlivňují i osobní vztahy na pracovišti, které se na první pohled vzdělávání ani netýkají.

Oslovení lektori jsou víceméně skeptičtí k dalšímu prohlubování distanční výuky a stejně tak mluví relativně rezervovaně o e-learningu. Jako důvody uvádí chybějící interakci mezi lektorem a žákem nebo chybějící neverbální komunikaci. V některých oblastech, kde je nutná názornost, považují distanční výuku dokonce za vyloučenou.

Závěr autora: Vzdělávací systém v organizaci není v současné době připraven na razantní přechod k distanční výuce. Pokud by měl být tento trend prohlubován, mělo by se tak dít po pečlivém uvážení a zhodnocení každé plánované vzdělávací akce i s ohledem na lektora, který by měl výuku vést.

Oslovení lektori se shodují, že se nesetkávají se závažnými organizačními problémy při pořádání vzdělávacích akcí a že podpora ze strany Institutu vzdělávání je dostatečná. Kromě toho se respondenti shodují, že lze pozorovat i mírný posun k lepšímu v otázce přístupu absolventů ke vzdělávání.

Závěr autora: Výše uvedené potvrzuje nejen autorův dojem z posledních několika let, kdy se mezi zaměstnanci Celní správy ČR čím dál častěji hovoří o tom, že Institut vzdělávání plní svoji funkci o poznání kvalitněji a že vzdělávání v rámci organizace je přikládána větší důležitost, než tomu bylo dříve.

Jako pozitivum lze vnímat i zkušenosti lektorů se stále se zvyšující interakcí mezi lektorem a absolventem a také absenci výraznějších rozdílů mezi přístupem služebně starších a služebně mladších kolegů, kdy je přístup účastníků až na výjimky považován za bezproblémový.

Naopak mírný pesimismus je možné vyzorovat ohledně vývoje vzdělávání v organizaci v současné době ovlivněné covidem-19 a s tím spojenými úplně zrušenými prezenčními kurzy nebo jejich náhradou ve formě distanční.

4.7 Odpovědi na hypotézy:

1. Vzdělávací systém v organizaci celní správy reaguje na trendy a vývoj v oblasti vzdělávání dospělých a firemního vzdělávání.

Odpověď: Na vývoj a trendy v oblasti vzdělávání dospělých a firemního vzdělávání se vědomě snaží reagovat Institut vzdělávání, což je patrné z intranetových stránek, které byly využívány pro zpracování této práce a kde je možné nalézt mnoho zajímavých článků a studijních materiálů, často i totožných s těmi, se kterými jsou studenti seznamováni v rámci studia na UJAK, obor Vzdělávání dospělých. Tento fakt byl do jisté míry potvrzen i jedním z oslovených lektorů, který si je vědom, že je možné se v oblasti vzdělávání dospělých dále zdokonalovat právě prostřednictvím kurzů pořádaných Institutem vzdělávání.

V případě oslovených lektorů se nedá o mluvit o cíleném sledování trendů v oblasti vzdělávání dospělých a firemního vzdělávání. Respondenti se řídí spíše intuicí a vlastními zkušenostmi.

2. Prezenční výuka je efektivnější než výuka distanční.

Odpověď: Tato hypotéza byla jednoznačně potvrzena, když oslovení lektori jednomyslně preferují výuku prezenční a distanční výuku připouští pouze ve výjimečných případech, týkajících se neodborné problematiky.

3. Vzájemná interakce mezi školitelem a žákem má vzrůstající tendenci.

Odpověď: Také tato hypotéza byla rozhovory potvrzena, neboť všichni tři oslovení lektori si všímají vzrůstající vzájemné interakce mezi školitelem a absolventem.

