

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

VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM V ORGANIZACI

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Marek Fábry

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Vzdělávací systém v organizaci“ vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 26. listopadu 2019

Podpis.....

### **Poděkování**

Děkuji za odborné vedení, cenné rady a připomínky vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D., který mi vždy pomohl a měl se mnou obrovskou míru trpělivosti a pochopení při konzultacích.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Marek Fábry</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2020

<b>Název práce:</b>	Vzdělávací systém v organizaci
<b>Anotace práce:</b>	<p>Diplomová práce se zabývá analýzou vzdělávacího systému v organizaci. Pro svou práci jsem si vybral vzdělávání úředníků krajského úřadu. Teoretická část je věnována problematice vzdělávacího procesu, zabývá se analýzou vzdělávacích potřeb, přibližuje plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání. Dále se zabývá vzděláváním v organizaci a charakteristikou učící se organizace. Stručně seznamuje s veřejnou správou a také s legislativou, ze které vyplývá systém vzdělávání úředníků krajského úřadu.</p> <p>Podkladem pro empirický výzkum byla analýza vnitřních dokumentů úřadu, které upravují postup a pravidla vzdělávání úředníků. Dalším významným zdrojem pro tuto část práce byly rozhovory se zaměstnanci krajského úřadu, kteří mi v rámci</p>

	polostrukturovaného rozhovoru poskytli své názory a cenné postřehy týkající se vzdělávacího systému v jejich organizaci.														
<b>Klíčová slova:</b>	Vzdělávací systém, vzdělávání, organizace, vstupní vzdělávání														
<b>Title of Thesis:</b>	Education system in an organization														
<b>Annotation:</b>	<p>The diploma thesis is dealing with a topic of education system in an organization. Selected education system of employees is education system of a regional authority. The theoretical part is dedicated to the explanation of education, educational needs and also is focused on the planning, realization and evaluation of education. The thesis deals also with a topic of the concept of the self-learning organization and briefly explains the legislation of public administration.</p> <p>The empirical research is analysing internal documents related to regulations and processes of education of regional authority employees. The another source of the empirical research is interviews with regional authority employees which provide me useful informations and opinions about education system of their organization.</p>														
<b>Keywords:</b>	Education, organization, education system, employees														
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	<table> <tr> <td>Příloha č. 1</td> <td>Individuální plán vzdělávání</td> </tr> <tr> <td>Příloha č. 2</td> <td>Aktivity</td> </tr> <tr> <td>Příloha č. 3</td> <td>Školící akce</td> </tr> <tr> <td>Příloha č. 4</td> <td>Přihlášení ke školícím akcím</td> </tr> <tr> <td>Příloha č. 5</td> <td>Hodnocení školících akcí</td> </tr> <tr> <td>Příloha č. 6</td> <td>Získané vzdělávací aktivity</td> </tr> <tr> <td>Příloha č. 7</td> <td>Rozhovory</td> </tr> </table>	Příloha č. 1	Individuální plán vzdělávání	Příloha č. 2	Aktivity	Příloha č. 3	Školící akce	Příloha č. 4	Přihlášení ke školícím akcím	Příloha č. 5	Hodnocení školících akcí	Příloha č. 6	Získané vzdělávací aktivity	Příloha č. 7	Rozhovory
Příloha č. 1	Individuální plán vzdělávání														
Příloha č. 2	Aktivity														
Příloha č. 3	Školící akce														
Příloha č. 4	Přihlášení ke školícím akcím														
Příloha č. 5	Hodnocení školících akcí														
Příloha č. 6	Získané vzdělávací aktivity														
Příloha č. 7	Rozhovory														
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	47														
<b>Rozsah práce:</b>	89 s. (143 465 znaků s mezerami))														

## Úvod

Ve své diplomové práci se budu zabývat analýzou vzdělávacího systému v organizaci, konkrétně vzděláváním úředníků krajského úřadu. Vzdělávání je důležitou součástí života každého člověka, od nejútlejšího věku je každá lidská bytost spjata s učením. V současné době roste význam vzdělávání mnohem víc než v dřívějších etapách vývoje společnosti. Aby se člověk adaptoval na složité podmínky ve svém okolí, jak v osobní tak pracovní sféře, musí se celoživotně, průběžně a trvale vzdělávat.

Cílem této práce je analýza vzdělávacího systému z pohledu naplňování potřeb úředníků pro jejich prohlubování kvalifikace a získávání dalších znalostí a kompetencí v souvislosti s výkonem jejich práce.

Toto téma jsem si vybral proto, že vzdělávání úředníků je zcela specifické, jelikož se řídí zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění. Úřady potřebují stabilní a kompetentní týmy i jedince, kteří přispějí ke kvalitnímu výkonu veřejné správy.

V teoretické části se budu věnovat vzdělávacímu procesu. Dále přiblížím analýzu vzdělávacích potřeb, která je podkladem pro identifikaci potřeb organizace a která je zásadním článkem pro následné plánování a realizaci vzdělávacích akcí. Také se budu zabývat vzděláváním v organizaci, charakteristikou učící se organizace a přiblížím i oblast veřejné správy a legislativu upravující vzdělávání úředníků.

Předmět empirické části je zaměřen na analýzu všech oblastí vzdělávání, které zahrnují vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích zaměstnanců a přípravu na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Metodou, kterou použiji, je explanatorní případová studie.

Na základě analýzy interních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci úřadu bude zodpovězena výzkumná otázka a provedena analýza vzdělávacího systému úředníků krajského úřadu.

# Obsah

Anotace.....	4
Úvod .....	6
Obsah.....	8
1. Proces vzdělávání .....	10
1.1 Základní pojmy a formy vzdělávání.....	10
1.2 Analýza vzdělávacích potřeb .....	12
1.3 Plánování, realizace a hodnocení vzdělávání .....	16
1.4 Mentoring, koučování, e-learning .....	20
2. Vzdělávání v organizaci.....	28
2.1 Teorie učení se v organizaci.....	28
2.2 Znaky učící se organizace .....	29
2.3 Strategie rozvoje a vzdělávání.....	32
3. Vzdělávání ve veřejné správě.....	35
3.1 Veřejná správa .....	35
3.2 Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů .....	38
3.3 Okruhy vzdělávání .....	42
4. Analýza systému vzdělávání – empirický výzkum .....	46
4.1 Metodologie .....	46
4.2 Sběr dat a postup výzkumu.....	47
4.3 Představení organizace .....	48
4.4 Analýza dokumentů – metodika vzdělávání zaměstnanců.....	49
4.4.1 Vstupní vzdělávání zaměstnanců.....	51
4.4.2 Průběžné vzdělávání zaměstnanců .....	55



4.4.3	Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců ...	60
4.4.4	Vzdělávání vedoucích úředníků .....	61
4.4.5	Vzdělávání v rámci adaptačního procesu.....	63
4.5	Personální portál .....	65
4.5.1	Hodnocení zaměstnanců .....	68
4.6	Polostrukturovaný rozhovor .....	72
4.7	Vyhodnocení zdrojů dat.....	80
	Diskuze .....	84
	Závěr .....	87
	Literatura a zdroje .....	90
	Seznam příloh .....	94

## **1. Proces vzdělávání**

Tato kapitola je zaměřena na podstatu a definici základních pojmů, které jsou spjaty s procesem vzdělávání dospělých. Každý z nás se setkává s učením od nejútlejšího věku a provází nás po celý život. Dnešní doba je charakteristická rychlými změnami ve všech oblastech života, ať se jedná o změny v zaměstnání nebo v osobním životě. Člověk, aby úspěšně obstál v této hektické době, musí se rychle přizpůsobovat novým podmínkám, a proto se musí učit i vzdělávat také v dospělém věku. Celoživotní učení je nezbytné, aby se člověk adaptoval na změny v oblasti ekonomiky, techniky a společnosti a je důležitým aspektem pro neustálý rozvoj osobnosti (Veteška, Tureckiová, 2008). Význam vzdělávání v dospělosti je v současné době naprosto nezpochybnitelný. V předchozích obdobích vývoje společnosti bylo obvyklé, že etapy života člověka ve směru škola - práce - důchod byly odděleny, nyní se prolínají a současně roste nutnost celoživotního vzdělávání (Palán, Langer, 2008). V následující části práce se proto budu zabývat definicí pojmů, které bezprostředně souvisí s problematikou vzdělávání a učení.

### **1.1 Základní pojmy a formy vzdělávání**

Hana Bartoňková definuje učení jako „cílevědomý proces spočívající v aktivním a samostatném osvojování si poznatků, mimo jiné i na základě zkušenosti.“ Tento proces může být primárně zaměřen na dosažení konkrétního cíle, v tomto případě se jedná o záměrné učení. Druhý proces realizace učení je součástí jiné činnosti, během níž si jedinec osvojuje i další znalost nebo dovednost, která je zahrnuta v primárním záměrném učení. Typickým příkladem je osvojování si mateřského jazyka, které je dlouhodobým výsledkem dílčích záměrných učení (Bartoňková, 2013).

Vzdělávání lze definovat jako „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů“ (Palán, 2002, s. 237). Z praktického hlediska můžeme proces vzdělávání rozdělit na vzdělávací činnost lektora a vzdělávání jedince v rámci vzdělávacího procesu. Pojem vzdělání může být chápán jako „souhrn vědění (znalostí, dovedností, postojů a hodnotových orientací), které subjekt získává jako produkt vzdělávání, a to jednak formálního vzdělávání, jednak neformálního vzdělávání (Průcha, Veteška, 2014, s. 296).

Vzdělávání dospělých, kterému se z velké části věnuje tato práce, lze definovat jako „vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity uskutečněné dospělými jedinci v rámci formálního a neformálního vzdělávání. V oblasti formálního vzdělávání jde o získání určitého stupně vzdělání ve školském systému v rámci počátečního vzdělávání. Mnohem větší spektrum vzdělávacích příležitostí však existuje v rámci neformálního vzdělávání. V posledních letech vystupuje vzdělávání dospělých do popředí v souvislosti s kurikulárními reformami, a především realizací konceptu celoživotního vzdělávání“ (Veteška, 2016, s. 88). Celoživotní učení je uskutečňováno formálním, neformálním a informálním vzděláváním. Jak již bylo uvedeno, formální se realizuje prostřednictvím škol, výstupem je vysvědčení či diplom. Neformální zahrnuje různé rekvalifikační kurzy, jazykové vzdělávání, získávání znalostí a dovedností na pracovišti, které mohou zlepšit postavení na trhu práce nebo společenské uplatnění. Informální vzdělávání je takové, které se získává každodenními činnostmi, informacemi, zkušenostmi, které však není nijak organizované (Veteška, Tureckiová, 2008).

## 1.2 Analýza vzdělávacích potřeb

Pro můj pozdější empirický výzkum bych rád přiblížil problematiku naplňování vzdělávacích potřeb a jejich vliv na vzdělávání zaměstnanců, protože této oblasti bude věnována pozornost v empirické části práce v souvislosti s tvorbou individuálních plánů úředníků.

Identifikace vzdělávacích potřeb je jedním z nejpodstatnějších kroků pro plánování vzdělávacích akcí. Špatně provedená analýza vzdělávacích potřeb se odráží v pozdějších vzdělávacích aktivitách a vede k nesprávnému rozvoji zaměstnanců. Z tohoto důvodu je nutné znát směřování organizace a požadované standardy výkonnosti a znalostí (Bartoňková, 2010).

Analýzu vzdělávacích potřeb lze provádět nejen na úrovni organizací, ale i skupin a jednotlivců. Tyto úrovně jsou vzájemně částečně provázané, takže můžeme identifikovat určité vzdělávací potřeby například pro skupinu, které lze uplatnit i na jednotlivce nebo celou organizaci. Pro názornost můžeme použít příklad vyhodnocení výkonu a rozvoje v rámci organizace, který souvisí nejen s potřebami vzdělávání na úrovni organizaci, ale i s pracovními skupinami (Armstrong, 2015).

Vzdělávací potřebu dle Bartoňkové (2013) si můžeme představit jako rozdíl mezi současným výkonnostním stavem a již určeným standardem výkonnosti. Potřeba se tak stává určitou disproporcí mezi znalostmi a dovednostmi zaměstnance ve vztahu k požadavkům organizace. Nutné je uvědomit si rozdíl mezi potřebou a požadavkem. Nejlépe je rozdíl patrný na slovesech spojených s těmito pojmy, čili potřebovat a požadovat. Potřeba je stavem, ve kterém se něčemu nebo někomu nedostává určitého nároku. Zdrojem pro vytvoření nových vzdělávacích potřeb jsou především změny vnějšího prostředí, ve kterém organizace existuje, nebo

změna v rámci samotné organizace. Vzdělávací potřeby lze rozlišit na dvě kategorie – reaktivní a proaktivní. Reaktivní neboli výkonnostní, definujeme v situaci, ve které se projeví pokles výkonu v závislosti na konkrétním pochybení ve vzdělávání. V tomto případě tudíž lze jasně určit důvod poklesu. Proaktivní kategorie je více spjatá se strategií organizace a reflektuje řízení lidského kapitálu. Tyto vzdělávací potřeby odrážejí například vývoj managementu, personální strategie nebo technologické změny. Realizace vzdělávání lze rozlišit na zcela stejné přístupy (Bartoňková, 2013).

Existuje několik efektivních způsobů získání informací o budoucích vzdělávacích potřebách. Mohou to být strategické plány organizace, vývoj trhu a konkurence, nástup nových technologií a systémů nebo například změny v pracovním procesu, které mohou určit nové příležitosti nebo naopak upozornit na nedostatky ve výkonnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pro vytvoření analýzy vzdělávacích potřeb je stěžejní získat potřebné údaje z organizačních informačních systémů, nebo z účelných šetření. Jedním ze zdrojů pro tuto analýzu jsou celopodnikové údaje, které zahrnují data o struktuře organizace, organizační plány, počty pracovníků, personální statistiky a prognózy, ekonomické a personální zdroje nebo data o produktivitě. Tyto údaje se mohou výrazně lišit se zaměřením působnosti organizace nebo trhu, na kterém organizace působí. Dalším zdrojem může být analýza pracovního místa, která se zabývá charakteristikami pracovní pozice. Zahrnuje například i styl vedení a řízení pracovníků, kteří vykonávají danou pozici. Pro lepší dokreslení obrazu o pracovním místě mohou posloužit i informace od pracovníků, kteří se rozhodli dále nevykonávat danou pozici. Jejich informace mohou být efektivním prostředkem pro zjištění nedostatků ve

vzdělávání, důležité je však dbát na validitu těchto informací. Údaje z hlediska analýzy jednotlivců jsou také dalším relevantním zdrojem, který je hojně využíván. Záznamy o zaměstnancích, jako například hodnocení pracovního výkonu, kvalifikace a vzdělání, absolvování vzdělávacích akcí a podobné údaje, vytvářejí klíčovou analýzu osob (Bartoňková, 2010).

Dle Bartoňkové (2010) v souvislosti se zdroji pro analýzu vzdělávacích potřeb existují tři úrovně analýzy vzdělávacích potřeb, které vytvořili Buckley a Caple (2004, s. 70). První z nich je komplexní analýza, která má za cíl poskytnout celkový přehled jednotlivých pracovních povinností, které tvoří pracovní náplň, zahrnující i nutné znalosti a dovednosti pro její vykonávání. Tato analýza je obtížná časově i finančně.

Druhou úrovní je analýza klíčových otázek. Zaměřuje se hlavně na identifikaci úkolů, které jsou důležité pro efektivní dosažení plánů. Tato analýza má specifický smysl především pro vedoucí pozice, protože není tak nákladná jako komplexní analýza a poukazuje pouze na stěžejní a podstatné úkoly, pro které jsou nutné určité znalosti a dovednosti. Poslední úrovní analýzy vzdělávacích potřeb je analýza zaměřená na problémy. Jak název napovídá, zde se analyzují důvody poklesu výkonů nebo nedostatků, které mohou negativně ovlivnit růst a výkon organizace v budoucnu. Určit samotnou vzdělávací potřebu lze s pomocí dvou základních variant (Bartoňková, 2010).

Jak uvádí Bartoňková a Vodák, Kucharčíková, v současnosti stále méně častou variantou bývá terénní výzkum, u kterého se dotazujeme pracovníků na téma vzdělávacích potřeb. V tomto výzkumu lze zahrnout nejen nadřízené a podřízené, ale i klienty a spolupracovníky. Výhodou tohoto přístupu je nalezení vzdělávacích potřeb určených pro konkrétního

jedince. V tomto případě lze využít mnoha metod, které poskytnou žádané informace. Například skupinová diskuze nabízí možnost získání více pohledů na danou problematiku, ale vyžaduje zkušeného moderátora, který dokáže vést diskusi správným směrem. Dalšími metodami může být pozorování, strukturovaný nebo polostrukturovaný rozhovor, dotazník nebo vytvoření popisu práce samotným zaměstnancem. Druhá varianta využívá dokumenty a přístupné údaje, ze kterých lze určit požadavky na konkrétní pracovní pozici. Tato strategie je oproti předchozí variantě více kvalitativně zaměřená, jelikož jejím cílem je vytvoření kompetenčního modelu. V praxi jsou kompetence zaměřeny na jednotlivé úkoly, pozice či funkce. Tento přístup lze využít nejen při realizaci vzdělávacích akcí, ale například i při hodnocení zaměstnanců nebo při výběrovém řízení (Bartoňková, 2010; Vodák, Kucharčíková, 2011).

Hodnocení zaměstnanců a kompetenčnímu modelu se budu podrobněji věnovat v empirické části mé práce, protože ho využívají na krajském úřadu pro analýzu vzdělávacích potřeb a vytváření plánů vzdělávání.

Dle Bartoňkové a Hroníka je předností analýzy vzdělávacích potřeb možnost určit míru dalšího vzdělávání v rámci organizace. Díky této analýze lze vytipovat cílové skupiny a vytvořit vhodnou náplň a formu, která bude součástí vzdělávání. Pokládám za nutné zmínit i rizika spojené s analýzou vzdělávacích potřeb, kterou může být například nedostatečná míra flexibility při realizaci dalšího vzdělávání nejen ze stran managementu, ale i samotných pracovníků. Samozřejmě dalším rizikem je i nedostatek údajů a informací pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Analýza vzdělávacích potřeb je základním kamenem pro úspěšné vzdělávání na pracovišti, kterému se budu věnovat v příští kapitole (Bartoňková, 2010; Hroník, 2007).

### **1.3 Plánování, realizace a hodnocení vzdělávání**

Po dokončení analýzy vzdělávacích potřeb nastává proces vytvoření vzdělávacího projektu, který určuje další vzdělávání a rozvoj jedince. Tento proces tvoří několik fází, z nichž je první fáze přípravná nebo také fáze vývoje. V této fázi jsou podstatné údaje a informace o účastnících, vymezení metody a podmínek vzdělávání, stanovit plán udržení rozpočtu, určení cílů a potřeb, kterými budou účastníci na konci disponovat. Důležitou součástí je i definování výstupů každé lekce a její přínosy pro účastníka. Nesmí se opomenout ani zajištění potřeb z organizačního i technického hlediska (Armstrong, 2015).

Cíl vzdělávací akce je určité vymezení edukačního záměru, kterého má být dosaženo postupným procesem. Zjednodušeně řečeno, jde o výslednou změnu, které chce dosáhnout nejen lektor, ale i zadavatel vzdělávání. Vzdělávací akce nemají z pravidla pouze jeden vytyčený cíl, může se jednat o celou řadu požadovaných znalostí, dovedností nebo postojů, které jsou provázané se strategickými cíli organizace nebo podniku. V souvislosti s identifikací cíle jedincem lze rozdělit cíle na vnitřní a vnější. Vnitřní cíle jsou zaměřené na potřeby a požadavky účastníka vzdělávání, zatímco vnější cíle odpovídají požadavkům podniku, instituce nebo jiné organizace (Veteška, 2016).

Plán vzdělávání účastníků vzdělávací akce musí odpovídat na několik otázek. První z nich se zaměřuje na specifikaci účastníka vzdělávání, kterým může být jednotlivec nebo skupina, která by měla být homogenní z hlediska podobné úrovně počátečních znalostí či dovedností. Každému jedinci vyhovuje odlišný způsob vzdělávání. Může se jednat například o prakticky zaměřenou výuku, skupinovou diskuzi nebo čistě teoreticky vedené vzdělávání (Palán, Langer, 2008; Vodák, Kucharčíková, 2011).



Vodák, Kucharčíková uvádějí dle Kolba, že na nabývání nových znalostí, dovedností a postojů se dá nahlížet jako na interakci mezi volbami experimentálního učení. První z těchto čtyř voleb je schopnost konkrétní zkušenosti, kterou si jedinec osvojuje na základě vlastního poznání bez předsudků. Druhou volbou experimentálního učení je schopnost reflexivního pozorování, při kterém účastník vzdělávání pozoruje jevy, do kterých zahrnuje novou zkušenost z více perspektiv. Třetí volba odráží abstraktní koncepci, která provedené pozorování aplikuje do racionálních teorií. Poslední volba experimentálního učení představuje schopnost aktivního experimentu. Zde jsou tvrzení učiněné jedincem dále rozvíjeny dalším okruhem problémů a navazují na sebe dalším zkoumáním (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Další podstatnou otázkou je vhodná metoda vzdělávání, která bude uplatňována. Tato metoda musí být stanovena s ohledem na způsob vzdělávání. Koubek (2007) rozděluje metody vzdělávání na dvě skupiny. První z nich se odehrává přímo na pracovišti, tedy přímo na místě, kde je práce vykonávána. V tomto případě lze použít instruktáž, koučování nebo mentorování, counselling (vzájemné konzultování), pracovní porady. Druhou metodou je vzdělávání mimo pracoviště. Tato metoda je vhodná především pro odborníky a manažery. Zde je možné uplatnit klasické metody jako přednáška, seminář, demonstrace, brainstorming nebo například workshop (skupinové cvičení). Pro zvýšení účinnosti vzdělávání je žádoucí použít více těchto metod pro dosažení nejlepšího výsledku (Koubek, 2007).

