

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia



**Didaktické formy a metody využívané v podnikovém  
vzdělávání ve státní správě**

Bakalářská práce

Autor: **Eva Hazuchová**

Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

**2018**

Zadávací list

# ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Didaktické formy a metody využívané v podnikovém vzdělávání ve státní správě,

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce a v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědoma, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou.

.....  
podpis autora

V Praze dne 20. 3. 2018

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé práce PhDr. Jitce Jirsákové, Ph.D. za cenné rady při psaní bakalářské práce a její doporučení pro další postupování při vytváření praktické části a dotazníkového šetření. Také bych chtěla poděkovat vedoucí oddělení Institutu průmyslově právní výchovy v Úřadu průmyslového vlastnictví za její vstřícnost a poskytnutí odpovědí pro řízený rozhovor. Rovněž patří mé poděkování účastníkům dotazníkového šetření.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá tématem vzdělávání dospělých, konkrétně formami a metodami vzdělávání zaměstnanců ve státní správě. Cílem práce je analýza vzdělávacího systému státní instituce, charakteristika zavedených didaktických forem a metod a doporučení k jejich lepšímu využívání. Teoretická část vymezuje základní terminologii teoretických východisek. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu vzdělávání ve státní instituci. Průzkum je tvořen dotazníkovým šetřením a řízeným rozhovorem. Na základě získaných dat jsou navržena doporučení pro možná zlepšení a zkvalitnění stávajícího vzdělávacího systému v dané instituci.

**Klíčová slova:** celoživotní učení, vzdělávání dospělých, formy a metody vzdělávání dospělých, lidské zdroje, státní správa

## **Abstract**

The thesis deals with adult education, forms and methods of education of administration. The goal is to make analysis of education system in state institution, especial clarify system of used forms and methods and recommendation how to improve them. The teoretical part defines basic terminology of the teoretical recources. The practical part deals with analysis of educational system of the state institution. The survey consists of a questionnaire survey and interview. Based on the questionnaire survey data, recommendations for possible improvements of the educational system in the institution are suggested.

**Keywords:** lifelong learning, adults education, forms of adult education, methods of adult education, human resources, administration

## Obsah

Úvod .....	9
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Cíl a metodika .....</b>	<b>11</b>
1.1 Cíl práce .....	11
1.2 Metodika .....	11
<b>2. Vymezení základních pojmů .....</b>	<b>12</b>
2.1 Vzdělávání ve státní správě – zákon o státní službě .....	12
2.1.1 Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve státní správě .....	14
2.2 Řízení lidských zdrojů .....	15
2.3 Vzdělávání dospělých .....	18
2.3.1 Specifika dospělých jako cílové skupiny .....	19
2.3.2 Podnikové vzdělávání .....	20
<b>3. Formy a metody využívané ve vzdělávání dospělých .....</b>	<b>22</b>
3.1 Formy využívané ve vzdělávání dospělých .....	22
3.1.1 Charakteristika vybraných forem .....	23
3.2 Metody využívané ve vzdělávání dospělých .....	24
3.2.1 Charakteristika vybraných metod .....	25
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>29</b>
<b>4. Vzdělávání v Úřadu průmyslového vlastnictví .....</b>	<b>29</b>
4.1 Obecná charakteristika organizace .....	29
4.2 Plán vzdělávání .....	30
4.3 Vzdělávání v ÚPV z hlediska využívaných didaktických forem .....	31
4.3.1 Vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělání odborné .....	32
4.3.2 Vstupní vzdělání následné .....	32
4.3.3 Profesní vzdělávání .....	33
4.3.5 Jazykové vzdělávání .....	34
4.4 Hodnocení vzdělávání .....	34
<b>5. Výzkumné šetření .....</b>	<b>36</b>
5.1 Dotazníkové šetření .....	36
5.1.1 Cíl dotazníkového šetření .....	36
5.1.2 Metodika .....	36
5.1.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	37
5.2 Řízený rozhovor .....	45
5.2.1 Otázky a odpovědi .....	45
5.3 Shrnutí výsledků šetření .....	48
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>58</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	

## Úvod

Svět kolem nás se rychle mění a vyvíjí. Zejména rozvoj nových informačních a komunikačních technologií, ale i vývoj a změny v oblasti ekonomické, politické, sociální či kulturní nutí každého z nás vynakládat stále více úsilí k adaptaci na nové situace a rychlé změny, jež proměňují život každého z nás i společnosti jako celku.

Jedním z hlavních nástrojů, jež nám může pomoci se s těmito změnami vyrovnat a přizpůsobit se nově vzniklým podmínkám, jsou procesy učení a vzdělávání. Vzhledem k tomu, že svět se vyvíjí stále rychleji a změn přibývá, roste též důležitost těchto procesů i potřeba začlenit je do našich životů, tak, aby se staly jejich běžnou součástí. Vzdělání, které člověk získá během svého dětství a mládí, již nedokáže uspokojivě plnit funkci přípravy na život. Ba právě naopak tuto funkci je schopno zastávat stále menší měrou. Např. kvůli technologickým změnám, novým metodám výroby, novým službám, pracovním postupům a procesům klesá v rámci počátečního vzdělávání schopnost připravit jedince po odborné stránce a zprostředkovat jim kvalifikace, se kterými by vystačili ne-li celý život, tedy alespoň po delší časový úsek. Potřeba učit se a vzdělávat se kontinuálně v průběhu celého života se stane pro většinu lidí nezbytnou, pro mnoho lidí bude přímo nutnost. (MŠMT, Průvodce dalším vzděláváním, 2010)

Důvodem volby tématu bakalářské práce Didaktické formy a metody využívané v podnikovém vzdělávání ve státní správě, je jednak mé studium oboru poradenství ve vzdělávání a má dosavadní pracovní praxe ve státní instituci, konkrétně v Úřadu průmyslového vlastnictví (dále jen Úřad), ale také zájem o téma vzdělávání dospělých, konkrétně využívání forem a metod, neboť jejich vhodné využívání může pozitivně ovlivnit kvalitu vzdělávacího procesu.

Bakalářská práce bude rozčleněna do 5 kapitol. V teoretické části bakalářské práce budou objasněny základní pojmy – vzdělávání zaměstnanců ve státní správě, řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání a metody a formy vzdělávání dospělých. Uvedeny budou požadavky na dobrou správu z hlediska Evropské unie v korelaci s významem vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Dále bude vysvětleno, kdo je státní úředník a jakou legislativou se řídí vzdělávání úředníků.



Teoretické poznatky vymezené v teoretické části budou podkladem pro část praktickou. V praktické části bude zmapována aktuální situace v oblasti vzdělávání zaměstnanců Úřadu, objasněny jeho základní funkce a organizaci a popsány poskytované služby Úřadu, které jsou spojené se vzděláváním. Průzkum založený na základě strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření objasní, jak je vnímáno vzdělávání a využívání didaktických forem a metod ve vzdělávání jednak samotnými zaměstnanci a také vedoucí oddělení vzdělávání.

V závěru práce budou zhodnoceny veškeré výzkumy a zodpovězeny odpovědi na formulované otázky. Cílem bude nejen zanalyzovat dosavadní situaci, ale navrhnout možné změny a zlepšení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Cíl a metodika

### 1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza vzdělávací a osvětové činnosti Úřadu, zvláště využívaných didaktických forem a metod, a základě získaných údajů navrhnout možná řešení, která by vedla ke zkvalitnění a zefektivnění stávajícího systému vzdělávání. Předmětem šetření je tedy vzdělávací a osvětová činnost Úřadu, podnikový systém vzdělávání, rozvoj zaměstnanců a formy a metody vzdělávání.

Kroky pro naplnění cíle:

1. Charakterizovat vzdělávací a osvětovou činnost Úřadu.
2. Popsat stávající systém vzdělávání zaměstnanců – zejména využívání didaktických forem a metod.
3. Identifikovat příležitosti ke zlepšení využívání didaktických forem a metod.

### 1.2 Metodika

Při tvorbě práce bude využito zdrojů, které vycházejí ze studia dané problematiky na základě rešerše odborných publikací a získaných vnitropodnikových materiálů zvolené organizace. Tyto informace budou čerpány přímo z vnitřních zdrojů této instituce.