ZÁVĚR

V bakalářské práci byly potvrzeny některé pozitivní jevy posledních několika let, které se v organizaci vyskytují v oblasti profesního vzdělávání a o kterých je možno slyšet i mezi příslušníky, kteří se vzdělávacích akcí zúčastnili z pozice posluchače. Jako příklady lze uvést kladné hodnocení Institutu vzdělávání, lepší vzájemnou interakci mezi lektory a účastníky kurzů a také celkově větší prestiž vzdělávání a ochotu se vzdělávat.

Přetrvávajícím problémem zůstává časová náročnost funkce lektora, který je zainteresován na svém služebním místě, kde musí prvotně vykonávat svoji běžnou činnost. Z toho může také plynout fakt, že spousta lektorů se nezabývá problematikou trendů ve vzdělávání dospělých a neprohlubuje si znalosti v oblasti vedení výuky a řídí se spíše intuicí, jak potvrdily rozhovory.

Je složité posuzovat ochotu či neochotu lektorů Celní správy ČR hlouběji se vzdělávat v oblasti vzdělávání dospělých, když už nyní je pro ně vykonávání lektorské činnosti náročné na čas. Navíc se jejich činnost nemusí vždy setkat s kladným ohlasem od jejich nadřízených, kteří nejenže upřednostňují (a logicky) jejich pracovní činnost na úřadě, ale podle nepotvrzených informací mají možná až nepochopitelně i despekt k samotnému vzdělávání v rámci organizace, které považují mnohdy za zbytečné. Není tedy jen chybou lektorů Celní správy ČR, že se nezaobírají novými trendy v oblasti vzdělávání dospělých a příliš se ani nezajímají o kurzy pro ně pořádané Institutem vzdělávání. Pokud se má situace v této oblasti změnit k lepšímu, nelze posun vynucovat tím, že současní lektoři budou jakkoliv tlačeni, aby se sami v oblasti vedení výuky dál proškolovali, ale je nutné, aby byly pro lektory vytvořeny podmínky, které by jim umožnily se činnosti v oblasti vzdělávání věnovat ve větší míře dobrovolně. Dá se tedy říci, že kvalita vzdělávacího systému Celní správy ČR nezáleží jen na Institutu vzdělávání, lektorech nebo účastnících kurzů, ale zásadní roli hraje nejvyšší management organizace, který může jasně nastavit priority a směr, kterým se bude organizace ubírat.

Dále se potvrdilo, že stále častěji zmiňované nahrazení prezenční výuky výukou distanční nebude tak snadno a rychle realizovatelné, jak se může na první pohled zdát. Stejně jako bylo možno pozorovat určité rozčarování u studentů během distanční výuky v době lockdownů, je podobná nálada zratelná i na lektorech Celní správy ČR, se

kterými byl uskutečněn rozhovor. Ti v distanční výuce budoucnost nevidí a schvalují ji jen ve velmi omezené míře a u vybrané problematiky.

V úvodu byla položena otázka, zda se dá o vzdělávacím systému Celní správy ČR hovořit jako o zkosnatělem. Autor se domnívá, že tomu tak není, neboť je v organizaci zaměstnána spousta lidí, ať už přímo v Institutu vzdělávání, či mezi lektory nebo služebními funkcionáři, kteří i přes určité těžkosti drží vzdělávací systém v pohybu a ustrnutí nepřipouští. Doufejme, že takových lidí bude stále dostatek, a že o vzdělávacím systému Celní správy České republiky budeme slyšet jen v pozitivním slova smyslu a s respektem, jak to lze pozorovat v posledních letech.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých knižních zdrojů

ARMSTRONG, A. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

BARTÁK, J. a DEMJANENKO, M. *Sociální andragogika*. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-247-3997-7.

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

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9459-4.

HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

KRÁLOVIČOVÁ, O. *Vnitřní předpis č. 57/2017: Profesionální příprava*. Praha: Celní správa ČR, Generální ředitelství cel, 2017.

MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

TVRDÍKOVÁ, L. a PSOTOVÁ N. *Historie vzdělávání v Celní správě ČR*. Praha: GŘC – Institut vzdělávání, 2018.