Po vybrání vhodných metod je nutné určit lektora, který musí ovládat nejen odborné a technické znalosti, ale musí i správně uchopit samotnou výuku. Jeho úkolem ale není jen pouhé přednášení, lektor není považován jen za toho, kdo předává informace. „Předpokládá se zároveň jisté

*andragogické mistrovství*, kterým rozumíme hlubokou úroveň jeho teoretických znalostí i praktických zkušeností, doplněné lektorskými dovednostmi, mezi které zahrnujeme andragogické schopnosti, znalost psychologie osobnosti a sociální psychologie, schopnosti motivační, organizační, rétorické, komunikativní, didaktické a kreativní“ (Palán, Langer, 2008, s. 121).

Veteška (2016) shrnuje, že lektor je zaměřen na čtyři základní funkce, kterými jsou funkce didaktická, vzdělávací, hodnotící a metodická.

Po splnění a vypracování všech zásad fáze vývoje, nastává samotná realizace vzdělávacího projektu dle stanoveného plánu. Při realizaci je nutné přihlížet na charakteristiky účastníků vzdělávání a jejich motivace ke vzdělávání. Lektor by se měl snažit přizpůsobovat metody dle průběhu vzdělávání s ohledem na věcný rozsah školení. Velmi efektivní jsou samozřejmě i vhodné vzdělávací pomůcky a materiály, které v určitých oblastech vzdělávání mohou nejlépe doplnit obsah vzdělávání (Veteška, Vacínová, 2011; Hroník, 2007).

Realizace vzdělávání je komplexní proces, který zahrnuje nejen vyučovací schopnosti, ale i vytvoření učebních materiálů, poradenství a vyhodnocení vzdělávání. Další důležitou schopností je umění pracovat s interpersonálními vztahy. V tomto případě se jedná například o empatii, kontrolu emocí, rozvinutou sociální inteligenci nebo také sdílení svého osobního života (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Témata vzdělávacích akcí se mohou odlišovat v návaznosti na zaměření lektora na obsah nebo samotný proces. Současné trendy se stále více snaží skloubit oba tyto způsoby. Lektor, který se soustředí především na obsah, má ve většině případů široké odborné znalosti. V tomto případě je lektor expertem na dané téma a dokáže předávat účastníkům vzdělávání nové

odborné znalosti. Naopak lektor zaměřený na proces, vede účastníky pomocí otázek, na které si odpovědi hledají účastníci sami. Dá se říci, že lektor v tomto případě provází účastníky na cestě k dosažení odpovědi, a proto musí skvěle ovládat techniky koučování a facilitace. Tento způsob vedení vzdělávacích aktivit je vhodný například pro rozvoj soft skills nebo v rámci teambuildingu (Hroník, 2007).

Ve fázi zdokonalování dochází k hodnocení dosažených etap vzdělávací akce v porovnání s vytyčenými cíli. Cíle jsou provázané s určenými potřebami vzdělávání a lze je rozdělit na cíle programové a cíle vzdělávacího programu. Programové cíle odrážejí celkové cíle vzdělávacího programu. Cíle kurzu jsou více detailnější, zahrnují vytyčené cíle vzdělávacích aktivit a jejich dílčí cíle (Armstrong, 2015).

Smyslem vyhodnocování vzdělávání je určení míry dosažení cílů a analýza účinnosti vzdělávání v porovnání s počátečním plánem vzdělávání. Tyto informace mají významnou hodnotu nejen pro zadavatele vzdělávací akce, ale i pro lektora, pro kterého je úspěšnost vzdělávání určitou sebereflexí. Vyhodnocení vzdělávání slouží pro určení přínosů vzdělávání a také jako potvrzení návratnosti investice. Účinky vzdělávání se však v mnoha případech dostaví až s časovým odstupem, což je problematické pro určení efektu vzdělávání na pracovní proces (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Způsoby, kterými lze určit efektivitu vzdělávání, můžeme rozdělit podle více hledisek. Jedním ze základních dělení je podle časového horizontu. Krátkodobé hodnocení po vzdělávací akci probíhá v horizontu týdnů, maximálně jednoho měsíce. Dlouhodobé hodnocení probíhá nejčastěji během tří až šesti měsíců. Pro tento způsob se uchyluje především u větších vzdělávacích projektů. Další rozdělení hodnocení vzdělávání je založeno na osobě hodnotitele. Při subjektivním hodnocení vyplňuje hodnocení samotný účastník. Může se jednat například o dotazník

spokojenosti se vzděláváním nebo o autofeedback. V případě objektivního hodnocení provádí hodnocení pozorovatel, kterým může být nadřízený, klient, kolega nebo lektor (Hroník, 2007).

Jak uvádí Veteška, z praktického hlediska lze hodnocení rozdělit na několik úrovní, přičemž model Donalda Kirkpatricka rozlišuje celkem čtyři úrovně. První úrovní hodnocení je reakce na samotné školení. Zde se účastníci vyjadřují k uchopení tématu a obsahu školení, použitých metod a organizační stránku vzdělávací akce. Žádoucí je pozitivní odezva na školení, která má podstatný vliv na další vzdělávání a motivaci jedince. Samozřejmě, že i zpětná vazba pomáhá lektorům ke zdokonalování vzdělávacích akcí v budoucnu. Další úrovní je hodnocení školení na úrovni učení se. Zde se zaměřujeme na rozdíl mezi skutečným nárůstem v porovnání se vzdělávacím plánem. Můžeme tudíž odhadnout vliv učení na současnou úroveň a vidět znalostní nebo dovedností posun. Třetí úroveň posuzuje hodnocení z hlediska úrovně chování. Toto hodnocení se zabývá vlivem školení na chování jedince. Z tohoto hlediska je však velmi problematické definovat, zda právě vzdělávací akce je činitelem změny chování účastníka akce. Úroveň výsledků posuzuje naplnění především měřitelných cílů vzdělávací akce. Je možné definovat výkonnostní posun jedince a vyhodnotit jeho přínos pro organizaci. Na této úrovni se ve většině případů posuzuje i návratnost investice (Veteška a kol, 2013).

#### **1.4 Mentoring, koučování, e-learning**

S ohledem na předchozí podkapitolu zabývající se realizací vzdělávání bych se nyní rád věnoval stále častěji využívaným metodám při vzdělávání organizací. Mentoring je vnímán jako jedna z nejstarších metod lidského rozvoje, jehož kořeny lze najít už v Homérově spisu *Odyssea*. Mentor byl muž, který se staral o Odysseova syna Telemacha po dobu jeho nepřítomnosti, kdy ho opatroval, vychovával a vedl. Jeho jméno

tak zůstalo pojmem, kterým označujeme péči o někoho, což je vedení, podpora, atd. (Palán, 2002).

Mentoring je proces, ve kterém mentor i mentorovaný pracují na společných cílech. Využívá se zkušeností a příkladu mentora, který mentorovaného motivuje, podporuje a pomáhá mu v objevení a rozvoji svého potenciálu. Umožní mu tak rychleji a snáze využívat svých schopností, znalostí a dovedností. Vztah mezi mentorem a mentorovaným (také „mentee“) by měl probíhat jako spolupráce založené na vzájemné důvěře a na základě nastavených pravidel (Veteška a kol, 2013). Při mentoringu se využívá mentorský vztah, což je emocionální vztah mezi mentorem a mentorovaným. Jeho znakem je, že je jedinečným vztahem, protože je ovlivněn individuálními interpersonálními procesy, které v rámci mentoringu probíhají. Dalším znakem tohoto vztahu je, že se jedná o partnerství, při kterém probíhá proces učení. Téměř vždy je jedním z cílů získání a rozvíjení nějakých schopností a dovedností. Dalším příznakem mentorského vztahu je jeho dynamičnost, tedy že se vyvíjí a mění v čase. Tento proces je ovlivněn typem podpory mentora, který poskytuje sociální oporu (Brumovská, Seidlová Málková, 2010).

Sociální opora je pojem, se kterým přišla psychologie zdraví v 70. letech 20. století. Je jedním z nejvýznamnějších faktorů, které pozitivně působí při odvracení nepříznivých vlivů obtížných životních situacích, které mohou negativně ovlivnit psychický a fyzický stav člověka. Lidé, kteří mají silný systém sociální opory, se lépe vyrovnávají s nepříznivými životními okolnostmi, lépe zvládají stresující situace i běžné obtíže. Pokud člověk cítí sociální oporu ze svého okolí a je obklopen lidmi, kteří mu rádi pomohou, zvyšuje to jeho sociální jistotu, která je důležitá pro člověka při řešení problémových situací (Křivohlavý, 2009).

Mentorovaný má možnost díky mentoringu lépe poznat sebe sama a rozvíjet rychleji své schopnosti. Mentor by měl být zkušenější, ochotný stát se průvodcem a předávat své zkušenosti mentorovanému. Podmínkou úspěšného monitoringu je, že mentor je motivovaný přijmout tuto roli a bere ji vážně. V případě, že by takovou roli plnil z příkazu, mohl by mít negativní vliv na mentorovaného. Zásadní je tedy vztah mezi mentorem a mentorovaným, který by měl být otevřený, důvěrný a laskavý. Mentorem bývá spolupracovník, který má dostatek zkušeností a který je plně kompetentní pomáhat, radit a motivovat méně zkušené kolegy. Mentor by měl mít nejen zkušenosti a odborné znalosti, ale také by měl být empatický, umět naslouchat a podporovat mentorovaného rovněž v psychologické a emoční oblasti. Dále by měl disponovat dobrými komunikačními vlastnostmi, umět přesvědčovat, motivovat, poskytovat zpětnou vazbu, efektivně pracovat s časem a stanovovat cíle. Mentorovaný by měl být především motivovaný, musí chtít. Mentor není jeho učitel v pravém slova smyslu, zodpovědnost za učení je na něm samém (Veteška a kol, 2013, Brumovská, Seidlová Málková, 2010).

Dle Vetešky lze mentoring lze zahrnout do 4 fází, které by měly následovat po sobě, stává se však často, že se vzájemně prolínají.

- **Přípravná fáze**

V této fázi je důležitá profesní příprava mentora. Jedná se o rozvoj komunikačních dovedností, emoční inteligence a získání informací o mentorovaném. Mentor si musí uvědomit, které své kompetence potřebuje rozvinout, může se zúčastnit školení, aby si dostatečně upevnil své schopnosti, dovednosti. Odborné znalosti získává pracovní zkušeností, dále z odborné literatury či odborných seminářů. Svou emoční inteligenci musí dále rozvíjet, aby byl schopen empaticky naslouchat a správně reagovat na případné neúspěchy mentorovaného.

- **Zahájení mentoringu**

Dochází k nastavení pravidel, stanoví se práva a povinnosti mentora a mentorovaného, určí se cíle a strategie, jak těchto cílů dosáhnout. V této fázi by také mělo dojít k navázání pozitivního vztahu mezi oběma aktéry mentoringu, což je jednou z hlavních podmínek úspěšné spolupráce. Zejména úvodní setkání hraje zásadní roli, protože první dojem může podstatně ovlivnit tuto fázi. Proto je důležité být dochvilný, naslouchat, neskákat do řeči, usmívat se a udržovat oční kontakt. Je třeba si nastavit „SMART“ cíle (specifikovaný, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný) a strategie k jejich naplnění. Strategie, jakožto cesta vedoucí ke splnění stanovených cílů, by měla být sestavena z postupných kroků, které se dají lépe zvládat i následně hodnotit. Mělo by se jednat o jasné, konkrétní kroky, navazující na předchozí.

- **Realizace strategie k cíli**

V této fázi se pracuje na dosažení určených cílů, dochází k setkávání mentora a mentorovaného, kdy probírají úspěchy i překážky. Jedná se o hlavní část celého mentoringu. Mentor pomáhá mentorovanému rozvíjet nové znalosti a dovednosti, motivuje, poskytuje zpětnou vazbu, naslouchá, klade správné otázky a pomáhá překonávat případné překážky.

- **Ukončení mentoringu**

Poslední fáze slouží k vyhodnocení celého procesu a toho, co se mentorovaný naučil. Závěrečné setkání by mělo zahrnovat sebereflexi mentorovaného (co se o sobě dozvěděl, jaké má silné stránky), zhodnocení úspěšnosti mentoringu, zpětnou vazbu pro mentora. Zároveň je možné nastavení akčního plánu pro další období. Je třeba mentorovanému připomenout úspěchy i ocenit překonávání překážek a motivovat ho k další práci. (Veteška a kol, 2013).

**Koučování** je interpersonální činnost, která zahrnuje interakci kouče a pracovníka, založené na vzájemné důvěře. Velký význam mají komunikační schopnosti. Koučování se dá definovat v jeho základní podobě jako vedení druhého pomocí kladení otázek (Schneiderová, 2003). Kouč tedy nemusí mít dokonalé znalosti z dané problematiky, ale musí umět tak klást otázky, aby dokázaly koučovanému pomoci v nalezení sebe sama, k pochopení problému a nalezení správné cesty k dosažení cíle. Na rozdíl od mentora tedy nemusí být kouč zkušeným odborníkem, kouč totiž napomáhá koučovanému učit se spíše, než ho přímo něčemu učí (Mužík, 2005).

Kouč by měl být objektivní, věcný, umět pozorovat a dávat zpětnou vazbu bez hodnotících soudů. Měl by se zaměřovat nejen na fakta a data, ale také emoce. Koučování v práci je prováděno s cílem zlepšení pracovního výkonu a spokojenosti pracovníka. Pomocí otázek kouč vede koučovaného k uvědomění, co je pro něj důležité, co je jeho hlavním cílem. Také je zásadní pochopení skutečné reality, jaký je tedy skutečný stav věcí a z něj plynoucí důsledky (Schneiderová, 2003).

Dále by si měl koučovaný udělat představu, jaké má varianty řešení, kdo mu může pomoci, jaké rizika hrozí a jaké může očekávat přínosy. Podstatné je si uvědomit, co je třeba udělat pro splnění cíle (Prošková, Kubíčková, Daňková, 2014).

Zásadní význam má přijetí zodpovědnosti koučovaným za svá rozhodnutí. Výstupem by mělo být provedení práce či splnění cíle. Koučovaný by měl pociťovat spokojenost, že to dokázal a navíc si věřit, že to příště zvládne sám bez kouče. Koučování je tedy jedním z možných způsobů vedení lidí, který se dá považovat za prakticky orientovaný trénink. Jde o přirozený rozhovor dvou lidí, díky kterému si koučovaný může uvědomit řadu věcí, začít si více věřit a do budoucna si umět sám poradit. Nejedná se jen o kladení správných otázek, velkou roli hraje i



vytvoření atmosféry. Jde o navození důvěry a pochopení, ale také motivování až „hecování“ a vybízení k soutěživosti, podle konkrétní situace jednotlivce. Při rozhovoru je důležitý také tón hlasu, neverbální komunikace, řeč těla. Tím vším se může ovlivnit úspěšnost koučování. Je nevhodné moralizovat, vést dlouhé monology či pokládat otázky, které se dají vyložit jinak, než je zamýšleno. Řečí těla se dá také dát najevo, jaký má kouč zájem o věc. Naslouchání může být obtížné, protože je nutné se soustředit, nekomentovat, neradit ani nehodnotit. Je to náročné, protože lidé jsou zvyklí neposlouchat do konce, mají tendence rychle říct svůj názor nebo řešení. To, že nasloucháme, je patrné i z výrazu tváře, mírného úsměvu, pokyvování hlavou, apod. Tyto drobnosti mohou pomoci také k vytvoření tolik potřebné atmosféry. Na konci rozhovoru je obvyklá rekapitulace koučem, jakési shrnutí a ubezpečení se v tom, že si kouč a koučovaný dobře porozuměli. Koučováním k nějakému cíli se pomáhá koučovanému nejen k vyřešení daného úkolu, ale především se učí jak postupovat příště. Koučování je přínosem i pro kouče, protože se od druhého také může mnohému naučit (Daňková, 2013; Plamínek, 2014).

Významným pozitivem je, že koučování nalézají řešení sami, byť s podporou kouče, což je motivujícím faktorem. Další výhodou je, že je koučování orientováno na budoucí způsobilost. Nevýhodou je velká náročnost na kouče, který musí mít opravdu výborné komunikační schopnosti, praktické zkušenosti a také schopnost pochopení. (Plamínek, 2014). Společné pro mentora i kouče je umění naslouchat, pokládat správné otázky, poskytovat zpětnou vazbu, motivovat a podporovat druhého na cestě k cíli. (Průcha, Veteška, 2014).

**E-learning** je termín, který se používá v této anglické podobě a v překladu znamená elektronické učení nebo vzdělávání. Jedná se o různé druhy

učení podporovaného počítačem, kterých se využívá často v oblasti distančního a podnikového vzdělávání (Průcha, 2003).

Hroník uvádí, že e-learning jako nový směr vzdělávání byl přijat s velkými očekáváními, podle kterých se předpokládalo, že cca 80 – 90 % podnikového vzdělávání se bude realizovat touto formou. Znamenalo by to výraznou finanční úsporu, protože náklady na vzdělávání by byly nižší. Další výhodou je spatřována v možnosti vzdělávat velký počet lidí, uplatnění bezbariérového přístupu a dobré ověřitelnosti efektivity studia. Ukázalo se však, že účastníci mají raději formu osobního setkávání před sledováním počítačů a že se očekávání nenaplní. Nejlepší se tedy ukazuje kombinace e-learningu a prezenčního studia. Aby byla vzdělávání touto formou záživnější, jsou různě interaktivní. To znamená, že student musí vyvinout více úsilí, než jen číst jednotlivé stránky. Mohou tam být např. selftesty, varianty k výběru, je posílena spolupráce a interaktivita, a to nejen co se týče obsahu, ale je možné spolupracovat s dalšími studenty využíváním diskuzních fór nebo virtuálních tříd. Také je možné vybrat e-kurzy s lektorem nebo bez lektora, a to synchronní nebo asynchronní. Například synchronní s lektorem je téměř shodný s prezenčním kurzem, je třeba dodržet přesný čas a hlavním rozdílem je, že není třeba dojíždět na nějaké místo. Nejčastější jsou kurzy asynchronní bez lektora, které jsou koncipovány jako samostudium (Hroník, 2007).

Závěrem této kapitoly bych rád podotknul, že realizace vzdělávacích akcí je přiblížena v empirické části, kde se budu věnovat postupům při externí a interní formě průběžného vzdělávání zaměstnanců. Mentoring, koučování a taktéž e-learning probíhá rovněž na krajském úřadě. Subjektivní vyhodnocování vzdělávání, jak je uváděno výše v textu dle Hroníka, je jedním z kroků, kterým budu věnovat pozornost v empirickém výzkumu se záměrem splnění cíle této diplomové práce. Vzdělávací proces, kterému jsem se věnoval v této kapitole, má velký

přínos pro organizace, které potřebují kompetentní tým schopných zaměstnanců. Na vzdělávání v organizaci se zaměřím blíže v následující kapitole.

## **2. Vzdělávání v organizaci**

Ve své práci se zabývám vzděláváním úředníků, kteří jsou jako zaměstnanci kraje zařazeni do krajského úřadu. Jedná se tedy o učení se lidí, zaměstnaných v organizaci, která je součástí veřejné správy. Proto se v této kapitole budu věnovat problematice učení se v organizaci a učící se organizaci. Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj je podstatnou součástí práce s lidskými zdroji a jeho obrovský význam tkví v tom, že pro organizaci znamená jeden z prostředků, jak získávat a udržovat stabilní a kvalitní pracovní tým.

### **2.1 Teorie učení se v organizaci**

Dle Armstronga se teorie učení v organizaci se zaměřuje na to, jak se lidé v organizaci učí. Zajímá se o kolektivní učení, i když respektuje názor, že to není organizace, která činí kroky k učení, ale jednotliví lidé, jejich chování a jednání vede k učení. Organizace vytvářejí a nabízejí podmínky pro učení, které je tímto umožněno a usnadněno. Pojetí učení se v organizaci uznává, že učení lidí v organizaci je závislé na prostředí organizace a její kultuře. Proces učení se v organizaci se dá definovat jako získávání, šíření a sdílené zavádění znalostí, který je úzce propojený s řízením znalostí.

„Učení se v organizaci se týká metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení se lidí v organizaci. Přitom to není jen soubor všech vzdělávacích a rozvojových aktivit, které v organizaci probíhají.“ (Armstrong, 2015, s. 348).

Jak uvádí Armstrong, původce myšlenky učící se organizace byl Senge (1990, s.3), který uváděl, že v učící se organizaci „lidé soustavně rozšiřují své schopnosti dosahovat opravdu vytoužených cílů, kde se rozvíjejí nové

a pokrokové vzorce myšlení, kde se svobodně prosazují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“

Armstrong odkazuje na níže uvedené autory. Pedler a kol. (1997, s. 3) uváděli, že učící se organizace „usnadňuje učení svých členů a sama se soustavně přeměňuje.“ Jiní autoři, Scarborough a kol. (1999) však kriticky namítají, že pojetí učící se organizace přeceňuje vytváření a fungování organizace, na úkor pozornosti, která by se měla věnovat tomu, co se lidé chtějí učit nebo jak se chtějí učit. Jde tedy o kritiku teoretiků, kteří řeší zavádění učení do organizace místo toho, aby řešili vytváření klimatu motivujícího k učení a to by lidé mohli investovat do svého vlastního rozvoje (Armstrong, 2015).