Charakteristika vzdělávacího systému a analýza využívání didaktických metod a forem bude provedena na základě dvou metod výzkumu – dotazníkovým šetřením a formou řízeného rozhovoru. Dotazníkové šetření bude zjišťovat spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání a s využívanými didaktickými formami a metodami. Data budou zpracována do grafů. Další šetření proběhne formou řízeného rozhovoru s vedoucí vzdělávacího oddělení. Na základě výsledku obou šetření bude vytvořen návrh na případná zlepšení podnikového vzdělávání, zvláště využívání didaktických forem a metod.

## **2. Vymezení základních pojmů**

V teoretické části práce bude na základě studia monotematických publikací vymezena daná problematika a terminologie teoretických východisek, vysvětleny budou tematicky související pojmy jako státní správa, podnikové vzdělávání, formy a metody vzdělávání dospělých.

### **2.1 Vzdělávání ve státní správě – zákon o státní službě**

Státní správa je projevem činnosti státu, jejímž úkolem je uskutečnění výkonné moci ve státě. Státní správa je činnost, která je vykonávána vedle činnosti zákonodárné a činnosti soudní. (Veselá, 1997, s. 15)

Tato část veřejné správy je prováděna jménem státu a v jeho zájmu. Státní správa je jádrem veřejné správy, prostředkem realizace výkonné moci ve státě, jejímž subjektem je stát. Na rozdíl od moci zákonodárné není nadána normotvorbou, ale právní předpisy aplikuje. V porovnání s mocí soudní je státní správa ovlivněna veřejným zájmem, zatímco moc soudní je mocí nezávislou. Státní správa je formou, jejímž prostřednictvím je realizována státní politika. Objekty, vůči kterým státní správa působí, jsou v podřízeném vztahu vůči státu, jelikož nemají se státem rovné postavení. (Kadečka, 2009, s. 4)

V České republice má veřejná správa decentralizovaný model. Ve vztahu k principům rozhodování o potřebách občanů a jejich zabezpečení se člení na:

- státní správu (vláda, ministerstva)
- samosprávu územní (obce, kraje) a zájmová (profesní komory).

Výkon určité části státní správy vykonávají samosprávné veřejnoprávní korporace pod dohledem, řízením a financováním státu. Veřejnoprávní korporace tak vykonává dva druhy působnosti – vlastní samosprávu a přenesenou státní správu. (Koudelka, 2007, s. 17–18)

Ve své práci jsem vycházela ze stávajícího zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, jehož zavedení je jednou ze stěžejních součástí reformy veřejné správy, která znamená také úpravu ve vzdělávání státních zaměstnanců.

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě vstoupil do plné účinnosti k prvnímu dni roku 2015, ačkoliv některá ustanovení vstoupila v účinnost již dnem vyhlášení, tj. 6. listopadu 2014. Zákon představuje novou komplexní úpravu státní služby a její organizace a je významným krokem k zavedení stabilní a profesionální státní správy. Je důležitý pro vymezení hranice vzájemného působení mezi politickou a úřednickou úrovní, zavádí rovněž pravidla pro vzdělávání státních zaměstnanců a tím zajišťuje zlepšení její odbornosti.

Ve většině postkomunistických zemí střední a východní Evropy, které se ucházely o vstup do Evropské unie, byly již přijaty zákony o státní službě. Česká republika patřila k výjimce, kde úředníci ministerstev a jiných správních úřadů byli vázáni pracovní smlouvou na bázi soukromého práva. Tehdejší koncepce nerozlišovala veřejnoprávní a soukromoprávní zaměstnanecké poměry a státní službu považovala za zvláštní druh pracovního poměru. Úředníci však pracují pro stát a náleží do sféry veřejného práva. Zákon o státní službě je na jedné straně musí ochraňovat při výkonu jejich specifické úlohy v demokratické společnosti a na druhé straně má zpřístupňovat jejich profesionální standardy vzhledem k citlivým otázkám, s nimiž pracují. Služební zákon je tedy jedním z předpokladu kvalitní demokratické státní správy, i když není jejím výsledkem. V ostatních přistupujících zemích, v nichž přes existenci zákona o státní službě se dosud stále nedaří, mít ve státní správě dostatek kvalifikovaných lidí, platy jsou nízké, koordinace a vzájemná spolupráce mezi ministerstvy je nedostatečná a nakonec se nedostává potřebné politické vůle. (Vidláková, 2000, s. 119)

Výkon státní správy bývá oprávněně kritizován jako málo profesionální a navíc při obsazování různých funkcí ve státní správě dochází k politickému ovlivňování. Důležitější než odborná způsobilost a nestrannost rozhodování je často stranická příslušnost uchazeče o funkci ve státním úřadu. Právní úprava státní služby je budována na takových principech, kdy dominantní postavení má věrnost ke státu a odborný výkon státní služby, protože bezchybné fungování státní správy a ostatních státních orgánů je základním předpokladem příkladného fungování státního mechanismu. Jde ovšem také o to, vytvořit státním zaměstnancům optimální podmínky pro řádný výkon služby. Znamená to tedy zajistit vedle materiálně technického vybavení, které by mělo být samozřejmostí, snížení závislosti státních

zaměstnanců na politické moci, tzn. preferovat odborný výkon státní služby před politickým. V praxi by se tyto snahy měly projevit oddělením funkcí politických a odborných státně zaměstnaneckých. (Veselá, 1997 s. 81)

Státní zaměstnanci v režimu zákona o státní službě jsou zaměstnanci státu. Podle zákoníku práce měli svůj pracovní poměr založen smluvně k jednotlivému ministerstvu nebo jinému správnímu úřadu jako právnické osobě. Jako zaměstnanci státu jsou zařazeni k výkonu státní služby u ministerstva či jiného správního úřadu a ty jsou považovány za služební úřady. Základní požadavky služebního zákona jsou profesionalizace a apolitičnost státní služby. (Vidláková, 2000, s. 122)

Zákon o službě obsahuje úpravu vzdělávání státních zaměstnanců za účelem zvyšování odbornosti státní správy. Na základě této úpravy patří prohlubování vzdělání státního zaměstnance k nejen k jeho povinnostem, ale je k prohlubování vzdělání i oprávněn. Prohlubování vzdělávání zahrnuje vstupní i průběžné vzdělávání, vzdělávání představených i vzdělávání jazykové. Rozsah prohlubování vzdělání určuje zaměstnanci služební orgán, který vychází z výsledků služebního hodnocení. Služební zákon rovněž upravuje poskytování služebního volna k individuálním studijním účelům, které může státní zaměstnanec čerpat v rozsahu 6 dnů za kalendářní rok. Státnímu zaměstnanci je také umožněno si vzdělání zvýšit studiem na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo vysláním na studijní pobyt. (Ministerstvo vnitra, Vzdělávání, online, 2017)

Koordinační roli v oblasti vzdělávání státních zaměstnanců plní Ministerstvo vnitra dle § 13 odst. 1 písm. d) zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, které zároveň připravuje vzdělávací programy a rámcová pravidla vzdělávání.

### **2.1.1 Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve státní správě**

Tento služební předpis vydalo Ministerstvo vnitra, které má koordinační roli při vzdělávání státních zaměstnanců. Povinnost vydat tento předpis vyplývá se služebního zákona o státní službě a z usnesení vlády ze dne 27. srpna 2014 č. 680 ke Strategickému rámci rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020.

Hlavním principem návrhu služebního předpisu je komplexně pojmout problematiku vzdělávání ve služebních úřadech, od identifikace vzdělávacích potřeb státních

zaměstnanců, tvorby vzdělávacích plánů státních zaměstnanců na služební hodnocení zaměstnanců, zpracování komplexního plánu vzdělávání služebního úřadu, samotnou realizaci vzdělávání, vyhodnocování vzdělávacích akcí až po vedení náležité spisové dokumentace vzdělávacích akcí. Odpovědnost úřadu zahrnuje:

- povinně zabezpečit vstupní vzdělávání úvodní,
- povinně nabídnout způsob, jak se státní zaměstnanci mohou připravit na složení úřednické zkoušky,
- dle svých možností a potřeb může služební úřad nabídnout státním zaměstnancům průběžné vzdělávání a vzdělávání představených,
- povinně zabezpečit jazykové vzdělávání vyplývající z požadavků na systemizovaná služební místa. (Ministerstvo vnitra, Vzdělávání, 2017)

Pokud má služební úřad požadavky nad rámec těchto pravidel, upravuje si je vlastním interním předpisem. Služební úřady jsou povinné každoročně zpracovat dotazník ke vzdělávání státních zaměstnanců za uplynulý kalendářní rok. Do dotazníku je zaneseno hodnocení interních i externích vzdělávacích akcí, kterých se zaměstnanci účastnili. Tento dotazník je podkladem pro zpracování zprávy o vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, který vypracovává Ministerstvo vnitra.