VETEŠKA, J. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80262-1026-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

ČESKÁ TELEVIZE. Hyde park civilizace: Velká globální témata. In: *Ceskatelevize.cz* [online]. 14. 3. 2020 [cit. 2021-09-05]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/10441294653-hyde-park-civilizace/220411058090314/>

LANGER, T. Jak (ne)motivovat zaměstnance ke vzdělávání. *Firemní vzdělávání* [online]. 2021, 5(2), 10–11 [cit. 2021-12-15] Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_508aeebf192c459f8eab1729174abf74.pdf

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Odbor 40 – oddělení 403 – Institut vzdělávání. *Mfcr.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-10-02]. Dostupné z: <http://portal.cs.mfcr.cz/grc/odbor40/odd403/SiteAssets/prvni1.aspx>

MONIOVÁ, E. Češi se přestávají vzdělávat, padají na dno Evropy a stát to změnit neumí. In: *Seznamzpravy.cz* [online]. 31. 8. 2021 [cit. 2021-09-19]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/cesi-se-prestavaji-vzdelavat-padaji-na-dno-evropy-a-stat-to-zmenit-neumi-173462>

ZÁKONY PRO LIDI, SBÍRKA ZÁKONŮ. *Zákon č. 17/2012 Sb. ze dne 17.01.2012 o celní správě České republiky* (online) Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-17>

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|----------------------------------|----------|
| Příloha A– Rozhovor | I |
|----------------------------------|----------|

Příloha A– Rozhovor

Otázka: Jak dlouho pracujete v organizaci Celní správa ČR?

Respondentka č. 1: V prosinci 2021 to bude 15 let

Respondent č. 2: U CS pracuji od března 2006

Respondent č. 3: 15 let

Otázka: Jak dlouho vykonáváte činnost lektora Celní správy ČR?

Respondentka č. 1: Přesně nevím, řekněme cca 10 let.

Respondent č. 2: Od roku 2019.

Respondent č. 3: 7 let.

Otázka: Jakým způsobem jste se dostal/a k této funkci?

Respondentka č. 1: Úplnou náhodou – v rámci prvního kurzu, který jsem absolvovala jako účastník, se mě organizační garant zeptal, zda bych někdy nevypomohla s lektorováním v oblasti účetnictví, protože je pro tuto oblast málo lektorů. Souhlasila jsem a tím jsem se „upsala“.

Respondent č. 2: Byl jsem osloven metodickým útvarem GŘC a nabídku jsem přijal.

Respondent č. 3: Byl jsem osloven kolegou z GŘC, který již lektora dělal, a po kratším váhání jsem na to „kývl“.

Otázka: Máte nějaké vzdělání v oblasti vzdělávání dospělých?

Respondentka č. 1: Krom kurzu PEDMIN (pedagogické minimum), který je ale poskytován uvnitř organizace, tzn. že není vyučován externím lektorem, žádné jiné nemám.

Respondent č. 2: Nemám. Pouze vnitřní kurz.

Respondent č. 3: Kromě krátkého kurzu v rámci organizace žádné takové vzdělání nemám.

Otázka: Bylo by pro Vás případně podobné školení prospěšné?

Respondentka č. 1: Kurz PEDMIN mi osobně nic nedal. Ale v Celní správě je stanovena povinnost jej absolvovat, pokud je někdo veden jako lektor, tak jsem tuto povinnost splnila.

Respondent č. 2: Práce lektora u CS je především o odbornosti, tak si nejsem úplně jistý, zda by bylo pro mě prospěšné. Vzhledem k pozitivnímu ohlasu od posluchačů tak to úplně nutné asi není.

Respondent č. 3: Asi ano, nedokážu relevantně posoudit.

Otázka: Probíhá ze strany Celní správy školení lektorů?

Respondentka č. 1: Pokud vím, tak existuje jediný výše zmíněný kurz. O žádném následném či prohlubujícím školení nic nevím.