### **Učící se organizace a učení se v organizaci**

Pojetí učící se organizace se liší od učení se v organizaci. Literatura zaměřená na učení se v organizaci se zabývá procesy individuálního a kolektivního učení v organizaci, ale literatura zabývající se učící se organizací sleduje využívání specifických a hodnotících nástrojů, díky kterým lze vyhodnocovat kvalitu procesů učení se v organizacích. „Jinými slovy, pojetí učení se v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizacích učí, zatímco pojetí učící se organizace se snaží vysvětlit, co by měly organizace udělat, aby učení se svým členům usnadnily.“ (Armstrong, 2015, s. 351). V učící se organizaci zaměstnanci mají možnost rozvíjet své kreativní myšlení a jednání, a to jako jednotlivci i v rámci týmů, v nichž se společně učí i učí se učit.

## **2.2 Znaky učící se organizace**

Pro učící se organizaci jsou typické některé znaky. Především je to skutečnost, že vytváří pro učení příležitosti a motivuje k tomu, aby byly využívány. Má vize, jejichž základem jsou znalosti a usiluje o to, aby je

všichni zaměstnanci mohli sdílet. Snaží se o to, aby postupy při řešení potřeb v organizaci byly kreativní. Vzdělání svých zaměstnanců uznává jako investici a usiluje o rozvoj lidských zdrojů. Snaží se, aby teorie a praxe nebyly v rozporu a propojuje práci s učením. Zavádí moderní vzdělávací technologie a inovativní výukové programy. Učící se organizace se orientuje na celoživotní vzdělávání dle individuálních potřeb. Zároveň vytváří příznivé klima a znalostní podmínky v organizaci (Častorál, 2008).

Učící se organizace se chová proaktivně ve vztahu ke svému okolí i celé společnosti. Zajímá se o životní prostředí a stimuluje své pracovníky k následování. Problematika životního prostředí by měla být zahrnuta do osnov každého učení. Dále motivuje lidi k občanské aktivitě, aby byli přínosem pro celou společnost a učení bylo ku prospěchu nejen organizaci, ale také jim samým, pro vlastní růst (Palán, 2007).

Podle P. M. Sengeho (2016) musí učící se organizace disponovat pěti disciplínami, a to jsou: systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize, týmové učení. Jednou z nejdůležitějších je systémové myšlení, které pohlíží na svět celostně, hledá komplexní souvislosti a také jsou přijímána řešení, která akceptují širší souvislosti. Pro učící se organizaci je typické sdílení společné vize, která tkví v tom, že pracovníci se s organizací identifikují a mají společné cíle. Organizace dává prostor pro naplňování osobních vizí, které se sjednocují ve společný cíl. Pokud jsou lidé přesvědčeni o významu nějaké činnosti, pak se snaží o vytváření a naplnění společných vizí (Senge, 2016).

Mentální modely jsou vnitřní představy člověka o tom, jak vše funguje. Může se jednat o očekávání, ale i předsudky, generalizace a nemusí být vždy užitečné, mnohdy se neprosadí výborné myšlenky, protože jsou

v rozporu s hlubokými vnitřními představami. Mentální modely myšlení nám zjednodušují orientaci ve světě, ale mohou být i příčinou komplikací. Proto je třeba zprostředkovat nové, lepší obrazy světa při procesu budování učící se organizace (Hroník, 2007).

Důležitým prvkem učení se v týmu je vzájemná úcta a respekt. Aby byly organizace úspěšné, musí dokázat stmelit své vize s tvůrčí činností pracovníků. Proto je důležité mít strategii, která propojuje pracovní činnosti s učením. V učící se organizaci hraje roli také to, jakými manažerskými vlastnostmi disponují jejich vedoucí pracovníci. Mnoho manažerů upřednostňuje orientaci na krátkodobé výsledky před principem učení, ale neuvědomují si pozitivní dopad učení se do budoucna. Proto by měli na všech úrovních řízení podporovat schopnosti pracovníků učit se. Manažer by měl působit jako rádce, být přesvědčivý a dokázat získávat si ostatní, měl by jít příkladem v celoživotním učení a využívání nových poznatků (Častorál, 2008).

Senge i Častorál považují pro úspěch učící se organizace za důležité „osobní mistrovství“ pracovníků organizace. Jedná se celoživotní disciplínu jejich osobního růstu a učení. Týmové učení není jen součtem učení se jednotlivců, musí se jednat o společné cesty k poznání a to představuje týmové umění. Osobnímu umění se neustále učíme, je to nekončící proces. „Učení v tomto kontextu neznámá získávání většího množství informací, ale zvyšování schopnosti dosahovat v životě výsledků, které skutečně chceme. Je to celoživotní tvořivé učení. A učící se organizace si nelze představit, aniž by na všech svých úrovních měly lidi, kteří takové učení praktikují.“ (Senge, 2016, s. 148).

## **2.3 Strategie rozvoje a vzdělávání**

Dle Armstronga strategie vzdělávání a rozvoje jsou nezbytnými pro uskutečňování záměrů organizace, které se vztahují ke vzdělávání a rozvoji organizace. Vyjadřují postup plánování a realizace aktivit, které vedou k uskutečňování těchto záměrů a naplňování filozofie vzdělávání a rozvoje. Jsou to strategie vytváření kultury učení, strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání.

### **Strategie vytváření kultury učení**

Kultura učení znamená, že v organizaci je učení vnímáno jako základní proces, který je respektován jak manažery, tak zaměstnanci, kteří se aktivně do učení zapojují. Pro takovou kulturu je příznačné samostatně řízené vzdělávání a průběžné rozvíjení schopností s důrazem na vlastní zodpovědnost jednotlivců za vzdělávání. Kultura učení je tedy uskutečňována v prostředí růstu, pro který jsou v organizaci aplikovány postupy, díky kterým jsou zaměstnanci přesvědčeni o smysluplnosti své práce a významu učení, ve kterém jsou podporováni (Armstrong, 2015).

Armstrong odkazuje na Reynoldse (2004), podle kterého jsou pro vytvoření kultury učení nezbytné některé kroky. Mezi ně patří nutnost sdílené vize v organizaci. Dále je to poskytnutí větších pravomocí zaměstnancům, kteří by měli být řízeni podporujícím stylem, který umožňuje jejich svobodné rozhodování a přebírání zodpovědnosti za stanovených pravidel. Zároveň je to nastolení takových podmínek, za kterých se podporuje učení a rozvíjení schopností a znalostí. Podporuje se koučování, které může pomoci v nalézání talentů tím, že zaměstnanci sami dokážou řešit problematické situace. Dále je to takové vedení lidí, při kterém jsou podporováni ke splnění cílů a dostávají nejen dostatek času a



zdrojů, ale i zpětnou vazbu. Také je pro vytvoření kultury důležité sdílení znalostí a podpora společenských sítí (Armstrong, 2015).

Palán uvádí, že vzdělávací klima je velmi důležité pro zavedení učící se organizace. Mimo jiné výše uvedené předpoklady, jako je vize a rozvoj lidských zdrojů, klade důraz i na stálé monitorování a vyhodnocování vnitřního prostředí i požadavků okolí, motivování všech pracovníků a zároveň jejich participaci na řízení a výsledcích organizace. Také je potřebné mít nástroje na hodnocení efektivity rozvoje a neustále se srovnávat s nejlepšími v oboru - benchmarking (Palán, 2008).

### **Strategie učení se v organizaci**

Učící se organizace používá strategii, která se dá definovat jako „cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí.“ (Barták, 2007, s. 103).

Dle Armstronga se strategie učící se organizace zabývá zlepšováním efektivnosti organizace prostřednictvím získávání a následným rozvojem znalostí, metod a postupů. To znamená, že organizace musí investovat do lidí, do rozvoje jejich znalostí, dovedností – tedy rozvoje lidského kapitálu organizace. Zároveň je nezbytné při vytváření učících se organizací používat strategické postupy, využívající nosné myšlenky a vize, teoretické znalosti z oblasti managementu a inovaci infrastruktury organizace.

## **Strategie individuálního vzdělávání**

Jedná se o procesy, které směřují ke zvyšování úrovně schopností jednotlivých zaměstnanců, které jsou požadované k dosahování cílů organizace. „Tyto strategie by se měly týkat následujících problémů:

- identifikace potřeby vzdělávání
- role samostatně řízeného vzdělávání
- usnadnění vzdělávání na pracovišti
- podpora individuálního vzdělávání, jako poradenství, koučování, mentorování, správa zdrojů určených k individuálnímu vzdělávání, e-learning, interní nebo externí vzdělávací programy a kurzy.“ (Armstrong, 2015, s. 340).

Samostatně řízené vzdělávání podněcuje jedince k převzetí zodpovědnosti za vlastní vzdělávání s cílem zvyšování kvality pracovního výkonu, rozvoje svého potenciálu a dosažení kariéry dle svých představ. Je založeno na principu sledování úspěchů a vyhodnocování aktivit, kterými se jedinci něco naučili, dosáhli určitých cílů a zároveň si uvědomují a plánují, čemu se ještě chtějí naučit. Vychází ze zjištění, že lidé se více naučí, když jsou do věcí aktivně zapojeni, když se sami vyjadřují k tomu, co by potřebovali umět. Stále však musí dostávat podporu a pomoc při vyhledávání potřebných materiálů či informací potřebných ke vzdělávání, což je možné uskutečnit plánováním osobního rozvoje. Zároveň tato podpora ze strany organizace může být poskytována např. formou koučování, mentorování či e-learningem (Armstrong, 2015; Hroník, 2007). Účelem této kapitoly bylo seznámit se vzděláváním v organizacích, protože v empirické části práce budu analyzovat vzdělávací systém organizace.

### **3.   Vzdělávání ve veřejné správě**

Vzhledem k tomu, že tématem mé práce je vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, v této kapitole se budu věnovat veřejné správě. Nejprve se budu zabývat veřejnou správou a jejím členěním. V další části se budu věnovat legislativě, ze které vyplývá povinné prohlubování kvalifikace úředníků v České republice. Především se zaměřím na jednotlivé typy vzdělávání, které jsou v rámci prohlubování kvalifikace nezbytné a ze zákona povinné.

Na úředníky územních samosprávných celků jsou zvyšovány nároky z hlediska jejich odbornosti, musí držet tempo s narůstající a mnohdy složitou legislativou. Musí však také disponovat i dalšími schopnostmi a dovednostmi, které by měli zvládat v rámci výkonu své práce. Jedná se například o schopnost efektivní komunikace, vstřícného jednání, umění prezentovat či zvládat problematické situace a stres. Důležitým aspektem, který ovlivňuje připravenost k práci a k pracovnímu výkonu je rozvoj osobnosti, osobních kompetencí a schopností. Význam vzdělávání nemá opodstatnění jen pro výkon určité profese, ale hraje pozitivní roli i v dalších životních oblastech. Kdo se zdokonaluje ve své práci, má vůli se učit a rozvíjet se, může tento potenciál uplatnit nejen v profesním, ale také v osobním životě (Mužík, 2005).

#### **3.1   Veřejná správa**

Veřejnou správu vnímáme obecně jako činnost (správních orgánů, orgánů veřejné správy), která sleduje veřejné cíle a realizuje veřejnou politiku s cílem působit ve veřejném zájmu. Hovoříme o správě lidské společnosti, která je organizována ve státě se státním zřízením. V současném pojetí je veřejná správa považována spíš za službu a v širším pojetí jako správu

veřejných věcí ve prospěch občanů, kteří mohou na ní aktivně participovat. Hovoříme-li o službě občanům a veřejném zájmu, můžeme si představit tradiční služby z odvětví zdravotnictví, školství, dopravy, sociálních věcí, ale také se jedná o zajišťování správních činností ve smyslu vydávání povolení, licencí, osvědčení či poskytování informací. Také nelze opomenout mocenskou složku veřejné správy, kam řadíme úkoly z odvětví zajištění bezpečnosti a vnitřního pořádku, regulace a vymáhání právních povinností, atd.

Orgány veřejné správy jsou při vykonávání veřejné správy vázány zákony či jinými právními předpisy (vyhlášky, nařízení, prováděcí předpisy). Veřejná správa zahrnuje vládní orgány a ostatní orgány státní správy a orgány veřejnoprávních korporací, které jsou subjekty se svou autonomií při působení v oblasti výkonů části veřejné správy. Vykonavateli veřejné správy jsou tedy instituce, které jednají jménem subjektu veřejné správy. Při výkonu veřejné správy rozlišujeme státní správu a samosprávu. Státní správa je ta část veřejné správy, která je realizována státem a je uskutečňována ústředními orgány státní správy, regionálními, krajskými a místními institucemi. Orgány státní správy v České republice na státní úrovni jsou prezident, parlament a vláda. Příмыми vykonavateli veřejné správy a rovněž ústředními orgány státní správy jsou ministerstva a ostatní ústřední orgány, které jsou zřizovány zvláštním zákonem (Lochmannová, 2017).

Samospráva výkon veřejné správy realizuje prostřednictvím nestátního subjektu, který je relativně samostatný a nezávislý na státu. Samospráva se dále člení na zájmovou a územní. Pro problematiku, které se věnuji ve své práci, je důležitá právě územní samospráva.

„Územní samosprávou je prostorově ohraničený funkční celek s právem hospodařit a nakládat se svým majetkem a zcela samostatně rozhodovat o svých záležitostech.“ (Lochmannová, 2017, s. 31)

Základními územně samosprávnými celky jsou obce a vyššími územně samosprávnými celky jsou kraje, které se řídí zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).

Česká republika se člení na 14 krajů (hlavní město Praha a 13 krajů, Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Královehradecký, Pardubický, Vysočina, Jihomoravský, Zlínský, Olomoucký, Moravskoslezský).

Kraje jsou veřejnoprávní korporace, které mají právní subjektivitu a své území, obyvatelstvo, disponují vlastním majetkem a vlastními příjmy vymezenými zákonem a hospodaří za podmínek stanovených zákonem podle vlastního rozpočtu. Orgány kraje jsou zastupitelstvo kraje a rada kraje, hejtman a krajský úřad. Zastupitelstvo kraje vykonává samosprávu, může předkládat návrhy zákonů Poslanecké sněmovně, předkládat návrhy Ústavnímu soudu na zrušení právních předpisů, vydávat obecně závazné vyhlášky kraje, zřizovat a rušit příspěvkové organizace kraje, koordinovat rozvoj územního obvodu, schvalovat rozpočet kraje, atd. Jeho jednání jsou veřejná. Rada kraje je výkonný orgán kraje v oblasti samostatné působnosti, připravuje podklady pro jednání zastupitelstva (zákon č. 129/2000 Sb. o krajích).

Rada kontroluje hospodaření dle schváleného rozpočtu, jmenuje a odvolává vedoucí odborů, vydává nařízení kraje a jednání rady kraje jsou ze zákona neveřejná. Hejtman kraje zastupuje kraj navenek a úkony, které vyžadují schválení zastupitelstvem, může provést jen po jejich schválení. Krajský úřad, v jehož čele stojí ředitel, se člení na odbory a dále na

oddělení. Počet zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu schvaluje rada kraje. Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zákonem, svěřené zastupitelstvem a radou kraje, napomáhá činností výborů zastupitelstva a komisím rady, také vykonává státní správu v přenesené působnosti. Úředníci, kteří jsou zaměstnanci kraje a zařazeni do krajského úřadu, vykonávají různé činnosti, podle toho, na jakém odboru pracují. Rozlišujeme tedy přenesenou působnost státní správy, kterou jsou orgány povinny zabezpečit a na kterou dostávají příspěvek ze státního rozpočtu a působnost samostatnou, kde stát může zasáhnout jen v případě ochrany zákona. Zde se jedná například o komplexní územní rozvoj, zahrnující péči o zdravé životní podmínky, dopravu, výchovu a vzdělávání, zdravotnictví, sociální péči, kulturní rozvoj (zákon č. 129/2000 Sb. o krajích; Lochmannová, 2017).

### **3.2 Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů**

Cílem dalšího profesního vzdělávání je rozvíjet znalosti a dovednosti k dosažení kvalitního pracovního výkonu spojeného s určitým povoláním. Jde o to, aby existoval soulad mezi nároky a požadavky, vyplývající z konkrétní profese, a kompetencemi či pracovní způsobilostí jedince (Mužík, 2012). V tomto ohledu je zcela specifické vzdělávání úředníků, kterému se budu věnovat v empirické části své práce.

System vzdělávání vykonavatelů územní veřejné správy odráží změny, kterými prošla veřejná správa od roku 1989 současně se všemi ostatními změnami ve společnosti. Úřady potřebují kvalitní zaměstnance, kteří jsou plně kompetentní, kvalifikovaní i motivovaní a kteří přispějí ke kvalitnímu výkonu veřejné správy. Jejich vzdělávání se řídí dle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen „zákon č. 312/2002 Sb.“), který se věnuje

jednak vzdělávání úředníků a rovněž upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků. Pracovněprávní vztahy úředníků dále upravuje zákoník práce. „Důležitým cílem zákona je tedy vytvoření profesionálního úřednického sboru, který zajistí kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy. Profesionalizací se rozumí zvýšení nároků na odbornost zaměstnanců veřejné správy, stanovení povinností odpovídajících charakteru jejich práce a poskytnutí záruk (kompenzací), jež by vyvažovaly rozšířené nároky na tyto zaměstnance a jejich povinnosti.“ (Mužík, 2012, s. 173).

Hlava III zákona č. 312/2002 Sb. stanovuje základní povinnosti úředníka. Mezi těmito povinnostmi, týkajícími se například dodržování ústavního pořádku ČR nebo dodržování právních předpisů, ukládá zákon úředníkovi povinně si prohlubovat kvalifikaci v rozsahu stanoveném zákonem (v současné době 18 pracovních dnů po dobu 3 následujících let). Územní samosprávný celek musí toto prohlubování kvalifikace úředníka zajistit a umožnit ve stanoveném rozsahu. S touto povinností souvisí i fakt, že územní samosprávný celek nese náklady na toto vzdělávání s výjimkou nákladů na opakování neúspěšně složené zkoušky při ověřování zvláštní odborné způsobilosti (Pondělíčková, Šťastný, 2016; Zákon č. 312/2002 Sb.).

Hlava IV zákona č. 312/2002 Sb. řeší povinné prohlubování kvalifikace úředníka. Po nástupu do zaměstnání se prvotně jedná o vstupní vzdělávání. Dále se u všech úředníků realizuje průběžné vzdělávání, u některých úředníků dle požadavků na jejich konkrétní pozici je nutná příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti, u vedoucích zaměstnanců je vykonáváno vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Tento zákon také řeší možnost uznání rovnocennosti vzdělání, kdy se dle § 33 nemusí úředník účastnit vzdělávání vedoucích úředníků,

vstupního vzdělávání a nemusí prokazovat zvláštní odbornou způsobilost, pokud studoval bakalářský či magisterský program stanovený v prováděcím právním předpise (vyhláška č. 304/2012 Sb.) nebo mu bylo vydáno uznání rovnocennosti vzdělání či jeho části. Je však patrné, že nemůže existovat žádná výjimka u průběžného vzdělávání, které je pro prohlubování kvalifikace nezbytné po celou dobu pracovního poměru úředníka (Pondělíčková, Šťastný, 2016; Zákon č. 312/2002 Sb.).

Dále se zákon č. 312/2002 Sb. zabývá i akreditací vzdělávacích programů a institucí, které vzdělávání poskytují. Proto prohlubování kvalifikace podle uvedeného zákona může poskytovat pouze právnická nebo fyzická osoba, která je oprávněná ke vzdělávací činnosti dle zvláštního předpisu nebo § 30 uvedeného zákona, příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra nebo územní samosprávný celek, kterému rovněž byla udělena akreditace dle § 30 zákona.

Dá se tedy říci, že prohlubování kvalifikace musí probíhat dle striktních podmínek uvedených v zákoně. Územní samosprávný celek musí zajistit prohlubování kvalifikace úředníka akreditovanými vzdělávacími institucemi a to podle plánu vzdělávání. V § 30 zákona č. 312/2002 Sb. se stanovuje, za jakých podmínek může ministerstvo udělit akreditaci vzdělávacím institucím. Součástí žádosti o akreditaci vzdělávací instituce je rovněž povinnost zažádat o akreditaci alespoň jednoho vzdělávacího programu (Pondělíčková, Šťastný, 2016; Zákon č. 312/2002 Sb.).

Řízení o udělení akreditace probíhá dle správního řádu. Dle „Výroční zprávy o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v roce 2018“, kterou každoročně vydává Ministerstvo vnitra ČR a zveřejňuje na svých webových stránkách, disponovalo k 31. 12. 2018 akreditací 297 institucí a 5 354 vzdělávací programů. Tyto akreditované



instituce mají podle § 39 zákona č. 312/2002 Sb. stanovenou zákonnou povinnost vypracovat každý rok do 31. května písemnou zprávu, která obsahuje základní údaje o vzdělávání úředníků v uplynulém roce. Mezi tato povinná data sloužící pro potřeby zpracování výroční zprávy patří informace o počtu akreditovaných vzdělávacích programů, jejich názvy, skutečně realizované akreditované vzdělávací programy a informace o počtu proškolených úředníků.

Je třeba však zmínit, že úředník se může účastnit i jiných vzdělávacích akcí či studia, kterými si prohlubuje kvalifikaci, ale pokud se nejedná o akreditované instituce, nemůže se toto vzdělávání započítávat do prohlubování kvalifikace dle tohoto zákona a nemůže být začleněno do plánu vzdělávání (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

Plán vzdělávání upravený v § 17 odst. 5. zákona č. 312/2002 Sb. musí územní samosprávný celek zpracovat nejpozději do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Plán vzdělávání je důležitý, protože je v něm zpracovaný časový rozvrh prohlubování kvalifikace, který činí nejméně 18 dnů po dobu 3 následujících let. Tento plán a jeho plnění se pravidelně hodnotí, nejméně však jednou za 3 roky, přičemž se následně provádí jeho aktualizace. Plán vzdělávání koresponduje s konkrétními požadavky a potřebami, například u nového zaměstnance bude zahrnovat vstupní vzdělávání, u vedoucích zaměstnanců i vzdělávání vedoucích úředníků. U úředníků, kteří vykonávají správní činnosti, je zřejmé, že bude obsahovat přípravu na zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti. V následujících letech je průběžné vzdělávání závislé na konkrétních potřebách pro danou pozici. Tyto jednotlivé druhy vzdělávání (vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků) jsou stanoveny v § 18 zákona č. 312/2002 Sb. Zodpovědnost za přípravu a zpracování plánu

vzdělávání úředníka má statutární orgán zaměstnavatele úředníka, může to být tedy vedoucí úřadu, v případě vedoucích úřadů je to ten, kdo je jmenuje do funkce např. starosta, hejtman, primátor. (Pondělíčková, Šťastný, 2016; Zákon č. 312/2002 Sb.).