## **2.2 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů, dle Armstronga (2007, str. 43), představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci, který se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je, nebo by mělo být, zaměřeno také na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi v souladu s určitými morálními hodnotami.

Řízení lidských zdrojů je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců. Tyto politiky a postupy jsou vzájemně propojeny a vycházejí ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Armstrong mezi cíle řízení lidských zdrojů řadí:

- podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace (strategické řízení lidských zdrojů),
- přispívat k rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi,
- usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Podle Koubka (2007, str. 13) je řízení lidských zdrojů je specifickým přístupem k řízení lidského kapitálu, který považujeme za nejdůležitější výrobní faktor vstupující do organizace. Vývoj personální práce začínající administrativou se touto koncepcí dovršuje a přechází tak k činnostem koncepčním (řídícím). Můžeme je charakterizovat strategickým přístupem k personálním činnostem, orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly nebo také tím, že se personální práce stává součástí práce všech vedoucích pracovníků. Personální strategie by měla reflektovat i jednotlivé personální činnosti. Tyto činnosti na sebe logicky navazují za účelem dosažení reálného výsledku. Úkolem řízení lidských zdrojů v organizacích je vykonávání určitých činností. Dle modernějšího přístupu k řízení lidských zdrojů musejí znát nejen pracovníci personálního útvaru, ale také vedoucí zaměstnanci. Mezi nejčastěji uváděné činnosti řadí Koubek (2007, str. 20–23):

- Vytváření a analýza pracovních míst, tj. specifikace pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností spadající na konkrétní pracovní místo.
- Personální plánování, tj. plánování optimální potřeby zaměstnanců se správnou kvalifikací a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- Získávání, výběr a přijímání uchazečů o zaměstnání, tj. zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování materiálů o uchazečích, předvýběr, výběr, adaptace zaměstnanců.
- Hodnocení pracovníků, tj. hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců spočívající v přípravě formulářů, obsahu a používaných metod hodnocení atd.
- Rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování

na určitá pracovní místa, povyšování, převádění na jinou funkci, penzionování a propouštění.

- Odměňování, tj. motivování, poskytování odměn za provedenou práci a zaměstnaneckých výhod.
- Vzdělávání zaměstnanců, tj. rozvíjení jejich schopností a znalostí pomocí vzdělávacích programů nebo vlastního procesu vzdělávání.
- Pracovní vztahy, tj. zejména komunikace mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odborů, vedoucích zaměstnanců), zaměstnanecké a mezilidské vztahy, způsoby řešení konfliktů aj.
- Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP), ochrana osobních údajů, poskytování sociálních služeb (stravování, podnikové starobní důchody a jiné kulturní aktivity) apod.
- Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání a zpracovávání dat týkajících se veškerých činností spojených se zaměstnanci (pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, personálních činností v organizaci, fungování personálu atd.). Výstupy z informačního systému slouží jak pro organizaci, tak i pro vnější okolí (úřady práce, statistické úřady, orgány státní správy aj.).
- Průzkum trhu práce, tj. využíváním různých analýz (např. analýza nabídky pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich, analýza konkurenční nabídky pracovních příležitostí) směřuje průzkum trhu práce k odhalení možných zdrojů pracovních sil.
- Zdravotní péče o zaměstnance, tj. zdravotní program organizace zahrnující jak pravidelnou kontrolu zdravotního stavu, tak i léčbu, první pomoc či rehabilitaci.
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zajišťování a zpracování informací, tj. vytváření harmonogramů personálních prací a systémů pracujících na bázi matematických a statistických metod.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání, tj. přesné dodržování všech zákonů týkajících se práce a zaměstnávání osob, zákonů zakazujících diskriminaci a ostatních zákonů, majících za úkol chránit zaměstnance, ale i organizaci.



Každá organizace, dle Koubka (2007, s. 13), může fungovat pouze za předpokladu, že se jí podaří shromáždit, propojit a využít zdroje materiální (materiále, energie, stroje), finanční, lidské zdroje a informační.

### 2.3 Vzdělávání dospělých

V literatuře existuje mnoho různých definic vzdělávání dospělých, podle mého názoru ji však velmi dobře vystihl Beneš (2003, s. 56) „*Vzdělávání dospělých je organizovaná (nebo sebeorganizovaná), cílevědomá a více či méně institucionalizovaná pomoc dospělému člověku, skupinám lidí nebo organizací, týkající se zvládnutí určitých problémů pomocí učení či uspokojení potřeb pro poznání. Vzdělávání dospělých se stává součástí života neustále se rozšiřujícího okruhu lidí, přesto ale není pro jejich život dominantní. Vzdělávání dospělých: 1. je nabídka, kterou využívá dospělý podle svých potřeb nebo pod tlakem okolností, není tedy permanentní (nepřetržitá), 2. spíše doprovází, než se snaží řídit dospělého člověka, 3. nezahrnuje veškeré učení dospělého – dospělý se učí zvládat své problémy většinou vně andragogických situací*“.

Vědou, zabývající se vzděláváním dospělých je **andragogika**. Je součástí systému sociálních věd a věd o výchově a vzdělávání. Objektem andragogiky je dospělý člověk. Předmětem je mimo jiné proces organizovaného učení a sociální souvislosti tohoto učení. Především tedy andragogika zabývá zkoumáním teorii a praxí vzdělávání a péčí o dospělé jedince. Vzdělávání dospělých se realizuje v procesu učení. Andragogika je věda pomáhající dospělým se efektivně učit a pozitivně formovat vlastní osobnost se všemi jejími složkami a napomáhá kultivovat osobnost člověka. Pojem andragogika vyjadřuje doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa, tato cesta ale není samoučelná (Beneš, 2003, s. 13).

Vzdělání v dospělosti je vnímáno jako nutnost dnešní doby zvláště v souvislosti s potřebou neustále aktualizovat své dovednosti a vědomosti tak, aby člověk obstál v životě profesním, společenském i soukromém. Zejména starší generace deklaruje potřebu získat vzdělání (nejčastěji ICT a jazyky), kterého se jim nedostalo ve škole. Dle výzkumu, jsou ve vzdělávání dospělých preferované zejména tyto směry (MŠMT, Souhrnná zpráva o vzdělávání dospělých, 2009):

- cizí jazyky: formou večerních kurzů, popř. zahraničních pobytů (nejčastěji poptávané vzdělávání, mnoho lidí v dospělém věku zde pociťuje nedostatek/možnost),
- informační a komunikační technologie (zejména starší lidé),
- další vzdělávání v oboru (individuálně),
- rekvalifikace (pro nezaměstnané podle individuálních preferencí, určit nový směr rekvalifikace může být pro lidi s dlouholetou praxí obtížné),
- vysokoškolské vzdělání (titul),
- zájmová témata (např. hudba, tanec, dekorace atd.).

V souvislosti se vzděláváním dospělých také často narazíme na mnoho dalších pojmů, jako jsou další vzdělávání, profesní vzdělávání atd. Co se týče vymezení těchto pojmů, tak: *„Vzdělávání dospělých je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých (získání stupně vzdělání) nebo jako další vzdělávání.“* (Palán, 2003, s. 11) Další vzdělávání pak tedy nezahrnuje pouze vzdělávání dospělého člověka mimo formální systém v profesním kontextu, ale spadá do něj i občanské či zájmové vzdělávání. Samostatnou oblastí v systému vzdělávání dospělých je další profesní vzdělávání, o kterém (Palán, 2003, str. 22) uvádí, že: *„Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná pracovní způsobilost jednotlivce) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese), tedy stálé přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.“*

### **2.3.1 Specifika dospělých jako cílové skupiny**

Během dospělosti dochází k poklesu centrální nervové soustavy a tím dochází ke zpomalování poznávacích procesů. Je pozorováno snížení soustředěnosti a také se zmenšuje kapacita pracovní paměti. V této souvislosti P. Hartl (1999 s. 162) konstatuje, že *„schopnost učit se je dána růstem a poklesem fyziologických funkcí, psychologickým posilováním učení a životními zkušenostmi.“*

V učení dospělých je třeba dodržovat určité zásady, které P. Hartl (1999, s. 163) formuloval takto:

- jedinec se musí aktivně účastnit procesu učení,
- účinnější je učení skupinové než individuální,
- nová látka je daleko lépe zvládnutelná, pokud navazuje na to, co jedinec už zná,
- počítat s obdobím stagnace jedince,
- informovat jedince o dosaženém postupu učení,
- to co je naučeno by mělo být bezprostředně prakticky využito.