Respondent č. 2: Ano, lze absolvovat různé kurzy, např. Základní pedagogická příprava lektorů, Lektorské dovednosti.

Respondent č. 3: Pokud ano, tak o tom nevím.

Otázka: Máte nějaký vzor v lektorském sboru Celní správy, a nejen v Celní správě, který Vás zaujal vedením vyučovacího procesu?

Respondentka č. 1: Těžko říct. Asi ne, resp. za ty roky jsem zjistila, že nejlepší je být svůj a nesnažit se přejímat vzory při vedení vyučování.

Respondent č. 2: Nemám

Respondent č. 3: Ano, jedná se o lektora, který mě učil v rámci mé profesní přípravy.

Otázka: Jakou formou probíhají Vámi vedené kurzy/školení?

Respondentka č. 1: Zkušenosti mám pouze s vedením výuky formou prezenční. A dále bych uvedla, že se snažím o formu přátelskou. Vzhledem k faktu, že vzdělávám dospělé lidi, mnohdy věkově starší, než jsem já, nelze k nim přistupovat nějak striktně, direktivně. Takže jsem si za ty roky už ověřila, že přátelská forma je nejlepší možná.

Respondent č. 2: Při normální situaci probíhají prezenční formou, ale jeden kurz kvůli epidemiologické situaci jsem vedl i distanční formou.

Respondent č. 3: Pouze prezenční.

Otázka: Jaká forma je efektivnější?

Respondentka č. 1: Zcela určitě prezenční. Lektor má okamžitě zpětnou vazbu. Nebo alespoň já to tak mám. Vidím, jak mě dotyční posluchači chápou/nechápu a tomu pak přizpůsobuji svůj další výklad tak, aby byl splněn cíl daného kurzu.

Respondent č. 2: Určitě prezenční

Respondent č. 3: To nemohu přesně posoudit, neboť jsem distanční formou žádný kurz nevedl ani neabsolvoval.

Otázka: Jaké jsou výhody distanční výuky z Vašeho pohledu lektora?

Respondentka č. 1: Netroufám si hodnotit její výhody či nevýhody.

Respondent č. 2: Pro svou oblast výhody nevidím.

Respondent č. 3: Odpadají například problémy s dojezdem.

Otázka: Jaké jsou výhody prezenční výuky z Vašeho pohledu lektora?

Respondentka č. 1: Okamžitá zpětná vazba pro lektora – může se nejen ptát, ale vidí i výrazy posluchačů, i z nich se dá mnohé vyčíst.

Respondent č. 2: Kontakt s posluchači. Vzhledem k tomu, že velkou náplní mého vzdělávacího projektu je praktická část zaměřená na modelové situace, tak ani jiná možnost než prezenční není.

Respondent č. 3: Především jde o osobní kontakt.

Otázka: S jakými organizačními problémy se v rámci pořádání vzdělávacích akcí nejčastěji setkáváte?

Respondentka č. 1: Já asi s žádnými, pokud neberu jako problém nechuť mých nadřízených k uvolňování mě k vykonávání lektorské činnosti. Ale to bude zřejmě pouze osobní rovina.

Respondent č. 2: Nesetkal jsem se s takovými problémy, které by narušily chod vzdělávacího projektu.

Respondent č. 3: Jedná se spíše o drobnosti, jinak mi organizace kurzů přijde na velmi dobré úrovni.

Otázka: Jste spokojeni s podporou při organizování vzdělávacích akcí ze strany Institutu vzdělávání?

Respondentka č. 1: Podpora ze strany Institutu vzdělávání je dostačující, i když i zde určitě záleží na tom, který organizační garant má daný kurz zrovna na starost. Já osobně zatím žádné problémy či neochotu nezaznamenala.

Respondent č. 2: Jsem spokojen, spolupráce funguje velmi dobře.

Respondent č. 3: Spokojenost.

Otázka: Všiml/a jste si, zda a případně do jaké míry hraje roli věk účastníků vzhledem k přístupu ke vzdělávací akci?