Obecná povinnost prohlubovat si kvalifikaci vyplývá však i z § 230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Zde je stanoveno, že zaměstnanec je povinen se vzdělávat k výkonu sjednané práce, prohlubováním kvalifikace je myšleno rovněž její udržování a obnovování. Úředník však má navíc uloženou povinnost prohlubovat si kvalifikaci výše uvedeným zákonem č. 312/2012 Sb., a to níže uvedenými okruhy vzdělávání.

### **3.3 Okruhy vzdělávání**

V této podkapitole stručně seznámím s okruhy vzdělávání, tak jak jsou upraveny v zákoně č. 312/2002 Sb. Jedná se o vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků. Toto považuji za nezbytné z toho důvodu, že tyto okruhy vzdělávání jsou předmětem mé empirické části práce a důležité pro splnění cíle práce, protože bezprostředně souvisí s naplňováním vzdělávacích potřeb úředníků pro kvalitní výkon práce.

#### **Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání definuje zákon č. 312/2002 Sb. v § 19. Dle tohoto ustanovení obsahuje vstupní vzdělávání základy veřejné správy a územního samosprávného celku, seznamuje také se základy veřejného práva a financí, evropského správního práva, řeší rovněž problematiku práv a povinností úředníka včetně etiky. Zahrnuje také základní dovednosti pro výkon správních činností, základy užívání informačních technologií, komunikační, organizační a jiné dovednosti. Zde je potřebné zmínit povinnost absolvování tohoto vstupního vzdělávání nejpozději do

3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Tohoto vzdělávání se nemusí účastnit úředník, který má prokázanou zvláštní odbornou způsobilost (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

### **Průběžné vzdělávání**

Průběžné vzdělávání je dle § 20 zákona č. 312/2002 Sb. prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností, může zahrnovat i prohlubování jazykových znalostí. Účast na jednotlivých kurzech schvaluje úředníkovi vedoucí úřadu podle konkrétních potřeb a v souladu s plánem vzdělávání. O absolvování kurzů jsou vydávána osvědčení vzdělávací institucí (akreditovanou) a úředník je povinen se jich účastnit. Na rozdíl od zvláštní odborné způsobilosti se však u těchto kurzů či vzdělávacích akcí nevykonávají žádné zkoušky, pro osvědčení je však nutná účast a osvědčení by mělo být vždy vydáno až po absolvování celého kurzu (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

### **Zvláštní odborná způsobilost**

Problematiku zvláštní odborné způsobilosti upravuje § 21 zákona č. 312/2002 Sb. Správní činnosti, které jsou uvedeny v prováděcím právním předpisu, mohou vykonávat pouze úředníci, kteří mají zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti. Prokázání této způsobilosti by mělo nastat do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka nebo od počátku vykonávání takové činnosti, která tuto způsobilost vyžaduje. Zvláštní odborná způsobilost se dělí na část obecnou a zvláštní. V obecné části se proukazuje znalost základů veřejné správy, zákona o obcích, zákona o krajích a zákona o hlavním městě Praze, znalost správního řízení. Ve zvláštní části se proukazují znalosti nutné k výkonu správních činností

upravených prováděcím právním předpisem (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

### **Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Vzdělávání vedoucích úředníků řeší § 27 zákona č. 312/2002 Sb. Řízení úředníků územních samosprávných celků probíhá prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří absolvovali vzdělávání vedoucích úředníků, což je deklarováno osvědčením vydaným vzdělávací institucí. Toto vzdělávání se skládá z obecné části, zahrnující poznatky o řízení úředníků a ze zvláštní části, která se zabývá správními činnostmi stanovenými prováděcími předpisy, které jsou vykonávány prostřednictvím podřízených úředníků (Pondělíčková, Šťastný, 2016).

Zvláštní postavení v systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků zaujímá Institut pro místní správu Praha. Jedná se o příspěvkovou organizaci, kterou zřídilo Ministerstvo vnitra a která má dvě role. Je orgánem veřejné správy, který metodicky řídí a koordinuje oblast ZOZ jako kvalifikačního předpokladu výkonu státní správy v přenesené působnosti včetně ověřování zkouškou, zároveň je vzdělávací institucí, která nabízí řadu akreditovaných vzdělávacích programů pro prohlubování kvalifikace úředníků. Institut má pro výuku své středisko v Benešově, včetně možnosti ubytování a stravování (Kuš, 2008). Vzdělávání zaměstnanců ústředních orgánů státní správy je mimo toho realizováno ve vzdělávacích zařízeních, institucích nebo školách jednotlivých ministerstev (Mužík, 2012).

V této kapitole jsem považoval za nezbytné seznámit se základy veřejné správy a s legislativou, která má přímý vliv na vzdělávání v organizaci, kde budu provádět empirický výzkum. Je třeba si uvědomit, že vzdělávání úředníků se řídí jasnými pravidly, která jsou striktně daná

v zákoně č. 312/2002 Sb. a veškeré kroky vzdělávacího systému musí být v souladu s výše uvedenou legislativou.

Na úředníky jsou kladeny vysoké nároky, musí disponovat odbornými znalostmi pro výkon své konkrétní odborné činnosti, ale také řadou schopností a dovedností, které uplatňují při jednání s klienty. Z tohoto důvodu se v následující empirické části práce budu věnovat analýze vzdělávacího systému krajského úřadu.

## **4. Analýza systému vzdělávání – empirický výzkum**

V předchozích třech kapitolách jsem položil teoretické základy pro empirický výzkum analýzy vzdělávacího systému v organizaci. V první kapitole jsem se zaměřil na vzdělávací procesy, ve druhé kapitole jsem přiblížil specifikace vzdělávání v rámci organizace a v poslední kapitole teoretické části jsem vysvětlil problematiku vzdělávacího systému v organizacích veřejné správy v návaznosti na legislativu.

V této kapitole se budu věnovat empirickému výzkumu. Cílem práce je analýza vzdělávacího systému z pohledu naplňování potřeb úředníků pro jejich prohlubování kvalifikace a získávání dalších znalostí a kompetencí v souvislosti s výkonem jejich práce. Předmět práce je zaměřen na analýzu všech oblastí vzdělávání, které zahrnují vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a přípravu na zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Hlavní výzkumnou otázku jsem stanovil ve znění, jaké kroky a v jaké podobě jsou součástí systému vzdělávání v organizaci? Pro splnění cíle práce je nutné stanovit metodologii a postup výzkumu.

### **4.1 Metodologie**

V empirické části budu analyzovat za použití explanatorní případové studie konkrétní vzdělávací systém. Zajímá mne, zda procesy a jevy nastíněné v teoretické části probíhají i v prostředí konkrétní organizace. Z důvodu analýzy vzdělávacího systému pouze jedné konkrétní organizace jsem určil metodu případové studie, kterou popisuje Jan Hendl (2016).

Budu analyzovat jeden konkrétní případ z hlediska interních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci krajského úřadu. Vhodnost interních dokumentů a jejich použití jsem analyzoval za pomoci

vyhledávání klíčových slov, které se vztahují k této diplomové práci. Těmito klíčovými slovy jsou např. vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků, mentoring, vyhodnocení vzdělávání, atd. Polostrukturovaný rozhovor jsem zvolil z důvodu, že nabízí možnost flexibilního průběhu rozhovoru a zároveň zachovává předem stanovené otázky. Výzkum vybraného případu se bude opírat o teorii a za její pomoci bude hledat vysvětlení jednotlivých jevů. Také z tohoto důvodu jsem si vybral explanatorní studii, která naplňuje tyto požadavky (Hendl, 2016).

## **4.2 Sběr dat a postup výzkumu**

Pro sběr dat jsou potřebné všechny interní dokumenty, které se zabývají vzdělávacím systémem a kroky, které jsou jeho součástí. Těmito dokumenty jsou především metodiky, příručky a návody, které stanovují pravidla a postupy pro různé součásti systému vzdělávání. Je to především „Metodika vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu“, jako hlavní dokument, který upravuje postupy vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu ve smyslu zákona č. 312/202 Sb. Další dokumenty jsou důležité pro pochopení jednotlivých kroků systému, např. „Metodika adaptačního procesu a mentoringu“, „Příručka pro mentory“, „Příručka pro nové zaměstnance“, „Pravidla pro hodnocení zaměstnanců“, aj. Tyto dokumenty a další potřebné informace jsem získal od vedoucího personálního oddělení při úvodní schůzce.

Jednotlivé kroky vzdělávacího systému jsou realizovány elektronickou formou prostřednictvím personálního portálu, kterému bude v empirické části také věnována pozornost.

Další částí sběru dat byly rozhovory se zaměstnanci úřadu, kdy jsem se formou polostrukturovaného rozhovoru zajímal o jejich názory na stávající systém vzdělávání v jejich organizaci. Výzkumný vzorek

respondentů byl určen záměrným výběrem zaměstnanců, kteří splňují stanovená kritéria a budou ochotni účastnit se výzkumu. Hlavním kritériem pro výběr respondentů byla doba pracovního poměru v rámci krajského úřadu. Vzhledem k cyklu průběžného vzdělávání jsem tuto dobu stanovil na minimálně tři roky, aby všichni respondenti měli dostatečné zkušenosti s průběžným vzděláváním. Po konzultaci s vedoucím personálního oddělení bylo vybráno 7 zaměstnanců z oddělení investičního, kteří souhlasili s rozhovorem, pokud bude anonymní. Z důvodu, aby byla zajištěna jejich anonymita, neuvádím ani konkrétní krajský úřad. Na rozhovory si zaměstnanci vyčlenili 30 minut času a uskutečnily se přímo na pracovišti. S jejich souhlasem jsem je nahrával, což způsobovalo z počátku mírnou nervozitu. Někteří zaměstnanci byli poměrně struční, jiní velmi sdílní. Všichni oslovení mi však ochotně odpovídali a vycházeli vstříc, pokud jsem potřeboval nějaké doplnění nebo vysvětlení jejich názoru či myšlenky. Následně jsem si hovory přepisoval a interpretoval odpovědi na dotazované oblasti. Rozhovory v plném znění jsou v příloze této práce.

### **4.3 Představení organizace**

Krajský úřad je veřejná instituce, jejímž cílem je dosahovat vysoké kvality při poskytování služeb. Důraz je kladen na to, aby vysoce profesionální služby byly poskytovány s proklientským přístupem v prostředí vzájemné důvěry. Cílem je dlouhodobý a trvalý rozvoj krajského úřadu, který dokáže pružně reagovat na zvětšující se nároky na kvalitu poskytovaných služeb ve veřejném sektoru. Pro naplnění tohoto cíle je potřeba mít stabilní, kompetentní tým kvalitních zaměstnanců, kteří se stále zdokonalují, pracují na svém dalším rozvoji, průběžně se vzdělávají a rozvíjí své schopnosti, dovednosti a odborné znalosti. Krajský úřad má kvalitně připravenou strategii, která je jedním z předpokladů pro



fungování úřadu jako špičkové, profesionální a důvěryhodné organizace. Ve strategii má definované poslání, vizi, strategické cíle. Také je důležitá rozvinutá kultura, která respektuje společné hodnoty. (Strategie krajského úřadu do roku 2025; Webové stránky krajského úřadu 2019). Krajský úřad má charakteristické znaky pro učící se organizaci, které jsem se věnoval v kapitolách 2.2 a 2.3.

Krajský úřad, v jehož čele stojí ředitel, se člení na odbory a ty dále na oddělení. Má více než 700 zaměstnanců, z toho jsou dvě třetiny žen a jedna třetina mužů. Oddělení investiční, s jehož některými zaměstnanci byl proveden polostrukturovaný rozhovor, se zabývá přípravou a realizací investičních akcí. Zaměstnanci tohoto oddělení musí tedy disponovat odbornými znalostmi a také různými dovednostmi (webové stránky krajského úřadu, 2019; rozhovor s vedoucím personálního oddělení).

#### **4.4 Analýza dokumentů – metodika vzdělávání zaměstnanců**

System vzdělávání na krajském úřadu je upraven v „Metodice vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu“ (dále jen „metodika“), ze které jsem vycházel v této kapitole a kterou jsem použil jako hlavní zdroj informací se záměrem analyzovat systém vzdělávání úředníků.

Tato metodika je přílohou vnitřního předpisu Pracovního řádu a je zveřejněna na intranetu a personálním portále. Všichni zaměstnanci se řídí touto metodikou, která stanoví postupy, pravidla a povinnosti jak personálního oddělení krajského úřadu, tak zaměstnanců při naplňování povinnosti prohlubování kvalifikace, která vyplývá ze zákona č. 312/2002 Sb. Dle této metodiky jsou všichni zaměstnanci povinni dodržovat stanovené postupy a průběžně si obnovovat a prohlubovat kvalifikaci,

získávat nové dovednosti a kompetence v souladu s potřebami při výkonu své práce.

System vzdělávání na krajském úřadě patří do kompetence odboru kanceláře ředitele krajského úřadu, personální oddělení. Toto oddělení zajišťuje veškerou agendu související se vzděláváním všech zaměstnanců na krajském úřadě (tedy i zaměstnanců, kteří nejsou úředníky dle zákona č. 312/2002 Sb.). Personální oddělení hospodaří s finančními prostředky určenými na realizaci vzdělávání, které jsou vyčleněny z rozpočtu na daný rok. Každému odboru je přidělena určitá částka podle počtu zaměstnanců a také s ohledem na povinnosti vzdělávání v souvislosti se vzděláváním stanoveným zvláštními zákony.

Personální oddělení je odborným garantem vzdělávání, je tvůrcem i organizátorem plánů vzdělávání a metodiky vzdělávání. Zodpovídá za vytvoření plánu vzdělávacích akcí pro kalendářní rok, a pokud je to potřebné, zajistí a organizuje konání dalších vzdělávacích akcí na úřadě. Na základě analýzy vzdělávacích potřeb a v souladu s plánem vzdělávacích akcí organizuje a realizuje ve spolupráci s ostatními odbory vzdělávací akce, které se konají přímo v prostorách krajského úřadu. Z mého pohledu je to výhodné jak pro zaměstnance, tak pro krajský úřad, protože se ušetří čas i finanční prostředky, zkrátí se doba na přemísťování na vzdělávací akci mimo úřad. Také je přínosem, že se zúčastní najednou větší počet zaměstnanců. Zmíněný plán vzdělávacích akcí na kalendářní rok schvaluje ředitel.

### **Metodika upravuje i jednotlivé okruhy vzdělávání:**

- vstupní vzdělávání
- průběžné vzdělávání

- příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou (jen pokud to vyžaduje pracovní místo)
- vzdělávání vedoucích zaměstnanců
- prohlubování kvalifikace dle § 230 zákoníku práce

Dále metodika upravuje i různé formy vzdělávání. Může se jednat o interní a externí vzdělávací akce, dále vzdělávání formou e-learningu, konference, odborné stáže a exkurze, samostudium, další studium při zaměstnání, pokud je zvýšení kvalifikace podmínkou k výkonu sjednané práce na daném pracovním místě.

Zaměstnanci jsou o jednotlivých vzdělávacích akcích jednak informováni prostřednictvím e-mailů, dále všechny vypsané termíny konání jednotlivých vzdělávacích akcí jsou k dispozici na personálním portále **v sekci Osobní – Personální portál – Plán vzdělávacích akcí**. Účast zaměstnanců je pravidelně evidována v personálním portále a vše je následně zobrazeno v kvalifikační kartě zaměstnance. Osvědčení či certifikáty o školení se zakládají do osobního spisu zaměstnance.

#### **4.4.1 Vstupní vzdělávání zaměstnanců**

Vstupní vzdělávání je v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb. uskutečněno do 3 měsíců od nástupu do zaměstnání. V jeho rámci jsou vždy zaměstnanci proškoleni na následující okruhy:

- školení BOZP a PO
- školení bezpečnosti informačních technologií
- vstupní vzdělávání
- školení zaměřené na spisovou službu
- cyklický seminář ke správnému řádu

**Školení BOZP a PO a školení bezpečnostních informačních technologií** jsou realizována hned v první den nástupu nově přijatých zaměstnanců.

Jedná se o seznámení se základními pravidly bezpečnosti informačních technologií, dále s předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Mimo jiné je ve všech prostorách zakázáno kouřit a i tyto informace mohou být pro některé nové zaměstnance velmi podstatné.

**Vstupní vzdělávání** probíhá v týdenním vzdělávacím programu, které může být uskutečněno jak prezenční tak e-learningovou formou a vždy je realizováno nejpozději do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Celková doba tohoto týdenního vzdělávacího kurzu je stanovena na 40 hodin. Touto metodikou je však stanoveno, že účast je povinná pro všechny nové zaměstnance bez ohledu na to, zda mají platné osvědčení zvláštní odborné způsobilosti, i pro úředníky, kteří mají uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků dle vyhlášky č. 304/2012 Sb. Ředitel úřadu může rozhodnout o výjimce, a to na základě návrhu vedoucího odboru. Zde bych rád podotknul, že tato povinnost je tedy nad rámec zákona č. 312/2002 Sb. a že dokazuje, jak velký důraz se na vzdělávání v této organizaci klade.

O termínu vstupního vzdělávání a také o jeho formě jsou noví zaměstnanci informováni e-mailem s pozvánkou a harmonogramem nejpozději týden před jeho konáním.

Jak již bylo výše uvedeno, může být vstupní vzdělávání realizováno prezenční formou nebo e-learningovou, což závisí na počtu proškolených. Pokud by se v daném kvartále účastnilo jen málo nových zaměstnanců, volí se e-learningová forma. Prezenční forma se koná co 3 měsíce, celková doba vzdělávání trvá 5 dní. Termíny jsou k dispozici na personálním portále **v sekci Osobní – Personální portál – Plán vzdělávacích akcí**. Po absolvování vstupního vzdělávání obdrží zaměstnanci osvědčení. Doba konání e-learningové formy činí 6 týdnů,

evidovány jsou 4 dny, avšak odlišně od prezenční formy je zakončena závěrečným testem. Také po ukončení tohoto kurzu získají účastníci osvědčení o absolvování vzdělávacího programu. E-learning a jeho výhody jsem zmínil již kapitole 1.4 a v tomto případě je patrné, že se použije především při malém počtu nových zaměstnanců. Nebylo by výhodné organizovat týdenní školení náročné z hlediska času všech lektorů pro velmi nízký počet vzdělávaných.

Domnívám se, že je pro nové zaměstnance velmi přínosné, že získají ve výše uvedených tématech vstupního vzdělávání nové informace a mají celkový přehled o záležitostech týkajících se veřejné správy v ČR, Evropské unie, kraje, ale i samotného chodu krajského úřadu.

Z týdenního programu prezenční formy, který jsem měl k dispozici z oddělení personálního, uvádím stručně některé body z realizovaného školení. Tato témata pojednávají mimo jiné o veřejné správě, přibližně v kapitole 3.1, jsou v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb. uvedenému v kapitole 3.2 a s okruhy vzdělávání uvedenými v kapitole 3.3.

Noví zaměstnanci jsou seznámeni se základy veřejné správy, tedy základními informacemi o jejich kraji, obyvatelstvu, obcích, příspěvkových organizacích, které kraj zřizuje. Také jsou blíže seznámeni s vnitřními předpisy úřadu, které schvaluje ředitel a které upravují chod a fungování úřadu v různých oblastech. Např. se jedná o vnitřní předpis Organizační řád, na jehož základě je dána organizační struktura úřadu, upravuje kompetence a povinnosti jednotlivých odborů krajského úřadu. Vnitřní předpisy jsou závazné pro všechny zaměstnance, proto jim je na vstupním školení věnována velká pozornost. Dále jsou probírány právní předpisy z oblasti veřejné správy, především výklad zákona o obcích, zákona o krajích a vzájemné vztahy mezi obcí a krajem. Civilněprávní a trestněprávní odpovědnost ve veřejné správě je dalším bodem vstupního školení, který má na starosti zaměstnanec z odboru právního a

organizačního. Seznámení se zásadami používání prostředků ICT a informační technologie školí zaměstnanec z odboru informatiky. Důležitou oblastí jsou finance, kde je probírán majetek územních samosprávných celků a problematika veřejných rozpočtů. S touto problematikou vystupuje zaměstnanec odboru financí. Pracovní řád a pracovně právní záležitosti zaměstnanců a úředníků, výklad zákona č. 312/2002 Sb. je tématem, které školí zástupce oddělení personálního z odboru kancelář ředitele krajského úřadu. Z dalších odborů krajského úřadu seznamují jejich zaměstnanci s problematikou životního prostředí, která je v současné době velmi aktuální. Důležité jsou přednášky o komunikaci s handicapovanými spoluobčany, kteří navštěvují krajský úřad. Na programu je také etika a problematika korupce ve veřejné správě, oblast zadávání veřejných zakázek nebo otázka projektů financovaných z fondů Evropské unie, kde vystupuje kraj jako předkladatel a realizátor těchto projektů. Školitelé se také zabývají aktuální problematikou ochrany osobních údajů či svobodným přístupem k informacím, základy správního práva, základy práva Evropské unie, apod.

Dá se tedy konstatovat, že vstupní školení na krajském úřadu má pro nové zaměstnance velký přínos, neboť získají ucelené informace z mnoha oblastí, které jim budou potřebné při výkonu své práce.