Důležitý je při vzdělávání dospělých přístup vzdělavatele, který by měl věnovat pozornost průběžnému pozitivnímu hodnocení a přistupovat k dospělým posluchačům jako k rovnocenným partnerům. Velmi významným faktorem, který pozitivně ovlivňuje psychické vnímání dospělých v procesu vzdělávání je motivace.

### **2.3.2 Podnikové vzdělávání**

Podnikové vzdělávání, nebo také vzdělávání v organizaci, je jedním z hlavních hlavním nástrojů rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti. Pojetí firemního vzdělávání v širším slova smyslu nabízí Koubek (2001 str. 239), který říká, že „...*podnikové vzdělávání pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností ... (formování sociálních vlastností potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmů apod.) u osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru.*“ Zaměstnanci se svými znalostmi a dovednostmi, jsou pro danou organizaci lidským potenciálem a nezbytnou součástí, která rozhoduje o jejím úspěchu či nebo neúspěchu. Organizace by tedy měly vytvořit podmínky pro to, aby byl tento lidský potenciál efektivně zužitkován.

Od počátku 90. let 20. století došlo postupně k několika změnám v zaměření a preferenci cílů podnikového vzdělávání. Těžiště se přesouvá do oblasti formování a změn postojů. Se změnami v požadavcích na výsledky podnikového vzdělávání,

které se projevují při formulování vzdělávacích cílů, souvisí také změny v obsazích vzdělávání, v jeho metodách a organizačních formách. (Tureckiová, online, 2006)

### 3. Formy a metody využívané ve vzdělávání dospělých

#### 3.1 Formy využívané ve vzdělávání dospělých

Forma vzdělávacího procesu představuje organizační uspořádání podmínek průběhu výuky, jeho organizaci v čase (následnost), prostoru (prostředí, v němž výchovně vzdělávací proces probíhá, např. učebny, studovny, laboratoře, dílny, zemědělské pozemky apod.), vzhledem k systémům, mezi kterými procesy probíhají (živé systémy lektori a účastníci, neživé systémy jako jsou učební pomůcky, didaktická technika. Forma se skládá z výukových jednotek, které se nemusí krýt se školní vyučovací jednotkou, kterou představuje vyučovací hodina, může se jednat o soustředění v rámci širší formy, kterou může být kurz. (Kalnický, 2007, s. 54–60)

Formy vzdělávání dospělých jsou ovlivňovány specifikou jednotlivých subsystémů výchovy a vzdělávání dospělých a lze je dělit podle mnoha kritérií. Nejobecnější dělení forem vychází z faktu, že se uskutečňuje jako *náhradní školní vzdělávání*, tj. příležitost získat takový stupeň vzdělání, které se běžně nabývá v mládí tzv. druhá vzdělávací cesta a *další vzdělávání*, které se uskutečňuje ve formě dalšího profesního vzdělávání, občanského vzdělávání a zájmového vzdělávání. (Palán, 2002 s. 23–24)

Podle Kalnického (2007 s. 66) systém dalšího profesního rozvoje dospělých zajišťuje zejména další profesní růst pracovníků ve firmách, závodech, podnicích a nevýrobních organizacích. K základním organizačním formám tohoto subsystému řadíme:

- školení, kurzy a semináře prezenčního typu (mohou se členit na menší součásti jako soustředění, každá forma se skládá z výukových jednotek),
- prezenční výcvik, zácvik, zaškolení, zaučení, vyučení trénink, exkurze, stáž, studijní pobyt, workshop, symposium, kongres, kolokvium, konference, konzultace,
- distanční řízené individuální studium, korespondenční distanční studium, video-konference, skype-konference, telefonické konzultace,
- kombinované, kdy převládá prezenční forma, která je doplněna skype-konzultací.

Poslední jmenovaná forma vzdělávání se zvláště v nedávné době rozšířila jako tzv. „blended learning“. Jedná se o jakýsi mezičlánek mezi prezenčním a distančním

vzdělávání. Zahrnuje v sobě kromě prezenčního vzdělávání, samostudia a elearningu také aktivitu „jeden na jednoho“, tj. formalizované rozhovory mezi zkušeným a zkušenějším pracovníkem (nebo externím odborníkem), realizované v reálném čase, ale také prostřednictvím elektronické komunikace, případně cílenou účastí na konferencích a v nejrůznějších diskusních fórech, která přispívají k šíření relevantních zkušeností i vytváření specifických znalostních sítí (interorganizační učení). (Tureckiová, 2006)

### **3.1.1 Charakteristika vybraných forem**

*Kurz – z lat. Cursus (běh)* - komplex přednášek, lekcí, soubor předmětů, problémů, které jsou součástí učebního programu. Je to forma složená s výukových jednotek, které na sebe navazují, mohou být tematicky rozmanité. Podle funkcí lze rozpoznat kurzy doškolovací, specializační, aktualizací, funkční, rekvalifikační, přípravné, zaškolovací, postgraduální, negraduální, pomaturitní kurzy, jazykové kurzy, korespondenční, distanční. Z časového hlediska kurzy krátkodobé, dlouhodobé, cyklické, večerní, letní.

*Forma řízeného samostudia* – (netradiční forma) systematicky organizované a řízené sebevzdělávání, proces zaměřený na zdokonalení konkrétních profesních vědomostí návyků, kdy se subjekt sám vzdělává na základě plánu zpracovaného ve spolupráci se vzdělavatelem. (Kalnický, 2007 s. 66)

*Distanční studium* – samostatná studijní aktivita na základě různých studijních pomůcek, studijních textů, opor, CD, DVD, může být kombinována s konzultacemi dle subjektivní potřeby vzdělávaného, nebo skupinovými soustředěními, interakce vzdělavatel a vzdělávaný využívá moderní komunikační technologie.

*Forma otevřeného studia (open learning systém)* – forma totožná s distanční, kde jsou navíc odstraněny jakékoliv bariéry zápisu do studia termínů zkoušek, poplatků, lektorská podpora je poskytována přes síť akčních stanic (subsidières).

*Korespondenční forma studia* – forma studia realizována výhradně sebevzděláváním za pomoci studijních materiálů zasílaných elektronickou poštou, stejně tak je zajištěna zpětná vazba (konzultace, korekce, zkoušky) ze strany organizátora. (Kalnický, 2007 s. 66)

*E-learning* – nejužívanější pojem v oblasti informatiky a vzdělávání, jeho vymezení není jednotné a ustálené pohybuje se od obecné podoby vzdělávání, které využívá informační a komunikační technologie až po systémové pojetí pedagogicky a didakticky připraveného kurzu, virtuální třídu s komunikací mezi lektorem a studenty, vedení žáka, zpětnou vazbou zakončenou certifikátem. Je to forma vzdělávání využívající elektronická média, zprostředkovává přístup ke vzdělání a informacím, umožňuje aktivní učení a dálku s využitím různých vyučovacích metod. Je chápán také jako vzdělávací metoda, kdy jsou studijní materiály zpřístupněny prostřednictvím PC a internetu. (Sak, Petr, 2007 s. 147–149)

### **3.2 Metody využívané ve vzdělávání dospělých**

Metoda, z latinského *methodos*, znamená cestu za určitým cílem. v žádné oblasti lidské činnosti se nelze obejít bez promyšleného postupu, o výchově a vzdělávání to platí tím více. Bez vhodné metody je realizace výchovně vzdělávacích cílů nemyslitelná. Metoda je vázána na cíl a obsah, jemuž se podřizuje. V pojetí vzdělávání dospělých je metoda učebním nástrojem k řízení učební činnosti účastníka vzdělávání. Je to promyšlený proces, kterého vzdělavatel (lektor, instruktor, učitel) v procesu vytváření nových vědomostí, dovedností, návyků, vlastností účastníků vzdělávání užívá. (Skalka, 1989 s. 182)

Mezi běžně uplatňované metody v systému vzdělávání dospělých řadíme metody přednášky, semináře, kurzy, diskuse, praktického řešení problémů, instruktáže, mezi typické metody profesního vzdělávání dospělých patří případová metoda, inscenační metoda, panelová diskuse, brainstorming, brainwriting, hobo-metoda, metoda delfská, metoda došlé pošty (basket metod), metoda ekonomické hry, metoda řídicí hry, metody na bázi sociologicko-psychologické bázi (metoda aktivního sociálního učení), metoda asertivity, metoda persuace (přesvědčování), metoda empatie, dále metody uplatňované při přípravě manažerů. (Kalnický, 2007 s. 69–74)

V souvislosti se změnami v podnikovém vzdělávání, kde došlo od 90. let 20. století k změnám v přístupech managementu k tomuto andragogicko-personálnímu procesu, se mění také využívání metod vzdělávání. Zejména v první polovině 20. století se praxe podnikového vzdělávání zaměřila na odstranění deficitů ve znalostech

a dovednostech pracovníků, které vznikly v předchozím období v důsledku ekonomicko-politické situace v naší republice. Tomuto období z metod dominovaly semináře, později částečně kombinované s interaktivními metodami řešení problémů (případové studie) a inscenační metody (hraní rolí).