Respondentka č. 1: To je individuální. Spíše než věk je rozhodující chuť se vzdělávat. I mladý člověk se může tvářit, jako že ho lektor se svým výkladem vlastně obtěžuje. A naopak věkově starší může dychtit po nových informacích a být ve výuce aktivní.

Respondent č. 2: Nemyslím si, že hraje věk zásadní roli. Ano, věkově starší účastníci mají větší respekt, protože jsou delší dobu ze školního prostředí pryč. Moje zkušenost je taková, že se při kurzech mladší i starší doplňují a navzájem si pomáhají. Každý může tomu druhému svým způsobem pomoci.

Respondent č. 3: U starších ročníků obecně panuje obava, zda se budou schopni tolik informací naučit.

Otázka: Jste spokojený/á s přínosem kurzů a školení, kterých se účastníte nejen jako lektor, ale případně jako jeho účastník v pozici studenta?

Respondentka č. 1: I toto je individuální. Nicméně dovolím si konstatovat, že já osobně jsem v celní správě bohužel zatím absolvovala více kurzů, které pro mě neměly žádný přínos. Jinými slovy, ty opravdu kvalitní a přínosné vzdělávací akce bych v organizaci hravě spočítala na prstech jedné ruky.

Respondent č. 2: Pokud budu hodnotit jako lektor, tak přínos „mého“ kurzu je jednoznačný. Posluchači absolvováním odborného kurzu jsou plně proškoleni pro danou agendu. I s ohledem na kladný ohlas ze strany posluchačů se domnívám, že přínos je velký. V poslední době jsem se jako abonent žádného kurzu neúčastnil. Z minulosti si pamatuji, že ne všechny kurzy byly pro mě přínosné a jejich pojetí ze strany lektorů nebylo pro mě příliš zajímavé.

Respondent č. 3: Ano, většina kurzů je na dobré úrovni.

Otázka: Jak jste jako nadřízený služební funkcionář spokojen s tím, s jakými vědomostmi

a dovednostmi se vrací Vaši podřízené ze vzdělávacích akcí?

Respondentka č. 1: Opět je to individuální. A především záleží na kvalitě poskytovaného vzdělávání. Pokud z informací poskytnutých od podřízených zjistím, že

daná vzdělávací akce byla tzv. o ničem, neočekávám, že by účastníkům poskytla nějaké užitečné vědomosti a dovednosti.

Respondent č. 2: Vzhledem k tomu, že jsem řadu svých podřízených přímo vyučoval, tak jsem samozřejmě spokojen, jaké vědomosti a dovednosti nabrali během kurzu. Ovšem je řada kurzů, u kterých tuto spokojenost nemohu potvrdit.

Respondent č. 3: V posledních letech se daří organizovat školení, které přímo dopadají na činnost v terénu a z toho důvodu jsou velkým přínosem.

Otázka: Jak jste jako nadřízený služební funkcionář spokojen s průběžným vzděláváním Vašich podřízených v problematice, která je jejich pracovní náplní?

Respondentka č. 1: Pokud je myšleno průběžné samovzdělávání, tak mám sice nějaké nedostatky, ale není to nic dramatického. Takže souhrnně se dá konstatovat, že se samovzděláváním spokojena jsem. Pokud bylo myšleno nějaké jiné průběžné vzdělávání, tak je otázka, zda se zde o nějakém průběžném vzdělávání dá vůbec hovořit – e-learningové kurzy zcela určitě nelze brát jako přínosné průběžné vzdělávání.

Respondent č. 2: Myslím, že v současné době je vzdělávání nastaveno optimálně.

Respondent č. 3: V posledních dvou letech bylo vlivem covidu hodně školení zrušeno, tudíž nelze moc hovořit o průběžném vzdělávání. Nicméně v době před covidem bych hodnotil objem vzdělávacích akcí za dostatečný.