**Školení na spisovou službu** realizují lektori z odboru vnitra a krajský živnostenský úřad. Také na toto školení obdrží zaměstnanec pozvánku s harmonogramem. Školení probíhá jednou za tři měsíce a je zaměřené také na vedení správního řízení, zejména dodržování lhůt ve spisové službě. **Cyklický seminář ke správnímu řádu** je určen pro nové zaměstnance, kteří jsou zde obeznámeni se správním řádem. Tento seminář je realizován pravidelně co 3 měsíce, zaměstnanci obdrží

pozvánku spolu s harmonogramem. Je konán v prostorách úřadu a školiteli jsou zaměstnanci odboru územního plánování a stavebního řádu.

V rámci vstupního vzdělávání platí následující kroky:

- každý nový zaměstnanec krajského úřadu se povinně zúčastní celého vstupního vzdělávání
- v případě absence z vážného důvodu je vedoucí odboru nebo oddělení povinen oznámit tuto skutečnost e-mailem na personální oddělení
- každý zaměstnanec provede vyhodnocení školení

Tímto jsem přiblížil vstupní vzdělávání, kterému jsem se věnoval také v kapitole 3.3. Z výše uvedeného vyplývají postupné kroky při realizaci vstupního vzdělávání, od pozvání, seznámení se s programem, přes realizaci až po vyhodnocení. Nyní se budu zabývat průběžným vzděláváním zaměstnanců, které trvá po celou dobu jejich pracovního poměru.

#### **4.4.2 Průběžné vzdělávání zaměstnanců**

Metodika upravuje dle zákona č. 312/2002 Sb. také průběžné vzdělávání, které slouží k získávání, doplňování, obnovování či udržení znalostí a dovedností úředníka. Stanovuje všem zaměstnancům krajského úřadu povinnost prohlubovat si kvalifikaci k výkonu sjednané práce podle § 230 zákoníku práce. Úředníci, vedoucí úředníci včetně ředitele úřadu jsou povinni si prohlubovat kvalifikaci kromě toho také účastí na průběžném vzdělávání ve smyslu zákona 312/2002 Sb., to znamená, že musí splnit 18 dnů za 3 roky a že se musí jednat o vzdělávání poskytované akreditovanými institucemi s akreditovanými programy. Zaměstnanec-úředník může absolvovat i neakreditované vzdělávací programy, avšak

tyto se mu nezapočítávají do plnění plánu prohlubování kvalifikace dle zákona.

Na personálním portále je umístěn odkaz na webové stránky Ministerstva vnitra ČR, na kterých je k dispozici „Otevřená databáze akreditovaných vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů“, ve které je možné vyhledávat kurzy dle zvolených parametrů. Tato databáze usnadní úředníkům lepší vyhledávání akreditovaných vzdělávacích kurzů podle zaměření na jejich konkrétní výkon pracovní činnosti.

Zaměstnavatel může účast na školení nebo jiných formách přípravy nařídit a zaměstnanec je povinen se vzdělávací akce zúčastnit.

Některé vzdělávací akce využívají všichni zaměstnanci, jiné jsou podle konkrétní odbornosti využívány vždy určitým okruhem úředníků.

Mezi vzdělávací akce využívané všemi úředníky patří „oblast tzv. měkkých dovedností, tj. způsobů jednání a chování jako součásti profesionality úředníků veřejné správy“ (Mužík, 2005, s. 4). Jedná se např. o komunikační schopnosti, efektivní komunikace, komunikace v obtížných situacích, asertivita, znalost verbální a neverbální komunikace, vzdělávací akce zaměřené na rozvoj osobnosti, ovládání stresu či syndrom vyhoření. Odborné kurzy jsou zaměřeny na legislativu a právo, nebo jiné odborné semináře související s konkrétními kvalifikačními požadavky v souvislosti s výkonem práce.

### **Interní vzdělávací akce**

Opět platí, že přehled těchto akcí je umístěn na personálním portále a to v sekci **Osobní – Personální portál – Plán vzdělávacích akcí**. Interní vzdělávací akce jsou v kompetenci personálního oddělení. Toto oddělení zodpovídá za plánování, organizaci a administrativu spojenou s interními vzdělávacími akcemi, které se tedy konají přímo v prostorách krajského



úřadu. Podle potřeb a požadavků jednotlivých odborů jsou zajišťovány školení pro širší okruh zaměstnanců v souvislosti s jejich pracovní náplní. Vždy před konáním zasílá personální oddělení informativní e-mail vedoucím odborů s údaji - datum konání, obsah, komu je vzdělávací akce především určena. Vedoucí, pokud je vzdělávací akce vhodná pro jejich podřízené, určí zaměstnance, kteří by se měli zúčastnit, může to být celé oddělení nebo vybraní zaměstnanci podle druhu vykonávané práce a odbornosti. Účastníci se přihlašují také prostřednictvím intranetu a to v sekci **Osobní – Personální portál – Zaměstnanec – Vzdělávání – Přihlášení ke školicím akcím**.

Zde se mohou zaměstnanci nejen přihlásit, ale také získat další informace o časovém rozsahu, místě konání (číslo místnosti), kdo bude lektorem, informace o maximálním počtu účastníků, aktuální počet účastníků, atd. Tento způsob je velmi přehledný, také je dobré, že pokud se někdo odhlásí, okamžitě se může někdo jiný přihlásit. Díky tomuto systému je možné operativně řešit účast na školení podle časových a pracovních možností a umožňuje všem zaměstnancům přehled o volných místech na školeních. Je třeba zmínit, že mimo tuto možnost sledování přehledu nabízených kurzů a školení bývají ještě zaměstnanci často e-mailem informováni o aktuálních změnách.

Zaměstnanec, který se přihlásí na interní vzdělávací akci a je mu účast schválena, je povinen se jí zúčastnit. V případě absence účastníka ze závažného důvodu vedoucí odboru nebo oddělení informuje o změnách v účasti e-mailem personálnímu oddělení. Další povinností je rovněž vyhodnocení vzdělávání. Toto se provádí také prostřednictvím personálního portálu, v sekci hodnocení školicích akcí, tomuto tématu se budu věnovat podrobněji v další kapitole.

## **Externí vzdělávací akce**

Účast zaměstnance na externích vzdělávacích akcích navrhuje vedoucí oddělení nebo odboru. Zaměstnanec si musí nechat vedoucím účast schválit, a to tak, že vyplní elektronický formulář „Žádost o povolení účasti na vzdělávací akci“, který je rovněž umístěn na intranetu v sekci **Elektronické formuláře – personalistika, mzdy, vzdělávání**. Zaměstnanec se tedy může zúčastnit externí akce nebo konference, pokud je mu elektronicky podepsána jeho vedoucím odboru, který tímto deklaruje vhodnost a účelnost absolvování vzdělávací akce pro výkon práce a její soulad s plánem vzdělávání. Na personální oddělení je nutné zaslat žádost nejpozději 14 dní před konáním akce. Následně tyto akce schvaluje vedoucí odboru kancelář ředitele krajského úřadu, pokud vzdělávací akce souhlasí s plánem vzdělávání. Pokud se jedná o vedoucí odborů, těm schvaluje vzdělávací akce ředitel úřadu. Schválení či neschválení je sděleno úředníkovi a vedoucímu odboru e-mailem z personálního oddělení.

Povinnosti úředníků v rámci konání externích vzdělávacích akcí jsou obdobné jako u interních. To znamená, že přihlášený účastník je povinen se školení zúčastnit, pouze v případě nemoci či závažných důvodů se hlásí nepřítomnost e-mailem personálnímu oddělení. Obdržené osvědčení či certifikát o absolvování je povinen úředník předat v kopii na personální oddělení, kde se zakládá do spisu.

Následuje vyhodnocení vzdělávání, které provádí zaměstnanec prostřednictvím personálního portálu.

Tímto jsem seznámil s jednotlivými kroky, které jsou nutné při realizaci průběžného vzdělávání dle uvedené metodiky. Toto téma je také předmětem kapitoly 3.3. Domnívám se s ohledem na povinnosti vyplývající ze zákona č. 312/2002 Sb., že průběžné vzdělávání se dá považovat za zásadní, protože se vztahuje na všechny úředníky, trvá po

celou dobu jejich pracovního poměru, a proto plní důležitou úlohu při naplňování jejich vzdělávacích potřeb.

### **Plán vzdělávání úředníka**

Vzdělávání zaměstnanců se uskutečňuje podle plánu vzdělávání úředníka, který je zpracován dle potřeb k dosažení požadované kvalifikace zaměstnance vycházející z kvalifikačních požadavků na pracovní místa. Plán vzdělávání úředníka je vytvořen personálním oddělením elektronicky do 6 měsíců od uzavření pracovního poměru úředníka. Tento plán může případně doplnit vedoucí odboru. Při zpracování plánů se vychází z hodnocení zaměstnanců a z kvalifikačních požadavků pracovních míst a srovnáním s reálnou kvalifikací zaměstnance. Dále se využívá kvalifikovaného odhadu individuálních požadavků na průběžné vzdělávání. Tento plán odráží zákonnou povinnost prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu 18 dní po dobu 3 následujících let. Protože na krajském úřadě nepracují pouze zaměstnanci úředníci, ale i zaměstnanci neúředníci, tito mají také plán vzdělávání, avšak bez nutnosti splnění 18 dnů během 3 následujících let. Za plnění svého plánu si zodpovídá každý zaměstnanec, přičemž vedoucím je uložena povinnost jednou ročně kontrolovat plnění plánu vzdělávání úředníků. Personální oddělení zasílá na začátku roku informaci vedoucím odborů o plnění aktuálních plánů u jejich podřízených. Současně je zasílán seznam zaměstnanců, kterým končí plán vzdělávání do 3 měsíců. Řediteli krajského úřadu vypracovává plán personální oddělení a podepisuje je hejtman kraje, který kontroluje jeho plnění nejméně jednou za 3 roky. Kontrola plnění plánů vzdělávání úředníků je realizována elektronickou cestou prostřednictvím personálního portálu.

Zde bych rád zmínil, že na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR jsou informace o připravované novele zákona 312/2002 Sb., kterou by se

snížil povinný počet dnů průběžného vzdělávání na 9 dnů za 3 roky s tím, že by byly vypuštěny z povinných akreditací tzv. soft skills. Ty by samozřejmě bylo možné dále vzdělávat na základě individuálních potřeb dle zákoníku práce. Předpokládaná doba účinnosti této novely je od 1. 7. 2020.

#### **4.4.3 Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců**

Některých úředníků se týká i povinnost vykonat přípravu a následně zkoušku zvláštní odborné způsobilosti (dále jen „ZOZ“), která se dá definovat jako komplex znalostí a dovedností, nutných pro výkon činnosti úředníka, stanovených prováděcím právním předpisem. Řídí se zákonem č. 312/2002 Sb. Pokud úředník vykonává správní činnost, která vyžaduje ZOZ, je povinen ji prokázat do 18 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru či od doby, kdy začal tuto činnost vykonávat.

Personální oddělení zasílá e-mailem výzvu k vyplnění dotazníku k ZOZ. Tento dotazník je umístěn na intranetu v sekci **Elektronické formuláře – personalistika, mzdy, vzdělávání**.

Zaměstnanec – úředník vyplněný formulář včetně podpisu a stanoviska vedoucího odboru do 14 dnů od uzavření pracovního poměru odevzdá personálnímu oddělení (dle vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů). Personální oddělení následně přihlásí úředníka k vykonání zkoušky ve lhůtě do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru případně do 3 měsíců od vykonávání správní činnosti, ke které je nutné mít ověřenou ZOZ. Ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou organizačně a logisticky zabezpečuje Institut pro veřejnou správu Praha, příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra ČR.

Při vyplňování dotazníku je možné využít i vyhlášku č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků,

kteřá stanoví, kdy nemá úředník povinnost prokázat ZOZ (obecná a zvláštní část, jak již bylo uvedeno výše). V případě, že se jedná o obecnou část, nemá tuto povinnost úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém ze studijních programů uvedených v bodu 1 přílohy č. 2 této vyhlášky. U zvláštní části nemá tuto povinnost úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém ze studijních programů uvedených v bodu 2 přílohy č. 2 této vyhlášky. Příprava k ověření ZOZ je realizována prezenčně, výjimečně e-learningovou formou, samotná zkouška však probíhá výlučně v prezenční formě. Při neúspěšném vykonání zkoušky a nutnosti jejího opakování si náklady hradí úředník. Téma ZOZ je také předmětem kapitoly 3.3.

#### **4.4.4 Vzdělávání vedoucích úředníků**

Personální oddělení zajišťuje rovněž vzdělávání vedoucích zaměstnanců – úředníků. Vedoucí úředník je povinen absolvovat toto školení nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Návrh o účasti připravuje personální oddělení, rozhoduje ředitel úřadu.

Vzdělávání vedoucích úředníků je možné absolvovat jednak formou prezenční, tak e-learningovou. Prezenční forma trvá 6 dní obecné části a 3 dny zvláštní části. Po ukončení obdrží osvědčení zvlášť pro každou část. E-learningová forma v obecné i zvláštní části trvá 6 týdnů (evidováno je 5 dnů) a je zakončena závěrečným testem. Účastníkům je následně zasláno osvědčení o absolvování programu pro obecnou a zvláštní část.

Z obsahu školení, které jsem měl k dispozici, je patrné, že záběr školených témat je velmi obsáhlý. V obecné části se jedná například o tato témata: management, předpoklady řízení, aplikace managementu ve veřejné správě, vymezení poslání, funkcí a cílů obcí a krajů, strategie řízení, strategické plánování, regionální politika, komunikace s veřejností, postavení cestovního ruchu v regionálním rozvoji, oblast veřejné správy a

veřejných rozpočtů, politika hospodářské, sociální a územní soudržnosti Evropské unie, strukturální fondy Evropské unie, atd.

Ve zvláštní části se jedná například o finanční hospodaření a rozpočtová pravidla územních samosprávných celků, jejich daňovou problematiku, přezkumy hospodaření a finanční kontrolu ve veřejné správě, apod.

Pokud vedoucí úředník získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů stanovených v příloze č. 3 vyhlášky č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, není povinen účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků.

Při studiu této problematiky a četbě starší literatury jsem se setkal s názorem, že by bylo vhodné, kdyby se uvažovalo o aktualizaci školení vedoucích úředníků, kteří by si měli průběžně své vzdělávání obnovovat a přispět tak ke kvalitativnímu posunu ve výkonu veřejné správy (Haklová, 2011).

Dle „Výroční zprávy o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v roce 2018“, vydávané každoročně Ministerstvem vnitra, kde se řeší mimo jiné i kontrola závěrů a úkolů z předešlého roku mne zaujalo následující: „Úkoly v oblasti vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. 1. Do připravované novelizace zákona o úřednících zapracovat možnost průběžného prohlubujícího vzdělávání pro vedoucí úředníky, které by bylo zaměřeno na prohlubování řídicích dovedností vedoucího úředníka. Tuto změnu lze realizovat pouze prostřednictvím legislativní změny zákona o úřednících, na níž Ministerstvo vnitra v současné době pracuje. Úkol plněn průběžně“. V rámci připravované novely zákona č. 312/2002 Sb. se tedy počítá s průběžným vzděláváním vedoucích úředníků v prohlubování manažerských dovedností, tak jak již dříve bylo poukazováno na vhodnost této změny.

#### 4.4.5 Vzdělávání v rámci adaptačního procesu

Metodika stanovuje postup i v rámci adaptačního procesu. Nově příchozí zaměstnanci, ale také zaměstnanci, kteří se vrátili z mateřské či rodičovské dovolené, případně i zaměstnanec přecházející na jiný odbor či oddělení, se vzdělává v rámci adaptačního procesu. Cílem adaptačního procesu krajského úřadu je umožnit rychlou integraci nového zaměstnance, zajistit jeho dobrou pracovní výkonnost a odbornost. Cílem je také předcházet a zabránit demotivaci či pracovní nespokojenosti, vyplývající z nedostatku informací či pocitu nezájmu nebo nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů. Délku, formu a program zaškolení písemně zpracovává přímý nadřízený do adaptačního plánu, a to podle složitosti vykonávané práce, dále vychází z dosud nabytých znalostí a zkušeností zaškolovaného zaměstnance. Adaptační plán má zaměstnanec umístěn na personálním portále.

V době zaškolování je zaměstnanec pod odborným dohledem mentora nebo přímého nadřízeného v souladu se zpracovaným adaptačním plánem. Nadřízený také průběžně kontroluje proces zaškolování, následně jej vyhodnotí a vyhotoví záznam o průběhu adaptačního procesu, který předá na personální oddělení.

Mentoring má své opodstatnění. Mentor působí jako zkušený rádce a průvodce, který podporuje svého mentorovaného, motivuje jej, učí, radí a také chrání. Na základě svých zkušeností, dovedností a znalostí mentorovanému usnadní jeho rychlejší zorientování se na novém pracovišti, pomáhá mu uplatnit svůj potenciál a své schopnosti. Mentor je garant, který by se měl vyznačovat svou odborností, empatií a komunikačními schopnostmi. Mentorovaný by měl díky mentoringu rychleji plnit cíle vyplývající z požadavků na konkrétním pracovním místě, dosahovat dobrého pracovního výkonu a také odbornosti.

Je třeba zmínit, že otázka mentoringu je dobře upravená a zpracovaná v „Metodice adaptačního procesu a mentoringu“, což usnadňuje zaměstnancům lepší orientaci v této problematice. Metodika je přílohou Pracovní řádu a její součástí je také „Příručka pro mentory“ a „Příručka pro nové zaměstnance“. Zde jsou přehledně definovány jednotlivé etapy adaptačního procesu, jsou zde popsány jednotlivé činnosti a úkoly, které by se měly v daných časových úsecích plnit. Personální oddělení má tedy velmi dobře zpracované metodické pomůcky jak pro mentory, tak pro nové zaměstnance a snaží se tak urychlit zapracování nových zaměstnanců a umožnit jim rozvoj jejich potenciálu. V rámci krajského úřadu je využíván mentoring obecný a odborný. Obecný mentoring zahrnuje činnosti, které jsou typické pro všechna pracovní místa, jedná se o všechny nově příchozí zaměstnance, případně se vztahuje na stávající zaměstnance, kteří se vrací z mateřské dovolené nebo přecházejí na jiné místo v rámci úřadu. Odborný mentoring se týká těch činností, které jsou specifické pro danou pracovní pozici a souvisí s konkrétním pracovním výkonem. V tomto případě je nutné, aby měl mentor stejnou funkční náplň, pokud tomu tak není, je na tyto činnosti určen konkrétní zaměstnanec, disponující potřebnými odbornými kompetencemi a zkušenostmi.

V souvislosti s mentoringem bych rád zmínil i koučování, které také mají zaměstnanci k dispozici. Koučování mohou zaměstnanci krajského úřadu využít ve dvou směrech. Buď zaměstnanec využije koučování jako benefit od zaměstnavatele a může absolvovat až 6 koučovacích sezení za rok (v délce 60 minut) za účelem dosažení nějakého cíle, který si stanoví na úvodní schůzce s koučem. Druhý způsob je koučování za účelem jejich rozvoje, kdy vedoucí zaměstnanec navrhuje zaměstnanci koučování. Vždy platí, že si zaměstnanec může sám zvolit kouče (z řad koučů, kteří jsou k tomuto proškoleni). Na úvodní schůzce je kouč, vedoucí i zaměstnanec a



společně si stanoví časový harmonogram a cíl. Po skončení koučování (maximálně 6 sezení) poskytne koučovaný vedoucímu zpětnou vazbu. Této oblasti jsem se věnoval i v kapitole 1.4. Názory zaměstnanců na mentoring i koučování bych rád zjistil v rámci rozhovorů.

Na závěr této kapitoly bych rád uvedl, že hlavním zdrojem pro zpracování této části byla „Metodika vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu“ a poskytla mi řadu informací pro pochopení vzdělávacího systému jejich organizace. Tento vzdělávací systém a jeho dílčí kroky jsou realizovány i elektronickou formou prostřednictvím personálního portálu, kterému se budu věnovat v další kapitole.

#### **4.5 Personální portál**

Personální portál je elektronický nástroj, který je nepostradatelným pomocníkem pro fungování systému vzdělávání pro více než 700 úředníků krajského úřadu.

Prostřednictvím Personálního portálu a sekce Vzdělávání si zaměstnanci sledují vše, co se týká prohlubování jejich kvalifikace, mají zde přehledně uspořádané veškerá potřebná data související se vzděláváním na jednom místě. V sekci Vzdělávání jsou tyto složky:

- Kvalifikační karta
- Individuální plán vzdělávání
- Školící akce
- Přihlášení ke školícím akcím
- Hodnocení školících akcí
- Plán vzdělávání BOZP
- Evidenční karta BOZP
- Získané vzdělávací aktivity

**Kvalifikační karta zaměstnance** – do této záložky zapisují údaje pracovníci personálního oddělení a zaměstnanec a jeho nadřízený je mají přístupné k nahlížení. Je zde u zaměstnance vypsané požadované vzdělání a praxe a zároveň skutečné nejvyšší dosažené vzdělání. Dále se tady v tabulce zobrazují vzdělávací aktivity, které jsou požadované na příslušné pracovní pozici. Zaměstnanec může „zakliknutím“ provázat získané vzdělávací aktivity s časovostí aktuálního plánu vzdělávání a dále filtrováním rozdělit vzdělávací akce do skupin.

### **Individuální plán vzdělávání**

V této záložce jsou zaznamenávána a sledována vždy tříletá období vzdělávání (příloha č. 1). Rozbalením jednotlivých plánů vzdělávání se zobrazí tabulka s konkrétními okruhy vzdělávacích aktivit, včetně předpokládaného počtu požadovaných dnů a následně skutečného počtu splněných dnů. Zároveň je z těchto údajů zřejmé, kolik z celkového počtu splněných dnů bylo akreditovaných, což je velmi podstatná informace pro vzdělávání úředníků dle zákona (příloha č. 2).