V druhé polovině 90. let podniky a vzdělávací instituce začaly hledat efektivnější, hospodárnější a účelnější formy spolupráce. Začal se prosazovat trend „na míru šitých“ vzdělávacích akcí a na oblibě v té době nabyly zejména workshopy, označované některými andragogy jako metoda teoretická. Bouřlivý rozvoj zaznamenal rozvoj e-learningového vzdělávání, které se jeví jako vhodný způsob jak zefektivnit proces podnikové vzdělávání a jak tento proces přizpůsobit podmínkám organizace i učících se jednotlivců. V posledních letech je v souvislosti s přechodem podniků ke koncepci leadershipu přeneseno vzdělávání do normálního režimu práce a je označováno jako „learning by doing“ (učení se prací). Škála metod a technik se dále obohacuje o nástroje dříve používané různými terapeutickými školami. (Tureckiová, 2006)

### **3.2.1 Charakteristika metod**

Jednou z edukačních metod, která má nezastupitelnou funkci ve vzdělávání dospělých je metoda *výkladu*, která je také označována jako kurz, přednáška nebo lekce. Je metodou pasivní, kdy lektor formou monologu prezentuje informace a poznatky, tak aby je účastníci zařadili do vlastního poznatkového systému a aby získali ucelený obraz o skutečnostech, které jsou předmětem vzdělávání. Výhodou je možnost působit na velký počet účastníků najednou a možnost poměrně velkého rozsahu učební látky. Podle Kalnického (2007 s. 76) klade tato metoda důraz na mistrovství lektora s cílem podnítit zájem účastníků a skládá se z těchto částí:

- úvod (záměr, osnova, posílení motivace),
- jádro (informace, údaje, myšlenky a jejich rozbor),
- shrnutí (zdůvodnění myšlenek jejich praktická aplikace),
- závěr (zobecnění, kontrola efektivnosti, zhodnocení očekávání účastníků).

Metodou, která je uváděna v souvislosti s profesním vzděláváním uváděna jako vzdělávání mimo pracoviště, je metoda *demonstrování*. Jde o zprostředkovávání znalostí a dovedností názorným způsobem, a to většinou za použití audiovizuální



techniky, počítačů, trenažerů, obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách apod. Do vzdělávání vnáší důraz na praktické využití znalostí a spíše se orientuje na rozvoj dovedností. Výhodou metody je, že si účastníci vzdělávání zkoušejí svou dovednost v prostředí, které je bez rizik a bezpečné. Riziko je v tomto smyslu podmíněno vznikem nějaké závažnější škody a to i ve smyslu ochrany zdraví. Nevýhodou je, že jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení a na reálném pracovišti často rozdílné. Problém může být i ve schématickosti výuky či ve zjednodušování si řešení, které je obvykle v praxi a za určitých podmínek daleko složitější. (Koubek 2007).

K dalším názorným metodám patří metoda *instruktáže*. Je metodou, která umožňuje rozvoj dovedností praktickou výukou činností, popřípadě doplňují výklad o názornou ukázkou a tím stimulují vzdělávaného. Používá se například při zaučování nového pracovníka v oblasti pracovních postupů. Mezi metody, které se rovněž využívají při vzdělávání nových pracovníků, patří metoda *mentoringu*, kdy je novému zaměstnanci přidělen mentor, který zaměstnanci radí při získávání dovedností a vědomostí a předává mu své zkušenosti. Pro účely zapracování nových pracovníků je také využívána metoda *asistence*, kdy nový pracovník asistuje již zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá plnit pracovní úkoly a postupně si tak osvojuje pracovní postupy. Obdobou je metoda *pověření úkolem*, která je využívána zvláště mezi vedoucími pracovníky, kdy dochází v průběhu plnění úkolu ke kontrole ze strany vedení formou pravidelných konzultací.

V poslední době jsou velmi populární interaktivní metody, kdy dochází k aktivnímu zapojování vzdělávaných. Metodou, která je založena na využití kolektivního ovlivňování myšlenkového procesu analogiemi, ožíváním paměti, fantazií, asociacemi, obrazotvorností je participační výuková metoda *brainstormingu*. Tato metoda se snaží od sebe oddělit kritiku a hodnocení myšlenek, které často zmenšují prostor pro tvořivost a nápaditost a využít rodící se představy (burzu nápadů) a myšlenkový rozlet reflexí kritiky. Volnou produkci nových nápadů a myšlenek kriticky posoudit, prověřit a zhodnotit až po jejich vyčerpání uplatněním logické stránky myšlení. Lektor přesně formuluje problém, s nímž seznámí plénum, přesně vymezí, k čemu se mají účastníci vyjadřovat a podávat návrhy řešení ve stanoveném limitu. Lektor zajistí přesný záznam návrhů, které jsou zapisovány, nebo jinak

zaznamenávány. K zásadám této metody patří zákaz jakéhokoliv hodnocení nebo komentování (mimikou, gesty, poznámkou).

Podobnou metodou je metoda *brainwritingu*, která využívá nápadů účastníků. Účastníci sedí vedle sebe a svoje nápady si zapisují sami, rozvíjí nápad, který k nim přišel od předchozího účastníka o jeden krok. Metodu je možné realizovat v plénu, pokračovat ve skupinách, poté následuje rozbor hodnocení, formulace závěrů. Efektem jsou tvořivé originální návrhy řešení zadaného problému.

Oblíbenými interaktivními metodami je metoda *hraní rolí a manažerské hry*. V rámci této metody jsou účastníci stylizováni do určité role postav zapojených do určité situace, kterou následně v dané roli řeší. Metody jsou orientované hlavně na rozvoj praktických dovedností v oblasti mezilidských vztahů, umění řešení sporů a vyjednávání.

Pro rozvoj týmového myšlení je možno použít tzv. *případové metody*. Ty se uplatňují tam, kde je třeba utvářet si návyky rozhodování až poté, když je vytvořena dostatečná představa o všech okolnostech daného problému, nebo situace. Předpokladem k využití ve výuce je existence vhodného problému, ten by měl odpovídat cílům, kvalifikaci, zkušenostem, funkčním zařazení, úrovni a možnostem účastníků. Problém k řešení může být skutečný nebo fiktivní.

Nejznámější případovou metodou je *metoda rozborová*, známá také jako *harvardská*. Lektor předkládá písemně zpracovanou případovou studii skupině účastníků (max. do 30 lidí) k prostudování. Po prostudování jsou účastníci rozděleni do skupin a musí se v zadaném časovém limitu dopracovat k jednotnému postupu řešení, po uplynutí limitu přednese mluvčí stanoviska skupiny v plénu a stanoviska jsou zaznamenána, následuje postupný rozbor variant skupin. Rozbor vede lektor, asistent, nebo zkušený účastník. Rozborová diskuse v plénu by měla vést ke stanovení závěrů a zobecnění, poučení z řešení případu. (Kalnický, 2007, s. 86–89)

Nezanedbatelnou důležitost mají ve vzdělávání na pracovišti také *pracovní porady*, při kterých se účastníci seznamují s problematikou vlastního pracoviště, ale i s problémy a záležitostmi, které se týkají ostatních organizačních útvarů. Účastníci mohou nejen prezentovat své názory, ale dochází i k názorové výměně. Tato metoda

je osvědčenou a vhodnou metodou pro formování pracovních schopností zaměstnanců a zlepšení firemní kultury.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

V praktické části bylo využito informací a dat z vnitřních předpisů a dokumentace a z řízeného rozhovoru s vedoucí oddělení Institutu průmyslově právní výchovy, který proběhl dne 14. 12. 2017. Otázky k rozhovoru jsou uvedeny v seznamu příloh a jsou označeny jako příloha č. 2. Průzkum byl prováděn dotazníkovým šetřením a zjišťoval spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání a s využívanými didaktickými formami a metodami. Výsledky šetření byly podrobněji rozebrány a byla uvedena doporučení pro zlepšení stávajícího podnikového vzdělávání.