Otázka: V poslední době se často v oblasti vzdělávání hovoří o sbližování role lektora a žáka, kdy je výuka směřována ke vzájemné interakci a spolupráci. Je možné vysledovat tento trend i při vzdělávání v celní správě?

Respondentka č. 1: Netuším, jako žák jsem se již delší dobu žádného kurzu nezúčastnila. Z pozice lektora se o toto snažím. Jak moc úspěšná jsem, musí posoudit jiní.

Respondent č. 2: Při některých kurzech zcela určitě lze tuto interakci pozorovat. Snažím se ji uplatňovat i při svých kurzech a vtáhnout posluchače do výuky. Právě při praktických ukázkách je plně využívána interakce lektora a žáka.

Respondent č. 3: Ano, k interakci dochází stále ve větším měřítku, je pozitivně hodnocena i ze strany posluchačů

Otázka: Sledujete, jaké jsou aktuální trendy ve vzdělávání dospělých?

Respondentka č. 1: Popravdě nesleduji. Učím tak nějak intuitivně. Snažím se, abych se při lektorování cítila komfortně a aby můj styl výuky nebyl nepříjemný posluchačům.

Respondent č. 2: Trendy nesleduji. Snažím se, aby přednáška byla co možná nejzajímavější, aby to nebylo suché odříkání textu nebo výukového materiálu. Co nejvíce se snažím uvádět příklady z praxe.

Respondent č. 3: Trendy vyloženě nesleduji. Jelikož mě ale nikdy z pozice posluchače nebavilo poslouchat suchý výklad, tak se z pozice lektora snažím výklad oživit příběhy z praxe, popř. vtáhnout posluchače do výkladu kladením otázek apod.

Otázka: Co je pro vás v rámci Vaší lektorské činnosti nejobtížnější?

Respondentka č. 1: Vést výuku tak, aby všichni danou problematiku pochopili. Lidé jsou různí, každý chápe jinak – někdo je rychlejší, někdo pomalejší, a pokud je mým cílem naučit všechny stejný objem, je to složité. Nicméně není to neřešitelné.

Respondent č. 2: Nemám nějaký problém, který by mě limitoval.

Respondent č. 3: Nejobtížnější je pro mě přednášet publiku, které nejeví zájem o danou problematiku.

Otázka: Naplňuje Vás činnost lektora?

Respondentka č. 1: Ze začátku jsem měla trému, když jsem měla vystoupit před cca 20–30 lidí a něco jim začít vysvětlovat problematiku, o které drtivá většina nic nevěděla. Dnes už mi toto problém nedělá a asi mě to i trochu baví. Jiný přínos z lektorské činnosti nemám. Naopak mám díky ní problémy se svými nadřízenými.

Respondent č. 2: Ano, činnost mě naplňuje. Chci svoje dosavadní praktické poznatky předávat dalším služebně mladším kolegům. Pro moji běžnou činnost to nemá příliš velký vliv. I přes časovou náročnost a skloubení se služebním zařazením tak bych rád i nadále v lektorské činnosti pokračoval.

Respondent č. 3: Časový prostor, který výuce věnuji, mi pak chybí při vedení oddělení. Nicméně předávání znalostí a zkušeností další generaci celníků shledávám jako nezbytné k tomu, aby se „nová celnická generace“ dokázala posunout dál než generace současná.

Otázka: Jak jste spokojen s přístupem účastníků vzdělávací akce?

Respondentka č. 1: V každém kurzu je někdo více a někdo méně aktivní. To je asi normální jev. Posun v přístupu zcela určitě je a troufám si říct, že k lepšímu. Přece jen, když jsem učila služebně starší kolegy, byla vidět nechuť učit se něčemu novému a vůbec poslouchat pro ně nějakou mladou kolegyni. V současné době jsou moji posluchači nejen věkově mladší, ale i služebně mladší a ochota vzdělávat se je u nich větší. Zřejmě vědí, že jinak to v dnešní době nejde.