### **Školící akce**

V této záložce jsou veškeré akce zaměstnance, a to jak již absolvované, tak také ty, kde je již přihlášen. Může si je filtrovat podle termínu konání nebo podle typu vzdělávacích aktivit, tak jak mu vyhovuje (příloha č. 3).

### **Přihlášení ke školícím akcím**

Zaměstnanci se tedy mohou v sekci **Vzdělávání – Přihlášení ke školícím akcím** přihlásit na jednotlivé interní vzdělávací akce. Zároveň jsou zde k dispozici ke každé vzdělávací akci veškeré informace, kdy a kde se školení koná, časový rozsah, jaký je maximální počet účastníků, kolik je volných míst. Zaměstnanci jsou prostřednictvím intranetu nebo e-mailu

prostřednictvím asistentek odboru navíc ještě informováni, že je na personálním portále zveřejněna další vzdělávací akce, zda je tato akce akreditovaná či nikoliv. Také je možnost se odhlásit, označením příslušné záložky (příloha č. 4).

### **Hodnocení školících akcí**

Zaměstnanci následně po absolvování všechny vzdělávací akce hodnotí a poskytují tak zpětnou vazbu organizátorovi vzdělávacích akcí. Hodnocení je tedy prováděno zaměstnanci také v personálním portálu v sekci Hodnocení školících akcí. „Rozkliknutím“ konkrétní absolvované akce, která má v jednotlivých buňkách číslo akce, název, datum konání, lektora a hodnocení se „rozbalí“ podrobné hodnocení. Následují otázky s hodnocením, které zaměstnanci oznámkují na stupnici od 1 do 5, stejně jako ve škole. Jedna otázka je otevřená. U všech otázek je ještě pod hodnocením možnost slovní poznámky, kde může dopsat účastník školení svůj komentář.

### **Otázky jsou následující:**

1. Obsahová náplň semináře splnila mé očekávání
2. Prezentovaný obsah bude pro mne v práci přínosný
3. Výklad byl srozumitelný
4. Doporučil byste tento kurz/seminář kolegům?
5. Lektor/lektoři byli schopni zaujmout pozornost
6. Celkově hodnotím tento kurz
7. Lektor/Lektoři byli schopni reagovat na dotazy

Po uložení se výsledná průměrná známka dopíše do políčka hodnocení (příloha č. 5).

### **Plán vzdělávání BOZP a Evidenční karta BOZP**

obsahuje kartu se záznamem proškolení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

### **Získané vzdělávací aktivity**

Zde má zaměstnanec evidovány všechny již získané vzdělávací aktivity od začátku pracovního poměru bez ohledu na tříleté plánovací období. Může si je uspořádat pomocí filtru do skupin podle typu vzdělávací aktivity nebo dle data konání (příloha č. 6).

Personální portál slouží jak zaměstnanci, který si sleduje a kontroluje své vzdělávací akce, zda plní plán, tak také zaměstnavateli. Díky velkému množství dat, které má na jednom místě, je dobře vedena evidence vzdělávacích aktivit. Velký význam má i hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí, personální oddělení má zpětnou vazbu, která školení jsou pro zaměstnance přínosná. Dozví se také, jak byli účastníci spokojeni s výkonem lektora, zda by příslušnou vzdělávací akci doporučili jiným kolegům, apod. O tuto zpětnou vazbu se dá opřít i při tvorbě plánů a při analýze potřeb.

Dá se konstatovat, že všechny kroky, které vyplývají z výše uvedené metodiky, se realizují prostřednictvím personálního portálu. Z evidovaných dat v tomto portále je patrné, jak jsou skutečně splněny všechny povinnosti, které vyplývají ze zákona č. 312/2002 Sb. a ostatních předpisů.

#### **4.5.1 Hodnocení zaměstnanců**

Personální portál však slouží i pro jiné personální činnosti, velký význam má hodnocení zaměstnanců. V této části jsem vycházel z příručky „Pravidla hodnocení zaměstnanců“, která mi rovněž byla k dispozici.

Hodnocení pracovníků je významnou personální činností, jejímž výstupem pro organizaci jsou informace o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivců. Získané informace vypovídají o výsledcích práce hodnoceného zaměstnance, o jeho vlastnostech, postojích, vystupování. Díky tomuto zdroji informací lze dlouhodobě sledovat vývoj zaměstnance. Pro pracovníky je výstupem zpětná vazba o jejich působení v organizaci (Kociánová, 2010).

Pro organizaci má hodnocení zaměstnanců také význam proto, že umožňuje kromě zjištění kvalit zaměstnanců zvyšovat motivaci zaměstnanců, dále identifikovat silné a slabé stránky organizace nebo objevit signály sociálního napětí či problémů v komunikaci (Schneiderová, 2003).

Na krajském úřadu vychází systematické vzdělávání zaměstnanců ze zákona 312/2002 Sb. a také z kompetenčního modelu, který stanovuje kvalifikační požadavky týkající se potřebných odborných znalostí, požadovaných dovedností i obecných způsobilostí. Kompetence jsou základním kritériem pro definování požadavků na konkrétní pracovní místa. Z výše uvedeného vyplývá, že hodnocení zaměstnanců probíhá dle plnění požadavků plynoucích z kompetenčního modelu, ale je třeba zmínit, že také dle zadaných úkolů a stanovených cílů z předchozího roku a z celkového zhodnocení pracovního výkonu.

Hodnocení dle kompetenčního modelu poskytuje ucelený přehled požadavků na budoucí vzdělávání a má proto velký význam pro zkvalitňování personální práce a všech personálních činností souvisejících se vzděláváním. Na základě kompetenčního modelu jsou identifikovány vzdělávací potřeby, pomocí kterých může zaměstnanec zlepšit právě ty kompetence, ve kterých nebyl dobře hodnocen. Hodnotitel při zjištění, že daná kompetence je pod požadovanou úrovní, vybírá z nabídky vzdělávacích aktivit, které jsou určeny pro rozvoj konkrétní kompetence.

Dále se do plánů zahrnují i rozvojové aktivity související s odborností, tj. například změna zákonů, apod. Nyní bych rád přiblížil jednotlivé kroky hodnocení zaměstnanců.

Samotní zaměstnanci provádějí nejdříve sebehodnocení, a to elektronicky prostřednictvím personálního portálu v sekci hodnocení. Toto hodnocení zahrnuje více oblastí kompetencí, které souvisí s kvalitou pracovního výkonu. Následně hodnotí přímý nadřízený zaměstnance, jaké úrovně dosahuje zaměstnanec v jednotlivých kompetencích. Výstupem je také slovní hodnocení.

Vedoucí podle výsledků hodnocení může navrhnout, v jakých oblastech by se měl zaměstnanec v budoucím období vzdělávat, jaké semináře by měl absolvovat. Je tady patrná přímá vazba hodnocení na plán rozvoje zaměstnance. Rozvoj měkkých dovedností je také přímo vázán na kompetenční modely. Následuje schůzka, kde je vše ještě osobně projednáno mezi hodnotitelem a hodnoceným. Motivačně hodnotící rozhovor je součástí hodnocení nejen zaměstnanců krajského úřadu, ale je součástí téměř všech hodnotících systémů. Jeho pojetí může být rozdílné, ale většinou se jedná o sebehodnocení a následné hodnocení druhým (Hroník, 2006).

Při hodnocení zaměstnanců se hodnotí dosažená úroveň kompetencí odborných a společných. Odborné kompetence jsou stejné jen pro určitý okruh lidí (podle pracovní náplně) a společné kompetence, které jsou určeny pro všechny zaměstnance. Ty jsou rozdělené do 3 úrovní podle linie vedení. Pro řadové zaměstnance jsou to společné kompetence zaměřené na výkon, vztahy, změnu a růst.

Po hodnocení jsou patrné výstupy, jednak kde se cítí zaměstnanec jako „slabší“, případně kde vedoucí vidí prostor na zlepšování. Z tohoto vyplývají pak plánované vzdělávací akce zaměřené na odborné znalosti a také na zlepšení úrovně výše uvedených kompetencí.

Další oblastí hodnocení je **hodnocení cílů, následné cíle, slovní hodnocení, osobní motivace, doporučené vzdělávání**. V uvedených oddílech se zaměstnanec vyjadřuje ke svým individuálním úkolům a cílům z minulého roku. Také se nastavují cíle do dalšího období. Slovní hodnocení je určeno pro vyjádření zaměstnance, jedná se o sebereflexi hodnoceného, kde má možnost sdělit svůj pohled na danou problematiku a může sdělit vedoucímu své připomínky a náměty. Například v oblasti osobní motivace má zaměstnanec možnost navrhnout, v čem se chce vzdělávat či rozvíjet. Jedná se o jeho ambice například stát se členem nebo vedoucím projektu, členem inovačních týmů, mentorem, koučem, lektorem, facilitátorem workshopů, organizátorem akcí, řečníkem na konferenci nebo specialistou v určité odbornosti či autorem publikací.

Z této oblasti hodnocení vyplývají konkrétní vzdělávací potřeby u zaměstnanců, kteří mají zájem rozvíjet se nebo vidí svou seberealizaci v některých z uvedených činností.

Vedoucí po ukončení hodnocení spolupracuje s personálním oddělením při tvorbě individuálního plánu, který vychází z výstupů tohoto hodnocení. Navrhuje tedy účast na takových vzdělávacích akcích, které splňují vzdělávací potřeby konkrétních jedinců. Tvorba individuálních plánů vychází jednak z toho, jaké odborné znalosti si zaměstnanci potřebují doplnit a také z ostatních dovedností a schopností, ve kterých by se měli zdokonalit a které vyplývají z jejich hodnocení. Vzdělávací potřeby, které jsou shodné pro všechny zaměstnance ze stejného oddělení nebo odboru, se mohou týkat například získání odborných znalostí z určitého okruhu legislativy, která se přímo dotýká jejich činnosti. Může se jednat o školení, kde probíhá výklad novely zákona či jiných právních předpisů, kde vzniká potřeba si upevňovat či získávat nové znalosti. Proto se vždy určitý širší okruh zaměstnanců pravidelně zúčastňuje

vzdělávacích akcí, které se týkají právě jejich odborné činnosti. Další školení jsou zahrnována do individuálních plánů podle konkrétních potřeb jednotlivců a výsledků vyplývajících z hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců jsem se věnoval proto, že je důležité pro analýzu vzdělávacích potřeb, která byla přiblížena v kapitole 1.2 a je důležitým krokem, na který navazují další, jako je výše uvedená tvorba plánů vzdělávání a následná realizace a hodnocení vzdělávání, kterou jsem se zabýval v kapitole 1.3. Zároveň pro naplnění cíle práce bylo nutné přiblížit všechny důležité kroky pro fungování vzdělávacího systému. Tomu, jaký mají samotní zaměstnanci pohled na jejich vzdělávání v rámci úřadu, se budu věnovat v následující kapitole.

#### **4.6 Polostrukturovaný rozhovor**

Prostřednictvím těchto rozhovorů se 7 zaměstnanci jsem se chtěl více dozvědět o praktických záležitostech a zkušenostech s fungováním systému vzdělávání. Chtěl jsem poznat jejich názor na vzdělávání ve společnosti i v jejich organizaci (tyto oblasti byly předmětem kapitol 1.1 a 2.1) a hlavně na to, jak jsou naplňovány jejich vzdělávací potřeby, což je rovněž důležité pro dosažení cíle práce.

Zajímalo mne také, zda se setkali s metodou mentoringu, koučování, e-learningu. Dále jsem chtěl zjistit, jaké vzdělávací akce by jim vyhovovaly, které by pro ně byly přínosné a v neposlední řadě mne zajímaly i kritické připomínky a náměty vztahující se k současnému systému vzdělávání. Je však třeba podotknout, že změny ve vzdělávacím systému jsou přímo závislé na platné legislativě. Z těchto polostrukturovaných rozhovorů vyplývaly jejich názory na dotazované oblasti.

První oblast rozhovoru se **týkala jejich pohledu na význam vzdělávání v současnosti**. Všichni zaměstnanci shodně odpovídali ve smyslu, že



význam vzdělávání je v současnosti velký, zásadní. Všichni zaměstnanci oddělení jsou vysokoškolsky vzdělaní, a přesto cítí potřebu se nadále vzdělávat. Jedná se především o odbornou stránku, změny v legislativě a změny i v technologiích byly často uváděny. Všichni podobně uváděli, že v dnešní době je důležité vzdělávání nejen pro výkon práce, ale i pro to, aby byl člověk adaptabilní na změny ve společnosti. Níže v textu uvádím některé odpovědi:

*„S rozvojem lidské společnosti význam vzdělání - v obecném smyslu slova- neustále roste a stejně je tomu i v současné době. Všeobecné znalosti tak, jak tomu bývalo ještě v relativně nedávné historii, však dnes již nestačí a neustále roste potřeba vzdělání v konkrétních vědních oborech i praktických oborech lidské činnosti“. (Respondent č. 1)*

*„Člověk se učí celý život a je jen dobře, že kurzy vzdělávání existují. Musíme se přizpůsobovat novinkám, rozvoji a inovacím. Význam je tedy veliký v tom směru, že lidi tzv. nezakrní a stále se mají v čem zdokonalovat či opakovat již tak svoje nabyté vědomosti.“ (Respondent č. 3)*

*„Rozhodně jsem pro vzdělávání. Myslím si, že pokrok, ať už technický, technologický či legislativní je značný a rychlý, a proto držet krok formou vzdělávání je nutností v každém, jakémkoliv oboru. Vzdělání vnímám jako velmi důležité nejen v rámci pracovního života, ale i v soukromém životě, kde vše velmi rychle postupuje a člověk se musí vzdělávat v různých oblastech, aby udržel krok s dnešní dobou a mladší generací...“ (Respondent č. 6)*

I další odpovědi na tuto otázku byly v podobném duchu. Všichni zaměstnanci si uvědomují, jak významnou roli hraje vzdělávání v současné době jak v pracovním, tak osobním životě. Jeden zaměstnanec ještě podotkl, že by se měla zvýšit úroveň znalostí již u dětí a studentů na středních školách.

Na druhou diskutovanou oblast, které se zaměřovala na to, **jaké vzdělávání nabízí organizace a jak se rozvíjejí zaměstnanci**, byla také většina odpovědí shodná. Nabídka je velmi rozmanitá v rámci povinných akreditovaných vzdělávacích programů. Dá se říci, že z odpovědí je patrné, že vzdělávání probíhá v souladu se zákonem a s metodikou vzdělávání. Byly zmiňovány externí či interní vzdělávací akce, semináře, kurzy zaměřené na dovednosti i odborné znalosti.

*„Je nabízena celá řada vzdělávacích akcí, interních, externích, s cizími lektory i místními lektory z řad zaměstnanců. Jsou zaměřená jak na odborné znalosti, legislativu, různé novinky, ale také na různé měkké dovednosti, rozvoj osobnosti, apod...“ (Respondent č. 6)*

*„Máme více méně bohatou nabídku, ze které si můžeme vybírat.“ (Respondent č. 2)*

*„Vzdělávání jsou různá, máme na výběr hlavně ta akreditovaná, která musíme absolvovat. Chodí nám pravidelně nabídky a pozvánky. V rámci průběžného vzdělávání se účastníme různých seminářů jak odborných, tak také zaměřených na měkké dovednosti. Máme možnost zúčastnit se jak krátkých (aktuálních) seminářů či školení k většinou aktuální problematice, tak i celodenních či vícedenních akreditovaných seminářů a*

*školení, které si v rámci svého zařazení na úřadě vybíráme ze široké nabídky školicích agentur.“ (Respondent č. 4)*

Další oblastí dotazování bylo, zda se setkávají zaměstnanci s mentoringem, koučováním, e-learningem a zda tyto metody využívají. Zde bylo patrné, že zaměstnanci o těchto metodách vědí, ví, že je mají k dispozici, někteří je využívají, ale dá se říci, že v menší míře. Pokud jsou úředníci zaměstnaní delší dobu, tak se s mentoringem setkávají spíše v roli mentora. Dle odpovědí se koučování příliš nevyužívá. E-learning bývá využíván především v některých typech vzdělávacích akcí. Vzhledem k malému vzorku se však nedá tento výsledek nijak zobecňovat a ani to nebylo záměrem empirického výzkumu.

*„...Já jsem zde delší dobu, ale sám jsem mentorem.... Ano, jejich zapracování je poté rychlejší a i oni mají zde snadnější začátky. Zorientovat se ve všech oblastech fungování úřadu není vždy jednoduché.“ (Respondent č. 1)*

*„Osobně jsem nevyužil žádné z těchto metod, ale vím, že je máme k dispozici.“ (Respondent č. 2)*

*„Ano, párkrát jsem využila tyto metody“. Využil jste i koučování? „Ano, jednou při řešení pracovního problému.“ (Respondent č. 3)*

*„Ano, při zaučování nového pracovníka působím jako mentor, ale mentoring používám pouze z pozice mentora. Několikrát jsem se setkala s formou e-learningu v rámci vzdělávacích kurzů.“ (Respondent č. 6)*

*Ano, využila jsem možnost mentoringu při adaptačním procesu. Byla jsem velmi spokojená, mentor mi velice pomohl. Ochotně mi zde vše ukázal. (Respondent č. 7)*

Velmi často však se ozývala námitka, proč musí být kurzy akreditované právě Ministerstvem vnitra ČR, když by zaměstnanci využili i vzdělávací akce akreditované jiným ministerstvem, případně neakreditované vzdělávací akce zaměřené na odbornou problematiku, jak se uvádí například v této odpovědi:

*„Jako neúčelné vidím omezení vzdělávacích seminářů, jimiž má zaměstnanec naplnit onu povinnou kvótu, pouze na ty, které jsou akreditovány Ministerstvem vnitra. Při vší úctě k tomuto úřadu jsem přesvědčen, že celá řada odborných seminářů by měla být s ohledem na konkrétní obor vzdělávání akreditována jiným ministerstvem. Např. pro pracovníky odboru školství by bylo jistě přínosnější, pokud by garantem odbornosti a kvality jejich seminářů bylo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Podobně je to u odboru životního prostředí a zemědělství, odboru zdravotnictví, kultury a památkové péče, atd.“ (Respondent č. 1)*

*„...Pak jsou pro mě hodně zajímavá školení v oblasti osobního rozvoje. Problém je, že mnohdy nebývají akreditovaná, a protože přednost mají akreditovaná, tak se nemůžeme zúčastnit s ohledem na nutné vynakládané finanční prostředky. Také školení v oblasti IT vnímám jako potřebná a uvítala bych častější proškolení, protože v této oblasti je stále něco nového“. (Respondent č. 7)*

Také je často zmiňován jako problematický celkový počet dnů, který je nutný splnit ve tříletém období. Mnoho zaměstnanců by uvítalo menší počet povinných dnů, který by využili především na odbornost.

*„Nepřiměřené množství požadovaného vzdělávání 18 dnů za 3 roky. Při takto vysokých nárocích nejsem schopen absolvovat školení, která by byla zaměřena na mou pracovní pozici.“ (Respondent č. 2)*

*„Vzdělávání úředníků je nařízeno zákonem, a to 18 dní v průběhu tří let. Započítávána jsou pouze akreditovaná vzdělávání, čímž je vzdělávání úředníků limitováno, zejména volbou tématu. Krajský úřad umožňuje vzdělávání jak interní, tak externí.“ (Respondent č. 7)*

Z těchto odpovědí vyplývá to, co bylo často zmiňováno, že počet dnů je zbytečně vysoký a zaměstnanec si tedy musí vybrat nějaké akreditované školení, aby splnil zákonnou povinnost. Přesto je třeba zmínit, že z výpovědí všech zaměstnanců vyplývá, že se aktivně zapojují do naplňování svého plánu.

*„Ano, seznam možností je doopravdy široký – zaměstnancům chodí pravidelně nabídky akreditovaných školících center s nejrůznějšími typy školení a taktéž nezávisle na těchto nabídkách probíhají některé typy školení přímo v gesci krajského úřadu v jeho prostorách.“ (Respondent č. 5)*

Další diskutovanou otázkou bylo, jaké školení by zaměstnanec zajímala, o **jaké vzdělávání by měli zájem**. Zde se odpovědi v něčem shodovaly, například že jim vyhovují školení, která jsou zaměřená na výklad zákonů v praxi, požadovaný obsah školení se lišil, někteří se přiklánějí jen

k odborným školením, jiní zaměstnanci by se rádi zúčastňovali školení na rozvoj osobnosti, komunikaci, atd.

*„Vyhovují mi jednak odborné semináře zaměřené na legislativu, mám na mysli např. aktuální znění stavebního zákona a příslušných souvisejících norem, ale zvláště s důrazem na praktické postupy stavebních úřadů. Takže příklady z praxe, apod. Dále se ráda vzdělávám v oblasti rozvoje osobnosti a také kurzy zaměřené na Word a Excel, protože tyto využívám denně v práci a jejich znalost mi práci ulehčuje.“ (Respondent č. 6)*

*„Ráda se vzdělávám v sociálních dovednostech, ať je to úředník versus veřejnost, či např. asertivita, zvládání stresu apod. z důvodu syndromu vyhoření.. a vyhovuje mi aktuální vzdělávání dle novelizace zákonů, novinky a změny co se týče uplatňování zákonů v praxi, kde jsou uváděna různá úskalí nebo zkušenosti z praxe.“ (Respondent č. 3)*

*„Nejvíce mi samozřejmě vyhovují takové vzdělávací akce, které se přímo týkají mých pracovních činností a jsou pro mě v tomto smyslu přínosem. V této souvislosti je někdy problém naplnit onu minimální kvótu 18 celodenních akreditovaných školení za tříleté období.“ (Respondent č. 1)*

*„Rád bych se vzdělával a zdokonaloval v inženýrské činnosti ve výstavbě (např. stavební zákon). Dále by mě zajímaly školení, které pořádá ČKAIT, ale ty bohužel nejsou akreditované. Nejvíce mi vyhovují vzdělávací akce zaměřené na zdokonalování znalostí v práci s počítačem, Word, Excel, Outlook, tyto mi umožňují efektivnější každodenní práci.“ (Respondent č. 2)*

Další otázka byla zaměřena **na osobní vztah či přístup ke vzdělávání**. Opět se opakovaly odpovědi, že zaměstnanci mají kladný, aktivní přístup. Ale bylo zdůrazněno, že je potřeba, aby bylo školení přínosem pro práci, aby mělo smysl, aby se nejednalo jen o splnění povinnosti.