### **4. Vzdělávání v Úřadu průmyslového vlastnictví**

#### **4.1 Obecná charakteristika organizace**

Úřad průmyslového vlastnictví (dále jen „Úřad“) je ústředním orgánem státní správy České republiky na ochranu průmyslového vlastnictví. Rozhoduje v rámci správního řízení o poskytování ochrany na vynálezy, průmyslové vzory, užité vzory, topografie polovodičových výrobků, ochranné známky, zeměpisná označení a označení původu výrobků. Dále vede příslušné rejstříky o těchto předmětech průmyslových práv, vykonává činnost podle předpisů o patentových zástupcích, získává, zpracovává a zpřístupňuje fond světové patentové literatury, zabezpečuje plnění závazků z mezinárodních smluv z oblasti průmyslového vlastnictví, jichž je Česká republika členem. Úřad se aktivně účastní spolupráce s jinými orgány státní správy při prosazování průmyslových práv a spolupracuje s mezinárodními organizacemi a národními úřady jednotlivých států na poli průmyslového vlastnictví. (Úřad průmyslového vlastnictví, Základní informace, online, 2017)

Vedle této činnosti Úřad dlouhodobě pečuje o zvyšování povědomí o přínosech a optimálních způsobech využívání systému ochrany průmyslového vlastnictví. Tyto aktivity jsou uskutečňovány prostřednictvím osvětové činnosti a vzdělávání. Úřad nabízí řadu kurzů a seminářů zaměřených na informace o výhodách a možnostech ochrany průmyslového vlastnictví, na zdroje patentových informací a práci s databázemi patentů, užitných vzorů, průmyslových vzorů a ochranných známek, transfer technologií, řešení patentových sporů a boj proti padělání a pirátství. Úřad

spolupracuje s Metropolitní univerzitou Praha (dále jen „MUP“) při zajištění bakalářského a magisterského studijního oboru průmyslové vlastnictví, pořádá exkurze studentů v sídle Úřadu a semináře ve školách. Prostřednictvím svého Institutu průmyslově-právní výchovy (dále jen „IPPV“), s tradicí od roku 1963, Úřad nabízí dvouleté specializační studium průmyslových práv, které je určeno pro zaměstnance Úřadu, podnikatele, pracovníky vědeckých a výzkumných institucí, vysokých škol, institucí zabývajících se podporou inovací a transferem technologií, pro začínající patentové zástupce a advokáty.

Postup při vzdělávání a zvyšování vzdělávání v Úřadu upravuje Směrnice pro organizování vzdělávání státních zaměstnanců ÚPV, která je v souladu s usnesením vlády ČR č. 865/2015 – Rámcová pravidla vzdělávání. Tato směrnice upravuje zejména postup při prohlubování vzdělání a zvyšování vzdělání, zajišťování vstupního vzdělávání zaměstnance přijatého do služebního/pracovního poměru, zajišťování jazykového vzdělávání, povolování studia na středních školách, vyšších odborných školách, vysokých školách a ve vzdělávacích institucích v ČR a průběžného vzdělávání profesního. Vzdělávání zaměstnanců je dle této směrnice rozděleno na vstupní vzdělávání a to vstupní úvodní a vstupní následné vzdělávání. Dále pak na prohlubující vzdělávání profesní a jazykové, a na vzdělávání v dalších oblastech, například vzdělávání lektorů.

#### **4.2 Plán vzdělávání**

Vzdělávací potřeby zaměstnance identifikuje přímý představený zejména na základě výsledku hodnocení zaměstnance, hodnocení požadavků kladeného na zaměstnance a posouzení dopadů realizovaných nebo připravovaných legislativních změn na výkon činností zaměstnance, přímý představený může též zohlednit aktuální vzdělávací potřeby, které vyplývají z požadavků na dovednosti a znalosti zaměstnanců, nedostatků zjištěných při auditování systému, havarijních plánů nebo bezpečnostních dopadů spojených s činnostmi elektronických informací. Vzdělávací potřeby jsou zaznamenány do vzdělávacího plánu zaměstnance. Na základě těchto individuálních plánů je jednou ročně vytvořen komplexní plán vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na příslušné období. Dlouhodobější plánování je významné především z hlediska systematického rozložení vzdělávání a rozvoje během roku, kdy je nutné

získat dostatečný časový prostor na realizaci daného programu. Tento plán také slouží jako podklad pro specifikaci finančního rozpočtu Úřadu. V rámci sestavování rozpočtu by měly být zohledněny jednotlivé náklady na plánované vzdělávací a rozvojové programy. Takto stanovené souhrnné náklady lze navýšit o určitou rezervu pro případ vzniku neplánovaných školení, apod. Plán vzdělávacích akcí resp. jeho plnění by mělo být v souladu s § 155 zákona o státní službě, tedy se služebním hodnocením výsledků vzdělávání.

Plán je rozdělen na několik částí, a to na tuzemské vzdělávací akce (externí/interní), profesní vzdělávání (Institut průmyslově právní výchovy), vzdělávání představených, jazykové vzdělávání, periodická školení, vstupní vzdělávání, zahraniční vzdělávací akce a jiné akce, například jednání či konference, které bývají do plánu zahrnuty, ale u kterých není požadováno hodnocení. (Směrnice pro organizování vzdělávání státních zaměstnanců ÚPV, 2016)

#### **4.3 Vzdělávání v ÚPV z hlediska využívaných didaktických forem**

Vzdělávání v Úřadu je realizováno externím i interním způsobem, tzn. pomocí vlastních zaměstnanců – lektorů. Úřad si volí formu vzdělávání a rozvoje podle toho, zda je schopen si vzdělávací aktivitu zajistit vlastními silami, důvodem jsou jednak nižší finanční náklady, snazší příprava vzdělávací akce, ale také skutečnost, že interní lektor je odborně zdatný, zná problematiku vykonávaných činností a lépe se může přizpůsobit potřebám školených zaměstnanců. Důležité jsou nejen odborné znalosti, ale také pedagogické schopnosti, které získávají interní lektoři na speciálních školeních. V případě nedostatečných odborných znalostí interních lektorů je vzdělávací akce zajištěna externím dodavatelem nebo externí formou vzdělávání, obvykle se jedná o školení, konferenci nebo seminář. Tato forma vzdělávání se využívá u zákonných profesních školení, při odborných školeních a v případě školení měkkých dovedností. Je využívána i forma vzdělávání formou e-learningu, například při nástupu zaměstnance u vstupního vzdělání následného. Formou e-learningu jsou rovněž vedena speciální odborná školení, která zajišťují mezinárodní partnerské organizace. Forma dálkového studia je využívána u specializačního studia na Institutu průmyslově právní výchovy a umožňuje studium nejen zaměstnancům, ale i absolventům středních a vysokých škol. Další formou vzdělávání zaměstnanců

ÚPV je forma řízeného samostudia při přípravě na vykonání úřednické zkoušky, jejíž absolvování je podmínkou služebního poměru. Zaměstnancům je rovněž umožněno vzdělávat se formou zahraničních stáží, kdy mohou rozšířit své znalosti v oboru, jazykové znalosti a navázat kontakty, které využijí pro svou práci v budoucnu.