Respondent č. 2: Každý kurz je jiný, ale účastníci se snaží, jsou aktivní. Při praktických ukázkách je to ostatně i vyžadováno.

Respondent č. 3: Přístup je různý kurz od kurzu, vždy záleží na složení třídy. Posun nevnímám.

Otázka: Cítíte podporu Vaší činnosti lektora ze strany Vašich nadřízených služebních funkcionářů?

Respondentka č. 1: Já osobně ne.

Respondent č. 2: Ano, ze strany přímého nadřízeného cítím podporu.

Respondent č. 3: Ano.

Otázka: Setkal/a jste se někdy s despektem vůči vaší činnosti ze strany vašich nadřízených služebních funkcionářů?

Respondentka č. 1: Prakticky pokaždé, když mám odjet lektorovat.

Respondent č. 2: S despektem jsem se neseťkal, ale je mně občas zdůrazňováno, že lektorství nesmí ohrozit moji práci na úřadě.

Respondent č. 3: Ano, ale nechtěl bych konkretizovat.

Otázka: V celní správě je možnost vzdělávat se formou e-learningu. Jak tuto metodu hodnotíte?

Respondentka č. 1: Tím, jak je současně tato forma nastavena si nemyslím, že by měla nějaký výraznější přínos. Je to nutné zlo, které se vesměs plní kolektivní formou.

Respondent č. 2: E-learning беру jako jednu z metod vzdělávání. Tak, jak je to nastaveno nyní, považuji za dostatečné. Ale co se odborné stránky týká, tak si neumím představit ve formě e-learningu.

Respondent č. 3: V určitých oblastech, jako je například školení bezpečnosti práce, tuto formu považuji za dostatečnou možnost. Jinak spíše ne.

Otázka: Hraje podle Vás nějakou roli prostředí, ve kterém se vzdělávací akce odehrává, včetně případné kvality ubytování, stravy anebo případného kulturního vyžití?

Respondentka č. 1: Určitě – vše souvisí se vším. I prostředí, kvalita ubytování, stravy apod. ovlivňuje nejen posluchače, ale i lektora.

Respondent č. 2: Určitě to roli hraje. Ostatně při hodnocení vzdělávací akce se účastníci často vyjadřují ke kvalitě ubytovacího zařízení a všímají si i detailů.

Respondent č. 3: Pokud je o posluchače dobře postaráno, pak řeší pouze výuku, a ne nepříjemnosti se zázemím. Maximální soustředění na výuku.

Otázka: Jak byste hodnotil/a posun vzdělávání v organizaci v posledních letech?

Respondentka č. 1: Hodnotila bych neutrálně. V něčem byl posun k lepšímu, v něčem naopak k horšímu.

Respondent č. 2: Myslím, že vzdělávání má svůj řád, který na sebe navazuje. Alespoň za náš odbor to takto můžu hodnotit.

Respondent č. 3: Záporný, z důvodu rozmachu distanční výuky.

Otázka: Je podle Vás možné posuzovat efektivnost vzdělávacích akcí v organizaci i po finanční stránce?

Respondentka č. 1: Pokud spojíme obsah vzdělávací akce s následným přínosem, tak zcela určitě. Jsou vzdělávací akce, u kterých bych se nebála říci, že to nebyly zbytečně vyhozené peníze a naopak.

Respondent č. 2: Nevím, jak vysoké jsou finanční náklady s jednotlivými vzdělávacími akcemi. Dokážu si představit, že některé kurzy lze absolvovat i přes teamsy a nebude to mít vliv na kvalitu. Ale zase naopak u některých kurzů je to vyloučené.

Respondent č. 3: Efektivnost asi posoudit lze, ale věřím, že osobní přístup k výuce (prezenční forma) je vždy pro posluchače přínosnějším, i když může být dražší.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Strejček

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Profesní vzdělávání příslušníků Celní správy ČR

Rok: 2022

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Víšek, Ph.D.