*„Myslím, že kladný, ale musí mít vzdělávání smysl. Personální oddělení by mělo v tomto směru perfektně fungovat a cíleně vybírat školení, více komunikovat se zaměstnanci, zjišťovat individuální potřeby.“*  
(Respondent č. 4)

*„Rád se účastním takového vzdělávání, které je pro mě přínosem jak co do obsahu, tak co do jeho odborné úrovně. Naplnit ale povinnou kvótu vzdělávání jen proto, aby bylo zákonu učiněno zadost bez ohledu na přínos konkrétního semináře, je pro mě ztrátou času a pro zaměstnavatele ztrátou ekonomickou.“* (Respondent č. 1)

Z rozhovorů, které v této části nemohly být interpretovány v celém rozsahu, vyplývají následující výstupy. Zaměstnanci, se kterými jsem vedl polostrukturovaný rozhovor, jsou si dobře vědomi významu celoživotního učení ve společnosti. Uváděli nutnost vzdělávání jak s ohledem na poskytování kvalitního pracovního výkonu, tak pro osobní sféru, kdy se člověk musí adaptovat na změny ve společnosti. Všichni si tedy uvědomovali nezbytnost trvalého, průběžného vzdělávání.

Dále z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci dobře znají zákon i metodiku, podle kterých je nastaven jejich vzdělávací systém. Vnímají nabídku vzdělávacích akcí jako rozmanitou, uváděli různé druhy i formy školení, někteří využívají také mentoring, koučování, e-learning, jejich vzdělávací potřeby jsou naplněny. Naopak by uvítali menší počet povinných dnů vzdělávání, než je současných 18 dnů za 3 roky, které je

pro ně někdy obtížné splnit, protože se do plánu započítávají pouze vzdělávací akce akreditované Ministerstvem vnitra. Podotýkali, že splnění této povinnosti je náročné jak z časového hlediska, tak z obsahového hlediska, protože si musí přednostně vybírat z akreditovaných školení s ohledem na vynaložené finanční prostředky.

Z jejich výpovědí je patrné, že je pro ně důležité, aby jim daná akce byla ku prospěchu, aby měla pro jejich práci přínos. Často zmiňovali, že by si vybrali tedy i z jiných neakreditovaných akcí, které by jim však více vyhovovaly z hlediska jejich odborné profese nebo individuálních potřeb jednotlivců. Co se týče jejich zájmu o vzdělávací akce, uvítají jak odborné kurzy, tak kurzy zaměřené na rozvoj osobnosti. Často se objevovaly názory, že školení má mít přínos pro práci, má být užitečné a smysluplné. Toto odpovídá i jejich názoru na vysoký počet povinných dnů vzdělávání, rádi by se školili pro přínos výkonu práce, nikoliv proto, aby naplnili povinný počet dnů. Domnívám se, že podobnou zkušenost má většina úředníků, protože se připravuje novela zákona č. 312/2002 Sb., která má mimo jiné snížit povinný časový rozsah vzdělávání na polovinu (9 dnů za 3 roky) a také zrušit akreditace u měkkých dovedností. Tyto informace jsem čerpal z webových stránek Ministerstva vnitra ČR. Na závěr rozhovoru se opět shodovaly odpovědi, že všichni mají aktivní, pozitivní přístup ke vzdělávání, což jenom potvrdilo předcházející odpovědi o jejich pohledu na význam vzdělávání.

#### **4.7 Vyhodnocení zdrojů dat**

V této části práce bych rád zhodnotil výstupy ze zdrojů dat v souvislosti s jednotlivými kroky vzdělávacího systému a provedl jejich syntézu. V empirickém výzkumu jsem vycházel ze tří hlavních zdrojů, kterými byly interní dokumenty, personální portál a polostrukturované rozhovory se zaměstnanci.



Hlavním zdrojem dat byly interní dokumenty organizace. Jednalo se především o metodiky určené pro různé personální činnosti, které jsou v organizaci přílohou Pracovního řádu a jsou závazné pro zaměstnance. Z těchto dokumentů jsem vycházel při analýze jednotlivých kroků vzdělávacího systému organizace. Tyto dokumenty poskytují zaměstnancům metodický návod, jak mají správně postupovat.

Samotná realizace těchto kroků probíhá prostřednictvím personálního portálu, který umožňuje, že jednotlivé kroky systému na sebe plynule navazují. Posledním zdrojem byly rozhovory se zaměstnanci, jejichž prostřednictvím jsem chtěl ověřit jednotlivé prvky vzdělávacího systému.

Prvním krokem vzdělávacího systému je analýza vzdělávacích potřeb. Z „Metodiky vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu“ vyplývá, které okruhy vzdělávání a jaké formy vzdělávání mají konkrétní zaměstnanci absolvovat. Dalším dokumentem je příručka „Pravidla hodnocení zaměstnanců“, sloužící jako podklad pro hodnocení zaměstnanců dle kompetenčního modelu a následnou identifikaci konkrétních vzdělávacích potřeb.

Vlastní hodnocení zaměstnanců probíhá prostřednictvím personálního portálu a to v oblasti odborných i společných kompetencí, zaměstnanec provádí sebehodnocení, jeho nadřízený ho následně hodnotí.

V této fázi dochází k tvorbě plánování vzdělávacích akcí organizace a individuálních plánů zaměstnanců, kterou má v kompetenci personální oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky, kteří hodnotí své podřízené. V personálním portále jsou umístěny tyto plány i nabídka školicích akcí určená k realizaci vzdělávání. V personálním portále zaměstnanec sleduje, jaké vzdělávací aktivity má absolvovat a elektronickou formou se přihlašuje, podává žádost o schválení a po samotné realizaci vzdělávacích akcí je následně vyhodnocuje. Zároveň se tyto akce zapisují do splněných aktivit a plánů.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že tento systém a jeho jednotlivé kroky úspěšně fungují. V rozhovorech se nejvíce věnovali průběžnému vzdělávání, počtu absolvovaných dnů - plnění plánů, rozmanité nabídce vzdělávacích akcí. Bylo patrné, že jednotlivé kroky vzdělávacího systému jsou realizovány v elektronickém portále podle interních dokumentů. Toto bylo předmětem kapitol 4.4, 4.5, 4.5.1 a 4.6. Pokud měli zaměstnanci náměty či připomínky, netýkaly se jejich vzdělávacího systému, ale přímo zákona č. 312/2002 Sb.

Z analýzy interních dokumentů dále vyplynulo, konkrétně z „Metodiky adaptačního procesu a mentoringu“, že mentoring je v rámci organizace silně ukotven. Podstata mentoringu je chápána jako činnost, která napomáhá nejen při adaptaci nových zaměstnanců, ale i jako činnost snažící se o předání zkušeností v rámci pracovního procesu. Výstupy metodiky adaptačního procesu a mentoringu jsem již popsal v kapitole 4.4.5 a její využití v praxi jsem se snažil ověřit v rámci polostrukturovaných rozhovorů. Většina z respondentů měla pozitivní zkušenost s mentoringem v rámci krajského úřadu, což potvrzují výstupy učiněné z analýzy interních dokumentů. Jedním z analyzovaných zdrojů byl i personální portál, který ovšem nemá výraznou spojitost s mentoringem v rámci krajského úřadu, ale jsou tam umístěny adaptační plány. Na základě syntézy poznatků z interních dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů lze říci, že praktický proces mentorování je úspěšně realizován v rámci krajského úřadu dle stanovených postupů.

Téma e-learningu je předmětem všech zdrojů dat, čili interních dokumentů, personálního portálu i polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci. Metodika vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu, která je blíže zmíněna v kapitole 4.4, popisuje možnosti využití e-learningu ve specifických situacích, jako například při přípravě na zkoušku odborné způsobilosti nebo při školení malého počtu nových zaměstnanců v

organizaci. Vybraní respondenti neměli ve většině případů osobní zkušenost s touto vzdělávací metodou, ale podotkli, že se e-learning využívá především u vedoucích zaměstnanců a na jiných odděleních. Na personálním portále je možné přihlásit se na vzdělávací akce e-learningového charakteru a poté probíhá klasické vyhodnocení a započítání do individuálního plánu. I přes nevýraznou osobní zkušenost respondentů je patrné, že ve specifických situacích slouží e-learning v rámci vybrané organizace jako efektivní nástroj vzdělávání.

Koučování je nejnovější metodou aplikovanou v rámci krajského úřadu. Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že koučování není zatím příliš využíváno. Všichni z respondentů byli s tímto novým benefitem seznámeni prostřednictvím zaměstnaneckého portálu, kde mají uvedené možnosti využití, jak jsem uvedl v kapitole 4.4.5. Vzhledem k výpovědím respondentů o zvážení možnosti koučování lze předpokládat, že v budoucnu bude více využívána.

V závěru empirického výzkumu jsem pro celkové zhodnocení výsledků práce vycházel ze syntézy všech použitých zdrojů dat ve vztahu k jednotlivým krokům vzdělávacího systému.

## Diskuze

V této části bych rád diskutoval možnosti výzkumu, jehož cílem bylo analyzovat systém vzdělávání úředníků, a to z pohledu naplňování potřeb úředníků pro jejich prohlubování kvalifikace a získávání dalších znalostí a kompetencí v souvislosti s výkonem jejich práce.

Zde bych se chtěl zamyslet nad tím, čím byl výzkum limitován. Především jsem si před zahájením práce neuvědomil, jak je toto téma práce rozsáhlé, ale připadalo mi vhodné analyzovat celý vzdělávací systém organizace. Tedy všechny okruhy vzdělávání, vstupní, průběžné, vzdělávání vedoucích úředníků a přípravu a ověření zkoušky odborné způsobilosti. Domnívám se však, že všechny důležité kroky při realizování vzdělávacího systému krajského úřadu byly v mé práci důkladně popsány, tak jak jsem si stanovil ve výzkumné otázce.

Pro splnění cíle práce měly pro mne zásadní význam interní dokumenty organizace, které mi byly k dispozici a které byly velmi přehledně zpracované pro různé druhy i formy vzdělávání. Další informace, které jsem si potřeboval doplnit či ujasnit, se daly čerpat z webových stránek krajského úřadu, Ministerstva vnitra ČR a také byla nutná orientace v legislativě, ke které jsem se často vracel a ze které celý systém vychází. Důležitou roli ve vzdělávacím systému organizace má rovněž personální portál, který slouží jak zaměstnancům, tak zaměstnavateli pro realizaci všech kroků vzdělávání elektronickou formou od přihlašování, schvalování, evidenci, vyhodnocování vzdělávacích akcí a následné tvorby plánů vzdělávání. Tento portál byl pro mne také důležitý pro analýzu jednotlivých kroků vzdělávacího systému.

Velký význam měly pro mne polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, protože na jejich základě vyplynuly další poznatky, které

vycházejí z jejich zkušeností s fungováním tohoto vzdělávacího systému. Rozhovory probíhaly přímo na pracovišti, byly však také limitovány časem, který si zaměstnanci vyhradili v délce 30 minut. Domnívám se, že kdybych dostal více prostoru, výsledky rozhovorů by poskytly ještě více přínosných informací. Myslím, že nahrávání rozhovorů, přestože s ním souhlasili, ze začátku způsobovalo nervozitu. Také je k úvaze, jaké změny ve výzkumu by se projevily při použití dotazníku, který by mohlo vyplnit více respondentů. Pro větší flexibilitu jsem nakonec zvolil polostrukturované rozhovory se zaměstnanci.

Z jejich výsledků vyplynulo, že zaměstnanci vnímají velmi kladně naplňování jejich vzdělávacích potřeb nutných pro prohlubování kvalifikace a získávání dalších znalostí a kompetencí pro jejich práci. Toto vzdělávání vnímají jako přínosné pro kvalitní výkon práce a zvyšování své odbornosti a rovněž pro osobní rozvoj. Organizace jim poskytuje různé formy vzdělávání, interní i externí vzdělávací akce, různé metody včetně mentoringu, koučování a také e-learningu.

Musím konstatovat, že zaměstnanci v rámci rozhovoru mě podali řadu informací, názorů a také námětů na zlepšení vzdělávání tak, aby bylo co nejvíce prospěšné a přínosné. V tomto ohledu poukazovali na vysoký počet povinného vzdělávání v časovém rozsahu 18 dnů za dobu 3 let při současném splnění podmínky povinné akreditace vzdělávacích programů pouze Ministerstvem vnitra. Tato akreditace je často limituje při výběru vzdělávacích akcí z hlediska obsahu. Zde se jedná především o jejich námět, aby se do povinného vzdělávání mohly započítávat i vzdělávací akce, které jsou sice vysoce odborné a pro výkon práce důležité, avšak mají akreditaci buď jiného ministerstva, případně nejsou akreditovány vůbec.

Podle mého názoru se toto vyřeší, pokud bude schválena novela zákona č. 312/2002 Sb. (předpoklad účinnosti je od 1. 7. 2020), která snižuje časový

rozsah vzdělávání na 9 dnů vzdělávání za 3 roky s tím, že by byly vypuštěny povinné akreditace měkkých dovedností, které by se dále školily jen dle konkrétních potřeb. Zde může vzniknout prostor na další vzdělávání bez povinné akreditace, které bude vycházet z konkrétních vzdělávacích potřeb při prohlubování kvalifikace nutných pro kvalitní výkon práce.

## Závěr

Cílem této práce byla analýza vzdělávacího systému krajského úřadu z pohledu naplňování potřeb úředníků pro jejich prohlubování kvalifikace a získávání dalších znalostí a kompetencí v souvislosti s výkonem jejich práce. K naplnění cíle práce bylo nutné analyzovat celý systém včetně jednotlivých kroků vzdělávání. Na úředníky krajského úřadu se vztahuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, který striktně stanoví pravidla jejich vzdělávání. Z tohoto důvodu se empirický výzkum věnoval analýze všech povinných okruhů vzdělávání, vstupnímu, průběžnému, vzdělávání vedoucích úředníků a přípravě na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Každý úředník musí splnit časový rozvrh, který je stanoven na 18 dnů po dobu 3 následujících let. Zároveň se tento výzkum opíral o poznatky z teoretické části práce, která se věnovala vzdělávacímu procesu, vzdělávání v organizaci, veřejné správě a legislativě týkající se vzdělávání úředníků.

Vzdělávací proces začíná vstupním vzděláváním, které musí být realizováno do 3 měsíců od nástupu zaměstnance, následně pokračuje průběžným vzděláváním, které trvá po celou dobu pracovního poměru a je realizováno dle individuálních tříletých plánů. Tyto plány se tvoří dle analýzy vzdělávacích potřeb, vyplývají jak z kvalifikačních požadavků na dané pracovní místo, tak z hodnocení zaměstnanců dle kompetenčního modelu a dalších potřeb souvisejících s výkonem práce. U některých zaměstnanců vykonávajících správní činnosti je dalším okruhem vzdělávání příprava a ověření zkoušky odborné způsobilosti, u vedoucích zaměstnanců je nutné vzdělávání vedoucích úředníků. Je zřejmé, že pro zajištění naplnění tak rozsáhlého objemu vzdělávacích potřeb pro více než

700 úředníků je nutné, aby vzdělávací systém byl dobře propracovaný, moderní, plně funkční.

Empirický výzkum vycházel z analýzy interních dokumentů, především z „Metodiky vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu“ upravující pravidla a postupy vzdělávání, které musí být v souladu s výše uvedeným zákonem. Dále vycházel z personálního portálu, který umožňuje jednotlivé kroky činit elektronicky a který slouží např. k evidování, přihlašování, plánování, vyhodnocování realizovaných vzdělávacích akcí. Také slouží k hodnocení zaměstnanců, na které opět navazuje tvorba plánů vzdělávání podle výsledků hodnocení. Tento elektronický nástroj tedy slouží jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele a umožňuje, aby jednotlivé kroky systému na sebe plynule navazovaly. Zaměstnanci zde mohou sledovat plnění svých individuálních plánů a také se přihlašovat v souladu s těmito plány na vzdělávací akce dle toho, jaké odborné znalosti či kompetence potřebují pro kvalitní výkon své profese. Následně tyto vzdělávací akce sami zaměstnanci hodnotí a poskytují zpětnou vazbu personálnímu oddělení, které je garantem, tvůrcem a organizátorem plánů vzdělávacích akcí.

Poslední, ale velmi důležitou částí empirického výzkumu, byly polostrukturované rozhovory se zaměstnanci. Z jejich zkušeností, názorů a pohledu na nezbytnost naplňování jejich vzdělávacích potřeb nutných k prohlubování si kvalifikace a získávání dalších znalostí a kompetencí pro výkon práce, jsem si mohl ujasnit praktické záležitosti, které se vztahují k tomuto vzdělávacímu systému. Z těchto rozhovorů vyplynulo, že většina respondentů vnímá vzdělávání jako velmi důležitý aspekt pro kvalitní výkon profese. Nabídka vzdělávacích potřeb je vnímána jako rozmanitá a dostatečná, jejich vzdělávací potřeby za účelem prohlubování kvalifikace jsou naplňovány v souladu se zákonem. Je pro ně důležité, aby



vzdělávání bylo přínosné pro jejich práci. Někteří respondenti poukazovali na vysoký počet dnů povinného vzdělávání, který se někdy obtížně splňuje s ohledem na povinné akreditace. Toto však má být předmětem připravované novely zákona, podle které má být časový rozvrh snížen na polovinu a vypuštěny akreditace měkkých dovedností.

Ve své práci jsem analyzoval vzdělávací systém krajského úřadu i jednotlivé kroky, které jsou jeho součástí, čímž došlo k dosažení cíle práce.

## Literatura a zdroje

1. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing.
2. Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa.
3. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
4. Bartoňková, H. (2013). *Analýza vzdělávacích potřeb: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
5. Bartoňková, H. (2013). *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
6. Brumovská, T., & Seidlová Málková, G. (2010). *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál.
7. Častorál, Z. (2008). *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
8. ČR. (2000). Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).
9. ČR. (2002). Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů.
10. ČR. (2002). Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.
11. ČR. (2012). Vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.
12. Daňková, M. (2008). *Koučování: Kdy, jak a proč*. Praha: Grada.
13. Haklová, J. (2011). *Jdeme ve vzdělávání vedoucích úředníků správným směrem?* Citováno 15. listopadu 2019. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/jdeme-ve-vzdelavani-vedoucich-uredniku-spravnym-smerem/>
14. Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.

15. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
16. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
17. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
18. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
19. Krajský úřad. (2018). *Metodika vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu*. Vydavatel anonymizován.
20. Krajský úřad. (2013). *Metodika adaptačního procesu a mentoringu*. Vydavatel anonymizován.
21. Krajský úřad. (2013). *Příručka pro mentory*. Vydavatel anonymizován.
22. Krajský úřad. (2018). *Příručka pro nové zaměstnance*. Vydavatel anonymizován.
23. Krajský úřad. (2018). *Pravidla hodnocení zaměstnanců*. Vydavatel anonymizován.
24. Krajský úřad. *Strategie krajského úřadu do roku 2025*. Vydavatel anonymizován.
25. Křivohlavý, J. 2009. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál.
26. Kuš, P. (2008). Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. *Andragogika: čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*. 12(4), s. 11.
27. Lochmannová, A. (2017). *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media.
28. Mužík, J. (2005). *Prezentační dovednosti a osobnostní rozvoj zaměstnance veřejné správy*. Praha: Institut pro místní správu.
29. Mužík, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus.
30. Mužík, J. (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: WoltersKluwer.

31. MV ČR. (2019). *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v roce 2018*. Citováno dne 15. listopadu 2019. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>
32. MV ČR. (2019). *Prezentace z konference. Moderní veřejná správa 2019*. Citováno dne 15. listopadu 2019. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/prezentace-z-konference-moderni-verejna-sprava-2019.aspx>
33. Palán, Z. (2008). *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
34. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzděláváním péče, řízení*. Praha: Academia.
35. Palán, Z., & Langer, T. (2007). *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
36. Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada.
37. Pondělíčková, K., & Šťastný, V. (2016). *Zákon o úřednících územních samosprávných celků*. Praha: WoltersKluwer.
38. Prošková, P., Kubíčková, J., & Daňková, M. (2014). *Kočování týmu: Jak my to vedeme*. Praha: Grada.
39. Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.
40. Senge, P. (2016). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
41. Schneiderová, A. (2003). *Vzdělávání a personální činnosti*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
42. Schneiderová, A. (2003). *Personální řízení*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě.
43. Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání: obecné modely a kritéria, postoje a motivace jejich nositelů, v kontextu celoživotního učení, ve společenských, ekonomických a individuálních souvislostech*. Praha: Grada.