#### **4.3.1 Vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělání odborné**

Vstupní vzdělávání úvodní je zahájeno bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého poměru a je ukončeno do tří měsíců od jeho vzniku. Je povinné a zaměstnanec se během něj seznámí s informacemi nutnými pro způsobilost vykonávat činnosti v Úřadu. Cílem vstupního vzdělávání úvodního je poskytnout novému zaměstnanci informace a základní znalosti o Úřadu a je vedeno formou školení, které zajišťují interní lektoři. Vstupní vzdělávání úvodní zahrnuje informace vztahující se k obsahu pracovní smlouvy a základní informace o působnosti Úřadu vyplývající z právních předpisů, o dělbě působnosti a organizační struktuře a základní informace o povinnostech zaměstnanců v době krizového řízení (zejména zabezpečení požární ochrany). Zaměstnanec je seznámen s vybranými právními předpisy a služebními předpisy Úřadu, kterými je povinen se při výkonu činností řídit včetně pravidel etiky státních zaměstnanců. Součástí úvodního vzdělání je i informace o právech a povinnostech zaměstnance při používání informačních technologií. V této části úvodního školení je použita metoda přednášky. Po absolvování úvodního školení následuje školení úvodní odborné, jehož cílem je poskytnout novému zaměstnanci odborné znalosti k databázím a Intranetu Úřadu a školení k aplikaci SyPP (Systém průmyslových práv). Pro získávání praktických dovedností a nácvik určitých postupů je použita metoda tréninku. Vstupní vzdělávání úvodní i vstupní vzdělání odborné je novým zaměstnancem absolvováno zpravidla do 3 měsíců od zařazení nebo jmenování na služební místo nebo po vzniku pracovního poměru. Součástí vzdělávání jsou i tzv. periodická školení, která jsou uskutečňována v souladu s požadavky vyplývajícími ze zákona a dalších právních norem. Jde zejména o povinná školení řidičů, odborná školení zaměstnanců oddělení technických služeb, školení BOZP a PO, školení Integrovaného systému řízení.

#### **4.3.2 Vstupní vzdělání následné**

Po absolvování vstupního vzdělávání úvodního následuje vzdělávání úvodní následné, které je vzděláváním distančním. Toto vzdělávání zajišťuje pro

zaměstnanec Úřadu Institut pro veřejnou správu. Cílem vstupního vzdělávání následného je poskytnout novým zaměstnancům ucelené znalosti o procesech fungování státní správy v oblasti právního systému, veřejné správy, veřejných financí, Evropské unii a seznámit je se základy efektivní komunikace. Zároveň je jednou z forem přípravy zaměstnanec k vykonávání obecné i zvláštní části úřednické zkoušky. Vstupní vzdělávání následné se zahajuje nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od vzniku služebního/pracovního poměru. Toto vzdělávání probíhá formou e-learningu a samostudiem s časovou dotací 14 výukových hodin a je ukončeno závěrečným testem.

#### **4.3.3 Profesní vzdělávání**

Profesní vzdělávání je realizováno prostřednictvím dvouletého specializačního studia Institutu průmyslově-právní výchovy a je určeno pro zaměstnanec Úřadu a pro absolventy středních a vysokých škol, kteří mají zájem o získání, rozšíření, prohloubení nebo doplnění vědomostí o technických, ekonomických a právních poznatcích v průmyslově-právní problematice. Toto studium je povinné, až na výjimky, pro všechny nové zaměstnanec. Úřad má zájem nové zaměstnanec co nejdříve po nástupu zaškolit v problematice ochrany duševního vlastnictví a toto studium zaměstnancům poskytne komplexní přehled o ochraně průmyslového vlastnictví a průmyslově-právních informacích.

Studium je dvouleté a uskutečňuje se formou dálkového studia. Obsah studia je dán učebními plány a osnovami. Hlavními metodami vyučování jsou přednášky, které jsou doplňovány cvičeními. Jsou využívány metody diskuse, metody rozboru situace a také metody názorně demonstrační, kdy jsou v rámci výuky o ochraně průmyslového vlastnictví demonstrovány příklady falzifikátů. Tato metoda je použita i při výuce práce s databázemi průmyslově-právních informací, které jsou využívány při vytváření rešerší.

#### **4.3.4 Prohlubující odborné vzdělávání**

Prohlubující odborné vzdělávání se orientuje na pracovní pozici a je zaměřeno na získávání nových kompetencí, doškolování, prohlubování kvalifikace, získávání a udržování odborných znalostí a dovedností apod. Jedná se především o školení v oblasti legislativy, právních a účetních předpisů. V pravidelných intervalech je



organizováno také vzdělávání v oblasti informačních technologií a týká se např. systému průmyslových práv, systému právních formou externích školení, u vzdělávání v oblasti informačních technologií převládá forma interních školení, která zajišťují interní lektoři. K využívaným metodám patří metoda výkladu, přednášky, semináře a v případě vzdělávání v oblasti informačních technologií je využíváno vzdělávání pomocí počítačové techniky, která umožňuje názorné simulování různých pracovní situací a nácvik praktického užívání informačních systémů.

#### **4.3.5 Jazykové vzdělávání**

Jazykové vzdělávání zajišťované Úřadem slouží k získání jazykové kvalifikace podle Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve služebních/správních úřadech, a je určeno přednostně pro zaměstnance, kteří využívají jazyk aktivně pro výkon služby/práce anebo je jim zvyšování jazykové kvalifikace stanoveno jako individuální cíl pro další osobní rozvoj v rámci služebního/pracovního hodnocení, případně pro kterého znalost jazyka vyplývá z popisu služebního/pracovního místa. Výuka je zaměřena do značné míry na přípravu ke složení standardizovaných jazykových zkoušek. Jazykové vzdělávání probíhá v kurzech angličtiny, němčiny nebo francouzštiny, v odůvodněných případech i v kurzech jiného jazyka formou interních skupinových či individuálních kurzů. Ve skupinovém jazykovém kurzu je při zahájení školního roku obvykle zapsáno 4–12 zaměstnanců. Zaměstnanec může obvykle navštěvovat pouze jeden skupinový jazykový kurz. O účasti na dalším jazykovém kurzu rozhoduje předseda Úřadu na základě požadavku představeného. (Směrnice pro organizaci vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců Úřadu průmyslového vlastnictví, 2016). Při jazykové výchově jsou využívány převážně slovní metody, např. vyprávění, rozhovor, práce s textem, ale jsou využívány i aktivizující metody např. metody inscenační a metody diskusní.

#### **4.4 Hodnocení vzdělávání**

Celkové hodnocení vzdělávání v ÚPV probíhá jednou ročně v rámci přezkoumání vedením, kdy je vyhodnocován plán vzdělávání a rozvoje. Jsou vyhodnocovány všechny části plánu, a to tuzemské vzdělávací akce (externí/interní), profesní vzdělávání (Institut průmyslově právní výchovy), vzdělávání představených,

jazykové vzdělávání, periodická školení, vstupní vzdělávání, zahraniční vzdělávací akce a jiné akce. Výjimkou jsou některá jednání či konference, které bývají do plánu zahrnuty, ale u kterých není požadováno hodnocení.

U tuzemských vzdělávacích akce je zaměstnanec povinen do 2 měsíců po ukončení akce uskutečněné mimo Úřad předložit písemné hodnocení vzdělávací akce včetně hodnocení efektivity školení, které provede přímý představený. Tuzemské vzdělávací akce uskutečňované v budově Úřadu jsou hodnoceny zejména prostřednictvím dotazníků.

Na základě těchto hodnocení, popřípadě podle dalších informací o průběhu vzdělávací akce, je provedeno vyhodnocení vzdělávací akce z hlediska kvality a vhodnosti pro splnění vzdělávacích potřeb. Vyhodnocení vzdělávacích akcí se zohlední při celkovém posuzování účelnosti a kvality vzdělávacích akcí u příslušných institucí.

U zahraničních vzdělávacích akcí je zaměstnanec povinen do tří týdnů od návratu z této akce vypracovat zprávu o zahraniční služební/pracovní cestě a prostřednictvím navrhovatele cesty ji předložit předsedovi Úřadu a v elektronické formě pro zařazení do databáze na Intranetu Úřadu a vyhodnocení do plánu vzdělávání. V případě zahraniční vzdělávací akce, která je uskutečňována elektronickou formou (e-learning) předkládá zaměstnanec do 2 měsíců po ukončení vzdělávací akce písemné hodnocení včetně hodnocení efektivity školení, které provede přímý představený. Ostatní zahraniční vzdělávací akce uskutečňované elektronickou formou (webináře apod.) jsou vyhodnocovány zejména prostřednictvím dotazníků. Pokud po absolvování zahraniční vzdělávací akce zaměstnanec obdrží doklad o absolvování, je povinen doručit kopii tohoto dokladu, k založení do služebního/osobního spisu zaměstnance. Stejně jako u tuzemských vzdělávacích akcí se vyhodnocení zahraničních vzdělávacích akcí zohlední při celkovém posuzování účelnosti a kvality vzdělávacích akcí u příslušných institucí.

## **5. Výzkumné šetření**

### **5.1 Dotazníkové šetření**

V průzkumové části dotazníkového šetření byly definovány hlavní cíl a metodika. V návaznosti na cíl výzkumu byly stanoveny dvě výzkumné otázky, které byly ověřeny dotazníkovým šetřením a řízeným rozhovorem. Výsledky dotazníkového šetření jsou uspořádány do grafů a vyhodnoceny. V závěrečné části práce jsou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru a jsou navržena opatření a doporučení pro zkvalitnění stávajícího vzdělávacího systému v ÚPV zaměřené na využívání didaktických forem a metod.