44. Veteška, J., & Vacínová, T. a kol. (2011). *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
45. Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál.
46. Veteška, J. a kol. (2013). *Trendy a možnosti rozvoje dalšího profesního vzdělávání*. Praha: Česká andragogická společnost.
47. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Individuální plán vzdělávání
Příloha č. 2	Aktivity
Příloha č. 3	Školící akce
Příloha č. 4	Přihlášení ke školícím akcím
Příloha č. 5	Hodnocení školících akcí
Příloha č. 6	Získané vzdělávací aktivity
Příloha č. 7	Rozhovory

<b>Plány vzdělávání</b>			
<b>Číslo plánu</b>	<b>Období od</b>	<b>Období do</b>	<b>Datum vzniku</b>
1	1. 10. 2012	30. 9. 2015	1. 10. 2012
2	1. 10. 2015	30. 9. 2018	1. 10. 2015
3	1. 10. 2018	30. 9. 2021	1. 10. 2018

## Příloha č. 2

## Aktivity

Aktivity						
Název	Termín	Dny požadované	Dny skutečné	Z toho akreditované	Vyhodnocení	poznámky
Legislativa, právo	30.9.2021	2	1	1	Splněno	
Komunikace v obtížných sit.	30.9.2021	1			Nesplněno	
Sociální dovednosti	30.9.2021	2	1	1	Splněno	
Asertivita a empatie	30.9.2021	1			Nesplněno	
Řízení lidských zdrojů	30.9.2021	1			Nesplněno	
Základní bezpečnostní povědomí	30.9.2021	1	1	1	Splněno část.	
Spisová služba	30.9.2021	1			Nesplněno	
Veřejné zakázky	30.9.2021	2	1	1	Splněno část.	
Investice	30.9.2021	3	1	1	Splněno část.	
Ochrana osobních údajů	30.9.2021	1			Nesplněno	
Gender	30.9.2021	1			Nesplněno	
Informatika	30.9.2021	2	1	1	Splněno část.	
<b>CELKEM</b>		18	6	6		



## Příloha č. 3

## Školící akce

Školící akce										
Číslo	Název	Datum od	Datum do	Lektor	Vzděl. aktivita	Počet dnů	Počet hod.	Náklady v Kč	Plnění	Typ akr.
XXX	Stavební zákon	1.10. 2019	1.10. 2019	Novák (KÚ)	Legisl. právo	1		0	vyhodnoceno	1
XXX	Veřejné zakázky	24.10. 2019	24.10. 2019	XY s.r.o.	Legisl. právo	1		1800	vyhodnoceno	5

## Příloha č. 4

## Přihlášení ke školicím akcím

Přihlášení ke školicím akcím									
Povoleno	Aktuální status	Čís.	Název	Vzděl. aktivita	Místo	Datum počátku	Čas počátku	Datum konce	Čas konce
ano	Jste přihlášen	XX	Stavební zákon	Legislativa právo	Místnost 102	1.10.	9:00	1.10.	17:00
ne	Nejste přihlášen	XX	Příprava na ZOZ	Legislativa právo	Místnost 205	5.10.	9:00	1.10.	17:00

Hodnotící školících akcí						
	Číslo	Název	Datum od	Datum do	Lektor	Hodnocení
select	Xxxx	Školení referentských řidičů	1. 10. 2019	1. 10. 2019	Krajský úřad	1,00

Získané vzdělávací aktivity				
Číslo	Název	Typ	Platí od	Platí do
1.	Vstupní vzdělávání		15. 11. 2012	
107	Projektové řízení	seminář	14. 10.2014	
12	Informatika	Vzdělávací akce - vlastní	24. 8. 2013	
119	Základní bezpečnostní povědomí	Vzdělávací akce seminář, workshop	5. 9. 2018	5. 9. 2020

**Respondent č. 1****Jak vnímáte význam vzdělávání v současnosti?**

S rozvojem lidské společnosti význam vzdělání v obecném smyslu slova neustále roste a stejně je tomu i v současné době. Všeobecné znalosti, tak, jak tomu bývalo ještě v relativně nedávné historii, však dnes již nestačí a neustále roste potřeba vzdělání v konkrétních vědních oborech i „praktických“ oborech lidské činnosti.

**Můžete to konkretizovat?**

Mám tím na mysli nejen vzdělání vysokoškolské - humanitní, společenskovední, technické, přírodovědné, kulturní, ..., ale např. i vzdělání v různých řemeslných oborech, kde rychle narůstá potřeba rozvoje vzdělání vyvolané např. novými poznatky a rozvojem techniky a technologií, ale i neustále se zvyšujícími kvalitativními požadavky odběratelů a zákazníků.

**Jaké vzdělávání Vám organizace nabízí, jak se vzdělávají a rozvíjejí pracovníci krajského úřadu?**

Potřebě zvyšování kvalifikace je v podmínkách krajského úřadu věnována velká pozornost, a to u každého zaměstnance od začátku jeho pracovního poměru. Proces vzdělávání začíná zpravidla týdenním vstupním vzděláváním, kde nový zaměstnanec získá základní přehled a informace potřebné k jeho činnosti. Dále noví zaměstnanci procházejí adaptačním procesem za pomoci mentorů, kteří jim pomáhají s adaptací.

**Vy jste využil někdy mentoringu?**

Ne, já jsem zde delší dobu, ale sám jsem mentorem.

**Takže vy sám pomáháte novým zaměstnancům?**

Ano, jejich zapracování je poté rychlejší a i oni mají zde snadnější začátky. Zorientovat se ve všech oblastech fungování úřadu není vždy jednoduché.

**A po adaptaci zaměstnance probíhá průběžné vzdělávání?**

Ano, vzdělávání pak pokračuje po celou dobu jeho pracovního poměru a je sledováno a vyhodnocováno ve tříletých cyklech, v nichž musí každý zaměstnanec absolvovat nejméně 18 celodenních akreditovaných seminářů k prohloubení jeho znalostí v příslušné specializaci či obecnějších znalostí a dovedností, např. v oblasti počítačové gramotnosti, ale i seznámení s aktuální legislativou v daném oboru.

### **Setkáváte se i novými metodami e-learningu a koučování?**

Já osobně jsem formu e-learningu nevyužil, ale využívá se při přípravě na zkoušku odborné způsobilosti nebo u vedoucích pracovníků. Možnost koučování, který máme jako pracovní benefit, jsem zatím nevyužil, ale uvažuji o tom.

### **V čem byste se chtěl vzdělávat, jaké vzdělávací akce Vám nejvíce vyhovují?**

Nejvíce mi samozřejmě vyhovují takové vzdělávací akce, které se přímo týkají mých pracovních činností a jsou pro mě v tomto smyslu přínosem. V této souvislosti je někdy problém naplnit onu minimální kvótu 18 celodenních akreditovaných školení za tříleté období.

### **Zvládáte naplnit tuto kvótu?**

No občas se stává, že je problém naplnit tento počet seminářů takovými, aby byly opravdu přínosné a neopakovaly by se.

### **Jaký je Váš osobní přístup ke vzdělávání?**

Tato otázka úzce souvisí s otázkou předchozí. Rád se účastním takového vzdělávání, které je pro mě přínosem jak co do obsahu, tak co do jeho odborné úrovně. Naplnit ale povinnou kvótu vzdělávání jen proto, aby bylo zákonu učiněno zadost bez ohledu na přínos konkrétního semináře, je pro mě ztrátou času a pro zaměstnavatele ztrátou ekonomickou.

### **Máte nějaké připomínky nebo náměty ohledně vzdělávání zde na krajském úřadě?**

Jako neúčelné vidím omezení vzdělávacích seminářů, jimiž má zaměstnanec naplnit onu povinnou kvótu, pouze na ty, které jsou akreditovány Ministerstvem vnitra. Při vší úctě k tomuto úřadu jsem přesvědčen, že celá řada odborných seminářů by měla být s ohledem na konkrétní obor vzdělávání akreditována jiným ministerstvem. Například pro pracovníky odboru školství by bylo jistě přínosnější, pokud by

garantem odbornosti a kvality jejich seminářů bylo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Podobně je to u odboru životního prostředí a zemědělství, odboru zdravotnictví, kultury a památkové péče atd.

## **Respondent č. 2**

### **Jak vnímáte význam vzdělávání v současnosti?**

Nepřiměřené množství požadovaného vzdělávání 18 dnů za 3 roky. Při takto vysokých nárocích nejsem schopen absolvovat školení, která by byla zaměřena na mou pracovní pozici.

### **Jaké vzdělávání Vám organizace nabízí, jak se vzdělávají a rozvíjejí pracovníci krajského úřadu?**

Máme více méně bohatou nabídku, ze které si můžeme vybírat.

### **Setkáváte se i novými metodami vzdělávání jako e-learningu, koučování nebo mentoringu?**

Osobně jsem nevyužil žádné z těchto metod, ale vím, že je máme k dispozici.

### **V čem byste se chtěl vzdělávat, jaké vzdělávací akce Vám nejvíce vyhovují?**

Rád bych se vzdělával a zdokonaloval v inženýrské činnosti ve výstavbě např. stavební zákon. Dále by mě zajímaly školení, které pořádá ČKAIT, ale ty bohužel nejsou akreditované. Nejvíce mi vyhovují vzdělávací akce zaměřené na zdokonalování znalostí v práci s počítačem word, excel, outlook, tyto mi umožňují efektivnější každodenní práci.

### **Jaký je Váš osobní přístup ke vzdělávání?**

Pozitivní.

### **Máte nějaké připomínky nebo náměty ohledně vzdělávání zde na krajském úřadě?**

Uvítal bych školení šitá na míru pro jednotlivé oblasti - investice, stavební úřady, školství, pro ekonomky, životní prostředí ... Tím chci říci, že jedno téma školení by se mělo přizpůsobit jednotlivým oblastem, to znamená referentům, kteří se zabývají konkrétním odvětvím.



### **Respondent č. 3**

#### **Jak vnímáte význam vzdělávání v současnosti?**

Člověk se učí celý život a je jen dobře, že kurzy vzdělávání existují. Musíme se přizpůsobovat novinkám, rozvoji a inovacím. Význam je tedy veliký v tom směru, že lidi tzv. nezakrní a stále se mají v čem zdokonalovat či opakovat již tak svoje nabyté vědomosti.

#### **Jaké vzdělávání Vám organizace nabízí, jak se vzdělávají a rozvíjejí pracovníci krajského úřadu?**

Dle každoroční spolupráce s vedoucími odborů zaměstnavatel nabízí nejčastěji žádané vzdělávací kurzy.

#### **Které to ve Vašem případě jsou?**

Jsou to v rámci sociálních dovedností, či legislativy a práva nebo stavebního zákonu. Také jsou to formy vzdělávání dotované z evropských zdrojů, které jsou zaměstnavateli nabízeny. Každý úředník má povinnost během 3letého období absolvovat 18 dnů vzdělávání v určitých oblastech jim přidělených, dle jejich pracovní funkce na úřadě. Tyto dny musí být akreditované, což celkem zužuje možnosti výběru.

#### **Setkáváte se i novými metodami e-learningu, koučování nebo mentoringu?**

Ano, párkrát jsem využila tyto metody.

#### **Využil jste i koučování?**

Ano, jednou při řešení pracovního problému.

#### **V čem byste se chtěla vzdělávat, jaké vzdělávací akce Vám nejvíce vyhovují?**

Ráda se vzdělávám v sociálních dovednostech, ať je to úředník versus veřejnost, či např. asertivita, zvládání stresu apod. ...z důvodu syndromu vyhoření, a vyhovuje mi aktuální vzdělávání dle novelizace zákonů novinky a změny, co se týče uplatňování zákonů v praxi, kde jsou uváděna různá úskalí nebo zkušenosti z praxe.

#### **Jaký je Váš osobní přístup ke vzdělávání?**

U mě vždy u mě záleží na tématu a hlavně na lektorovi, který vzdělávání vede a na jeho podání. Na některé vzdělávání bych šla klidně vícekrát, ovšem některé vzdělávací akce mi nic moc nedaly. To jsem ale zohlednila v hodnocení vzdělávacích akcí.

**Máte nějaké připomínky nebo náměty ohledně vzdělávání zde na krajském úřadě?**

Nevidím smysl povinné akreditace. Plno agentur nabízí různá školení, která by úředník zde využil, bohužel jsou bez akreditace.

**Respondent č. 4**

**Jak vnímáte význam vzdělávání v současnosti?**

Vzdělávání vítám, je potřeba se přizpůsobovat se a rozšiřovat si vědomostní obzory.

**Jaké vzdělávání Vám organizace nabízí, jak se vzdělávají a rozvíjejí pracovníci krajského úřadu?**

Vzdělávání jsou různá, máme na výběr hlavně ta akreditovaná, která musíme absolvovat. Chodí nám pravidelně nabídky a pozvánky. V rámci průběžného vzdělávání se účastníme různých seminářů jak odborných, tak také zaměřených na měkké dovednosti. Máme možnost zúčastnit se jak krátkých (aktuálních) seminářů či školení k většinou aktuální problematice, tak i celodenních či vícedenních akreditovaných seminářů a školení, které si v rámci svého zařazení na úřadě vybíráme ze široké nabídky školících agentur.

**Setkáváte se i novými metodami e-learningu, mentoringu nebo koučování?**

Nejvíce jsem se setkala s mentoringem, jelikož mi byl přidělen mentor v mých začátcích zde na krajském úřadě. S ostatními metodami jsem se příliš nesečkala.

**V čem byste se chtěla vzdělávat, jaké vzdělávací akce Vám nejvíce vyhovují?**

Jednak ty, které nás informují o novelách zákonů, seznamují nás s legislativou. Ale i ty, které jsou podány i zábavnou formou, vítám vzdělávací akce zaměřené i na společenské vědy, informační technologie, na vše, kde se dozvím něco nového.

### **Jaký je Váš osobní přístup ke vzdělávání?**

Myslím, že kladný, ale musí mít vzdělávání smysl. Personální oddělení by mělo v tomto směru perfektně fungovat a cíleně vybírat školení, více komunikovat se zaměstnanci, zjišťovat individuální potřeby.

## **Respondent č. 5**

### **Jak vnímáte význam vzdělávání v současnosti?**

Vzdělání je základní pilíř každé vyspělé společnosti, tudíž důraz na jeho kvalitní rozvoj především u mladých lidí je nezbytný. Vzhledem k tomu, že tato otázka není asi klíčovým bodem rozhovoru, pokusím se pouze ve zkratce nastínit můj pohled na současný stav. Z mého pohledu je zásadní, aby mládež měla zajištěno všeobecné vzdělání, to znamená kvalitní výuku na základních a středních školách s hodnocením žáků dle jejich skutečných znalostí a dovedností. Domnívám se však, že bohužel dochází k neustálému poklesu lafky všeobecného přehledu a znalostí na stále nižší a nižší úroveň. Doplnění vzdělání v dospělém věku je pak o to důležitější, mnohdy je nutné chybějící základní znalosti a dovednosti získat při zaměstnání podle konkrétních potřeb. Další vzdělávání je třeba s narůstající legislativou i celkovým pokrokem ve všech oblastech.

### **Jaké vzdělávání Vám organizace nabízí, jak se vzdělávají a rozvíjejí pracovníci krajského úřadu?**

Krajský úřad nabízí řadu možností školení pro své zaměstnance – od pracovního rozvoje, přes osobnostní až k jazykovému vzdělávání v rámci pracovní doby. Víceméně je na každém zaměstnanci a jeho aktivitě, jakým směrem se bude snažit využívat své možnosti a dále se prostřednictvím nejrůznějších školení rozvíjet.

### **Takže nabídka je dostačující?**

Ano, seznam možností je doopravdy široký – zaměstnancům chodí pravidelně nabídky akreditovaných školících center s nejrůznějšími typy školení a taktéž nezávisle na těchto nabídkách probíhají některé typy školení přímo v gesci krajského úřadu v jeho prostorách.

### **Setkáváte se i novými metodami e-learningu, mentoringu a koučování?**

Formu e-learningu využívají nejčastěji vedoucí pracovníci nebo při přípravě na ZOZ. Já osobně se s těmito metodami příliš nesetkávám.

### **Pokládáte školení za přínosné?**

Školení mohou prohloubit znalosti a dovednosti zaměstnanců a značně tak navýšit jejich pracovní odbornost, nicméně kariérní růst je na úřadu velmi specifický a nenabízí v rámci jednoho odboru příliš možností, to však nikterak nesnižuje jejich užitečnost. Samozřejmě některá školení

mohou naopak otevřít zaměstnancům pracovní možnosti v jiných institucích, ať už veřejnoprávních, tak soukromých.

**V čem byste se chtěl vzdělávat, jaké vzdělávací akce Vám nejvíce vyhovují?**

Osobně mi vyhovují vzdělávací akce zaměřující se na mou pracovní náplň – školení v oblasti stavebnictví, oblasti veřejných zakázek. Případně školení z prostřednictví IT – školení k různým programům. Příliš nehodují školením na osobnostní rozvoj – tento typ vzdělávání považuji sice za příjemný oddych, ale nedůležitým aspektem ve vztahu k mému dalšímu rozvoji.

**Jaký je Váš osobní přístup ke vzdělávání?**

Obecně se rád vzdělám ve věcech, které mě pracovně baví či se mě dotýkají. Člověk se ale někdy píše na školení, spíše aby naplnil povinný fond vzdělávání, ale vybírá taková, která jsou svou náplní přínosná.

Osobně vítám školení vícedenní - výjezdní, kdy mám pocit, že obsah není shrnut jen do toho nejnnutnějšího, ale probírají se případně i další detailnější záležitosti, příklady z praxe atd. Taktéž na vícedenním výjezdním školení dochází k utužování kolektivu a seznámení s novými lidmi.

## **Respondent č. 6**

### **Jak vnímáte význam vzdělávání v současnosti?**

Rozhodně jsem pro vzdělávání. Myslím si, že pokrok, ať už technický, technologický či legislativní je značný a rychlý, a proto držet krok formou vzdělávání je nutností v každém, jakémkoliv oboru. Vzdělání vnímám jako velmi důležité nejen v rámci pracovního života, ale i v soukromém životě, kde vše velmi rychle postupuje a člověk se musí vzdělávat v různých oblastech, aby udržel krok s dnešní dobou a mladší generací.

### **Jaké vzdělávání Vám organizace nabízí, jak se vzdělávají a rozvíjejí pracovníci krajského úřadu?**

Je nabízena celá řada vzdělávacích akcí, interních, externích, s cizími lektory i místními lektory z řad zaměstnanců. Jsou zaměřena jak na odborné znalosti, legislativu, různé novinky, ale také na různé měkké dovednosti, rozvoj osobnosti, apod.

### **V čem byste se chtěla vzdělávat, jaké vzdělávací akce Vám nejvíce vyhovují?**

Vyhovují mi jednak odborné semináře zaměřené na legislativu, mám na mysli např. aktuální znění stavebního zákona a příslušných souvisejících norem, ale zvláště s důrazem na praktické postupy stavebních úřadů. Takže příklady z praxe, apod. Dále se ráda vzdělávám v oblasti rozvoje osobnosti a také kurzy zaměřené na Word a Excel, protože tyto využívám denně v práci a jejich znalost mi práci ulehčuje.

### **Setkáváte se i novými metodami e-learningu, koučování nebo mentoringu?**

Ano, při zaučování nového pracovníka působím jako mentor, ale mentoring používám pouze z pozice mentora.

### **A s e-learningem a koučováním máte zkušenost?**

Několikrát jsem se setkala s formou e-learningu v rámci vzdělávacích kurzů.

### **Jaký je Váš osobní přístup ke vzdělávání?**

Kladný a aktivní.

**Máte nějaké připomínky nebo náměty ohledně vzdělávání zde na krajském úřadě?**

Myslím, že by se více pozornosti mělo věnovat účelnosti a potřebnosti vzdělávání než tomu, zda je kurz akreditován či nikoliv. Pro svou práci bych našla řadu zajímavých a potřebných školení, ale nezúčastním se ho právě z důvodu, že není akreditované. Také 18 dnů mi připadá zbytečné, stačilo by méně povinných dnů a zbytek by byl vybírán podle individuálních požadavků.

## **Respondent č. 7**

### **Jak vnímáte význam vzdělávání v současnosti?**

Vzdělávání obecně je v současné době vlivem technického pokroku hodně důležité a nezbytné. Člověk, aby v této rychle měnící se době obstál, se musí neustále vzdělávat prakticky po celou dobu života.

### **Jaké vzdělávání Vám organizace nabízí, jak se vzdělávají a rozvíjejí pracovníci krajského úřadu?**

Vzdělávání úředníků je nařízeno zákonem, a to 18 dní v průběhu tří let. Započítávána jsou pouze akreditovaná vzdělávání, čímž je vzdělávání úředníků limitováno, zejména volbou tématu. Krajský úřad umožňuje vzdělávání jak interní, tak externí. Úřad umožňuje svým zaměstnancům také navštěvovat kurzy cizího jazyka přímo na pracovišti s tím, že zaměstnanec si kurz hradí sám, ale zaměstnavatel mu umožňuje toto vzdělávání započítat do pracovní doby. To hodnotím z osobního hlediska kladně a jako bonus od zaměstnavatele, protože ve skutečnosti pro práci na úřadě znalost cizího jazyka není podmínkou.

### **Využila jste možnost koučování, mentoringu nebo e-learningu?**

Ano, využila jsem možnost mentoringu při adaptačním procesu. Byla jsem velmi spokojená, mentor mi velice pomohl. Ochotně mi zde vše ukázal.

### **V čem byste se chtěla vzdělávat, jaké vzdělávací akce Vám nejvíce vyhovují?**

Vyhovují mi odborná školení, která informují o aktuální situaci a novinkách v daných tématech. Mnohdy ale bývají obecná a člověk si musí vyslechnout několik hodin nezajímavých informací, aby nakonec slyšel to, co ho zajímá. Skvělá by byla školení šitá na míru pro lidi v menším počtu, kdy se lektor přizpůsobí posluchačům. Pak jsou pro mě hodně zajímavá školení v oblasti osobního rozvoje. Problém je, že mnohdy nebývají akreditovaná, a protože přednost mají akreditovaná, tak se nemůžeme zúčastnit s ohledem na nutné vynakládané finanční prostředky. Také školení v oblasti IT vnímám jako potřebná a uvítala bych častější proškolení, protože v této oblasti je stále něco nového.

### **Jaký je Váš osobní přístup ke vzdělávání?**

Pokud je školení ku prospěchu, tak velmi kladný.