#### **5.1.1 Cíl dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření zjišťuje spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem vzdělávání a s využívanými didaktickými formami a metodami (viz dotazník příloha č. 2) Před vypracování dotazníku byly stanoveny dvě základní výzkumné otázky:

**Jak je zaměstnanci vnímáno vzdělávání, které jim Úřad poskytuje?**

**Jak je vnímáno zaměstnanci využívání didaktických forem a metod?**

#### **5.1.2 Metodika**

V době realizace dotazníkového šetření bylo v Úřadu zaměstnáno kolem 210 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Pro otestování srozumitelnosti a jednoznačnosti otázek bylo před rozesláním dotazníků provedeno pilotní šetření. Dotazník byl rozeslán 10 respondentům, z nichž odpovědělo 6. Po vyhodnocení pilotáže, byla provedena úprava otázek a následně proběhlo ostré použití dotazníku. Pro toto šetření byli respondenti vybráni tak, aby měli různou úroveň dosaženého vzdělání, pracovního zařazení, délky pracovního poměru a věku. Respondenti byli před rozesláním dotazníku kontaktováni telefonicky a po předběžné domluvě jim byl zaslán elektronický dotazník. Vyplnění i vyhodnocení dotazníku bylo zcela anonymní. Dotazníkové šetření probíhalo od 20. do 24. 11. 2017.

Součástí dotazníku je krátký úvod, který přibližuje náplň a smysl dotazníkového šetření prováděného v Úřadu. Výzkumné otázky byly rozpracovány do jednotlivých položek dotazníku a dotazník celkem obsahoval 22 otázek. Po úvodu následuje část

identifikačních otázek, které souvisejí přímo s osobou respondenta (věk, dosažené vzdělání, apod.). Další otázky souvisejí již s vzděláváním zaměstnanců jako celku a poté s metodami a formami vzdělávání zaměstnanců.

Otázky uvedené v dotazníku jsou převážně uzavřené a to proto, aby odpověď mohla být jednoznačná, srozumitelná a stručná. Poslední otázka je naopak otevřená a zaměstnanci zde mají možnost zaznamenat konkrétní doporučení, která by podle jejich názoru v budoucnu zefektivnila vzdělávací proces v Úřadu. Délka vyplňování dotazníků zabere asi 10 minut. Otázky jsou kladeny jasně a srozumitelně. Elektronická forma dotazníku umožňuje i velmi jednoduché vyplnění. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze č. 2.

Výzkumné otázky rozpracované do jednotlivých položek dotazníku jsou uvedeny v následující tabulce:

<b>Výzkumné otázky</b>	<b>Otázka č.</b>
Identifikační údaje	1, 2, 3, 4
Jak je zaměstnanci vnímáno vzdělávání?	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 22
Jak je vnímáno zaměstnanci využívání didaktických forem a metod?	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21

### **5.1.3 Výsledky dotazníkového šetření**

Dotazník byl zaslán celkem 80 zaměstnancům – návratnost činila 67,5 %. Dotazníkového šetření se tedy účastnilo celkem 54 osob, z nichž 42 osob byly ženy a 12 osob muži (viz graf č. 12 uvedený v přílohách). Tento poměr žen a mužů odpovídá celkovému poměru zaměstnanců Úřadu a genderové zastoupení je tak vyvážené.

Otázka č. 2 „Jaký je Váš věk?“ zjišťovala věkovou kategorii respondentů a nabízely se 3 možnosti: pod 25 let, 25–40 let a nad 40 let. Ze získaných údajů je patrné, že byla ze 74 % zastoupena kategorie nad 40 let a z 26 % kategorie respondentů s věkovou hranicí od 25 do 40 let. Věková kategorie pod 25 let nebyla zastoupena (viz graf č. 1).

**Graf č. 1: Věková kategorie respondentů**

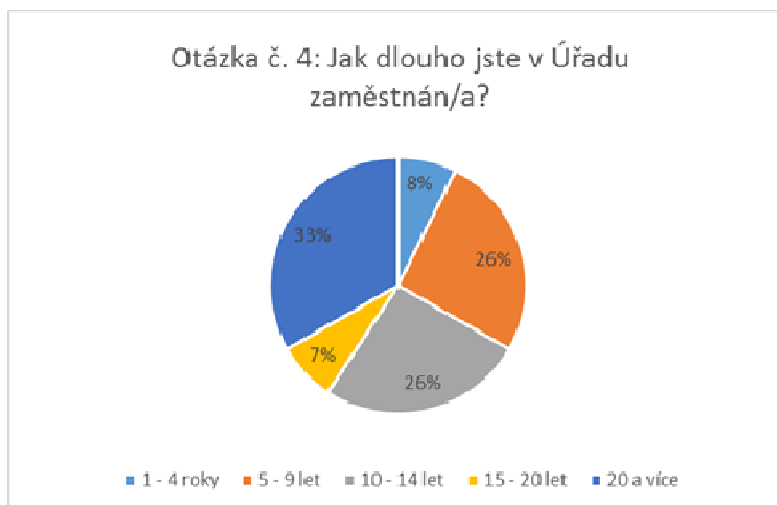


V další otázce, která se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání, 70 % respondentů uvedlo vysokoškolské vzdělání, 26 % středoškolské a 4 % vzdělání vyšší odborné (viz graf č. 13 uvedený v přílohách). Tento poměr nejvyššího vzdělání potvrzuje skutečnost, že většina zaměstnanců Úřadu jsou specialisté ve svém oboru, kde je pro výkon činností vysokoškolské vzdělání nutným předpokladem.

Co se týče délky zaměstnání v Úřadu, kterou zjišťuje otázka č. 4, nejvíce respondentů, celkem 33 % je zaměstnáno více než 20 let, 26 % respondentů pracuje v rozmezí 10–14 let a stejné procento v rozmezí 5 až 9 let. Nejméně respondentů je zaměstnáno v rozmezí 1–4 a 5–9 let (viz graf č. 2).

Po identifikačních otázkách respondenti odpovídali na otázky, které měly zjistit, jak je zaměstnanci vzdělávání vnímáno. Na otázku č. 5, zda považují respondenti vzdělávání v Úřadu za důležité, všichni odpověděli kladně, což je významným signálem pro vedení Úřadu a jistě svědčí o uvědomělosti a pochopení důležitosti koncepce celoživotního vzdělávání. V další otázce, která zjišťovala spokojenost s nabízenými tématy vzdělávacích akcí, odpověděla více než polovina, tj. 56 %, že jsou spokojeni a ostatní jsou spíše spokojeni (viz graf č. 14 uvedený v přílohách).

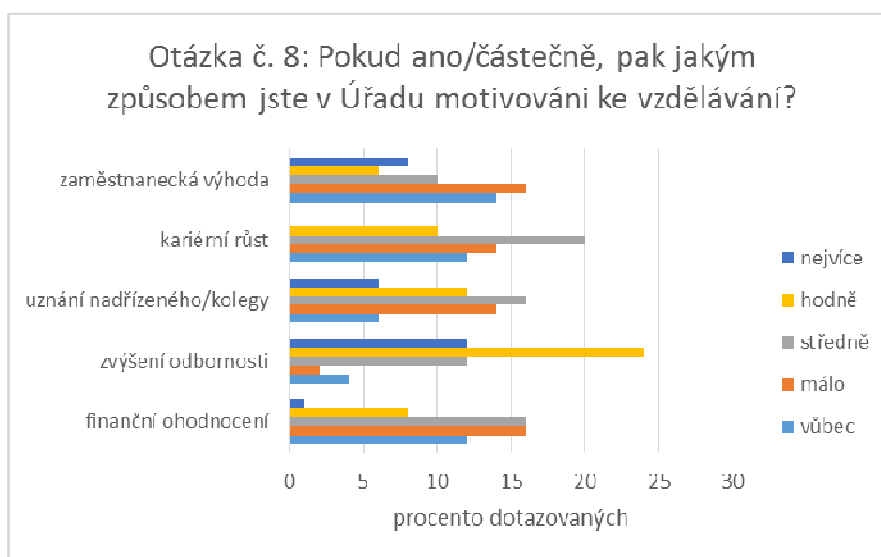
**Graf č. 4: Délka zaměstnání v Úřadu**



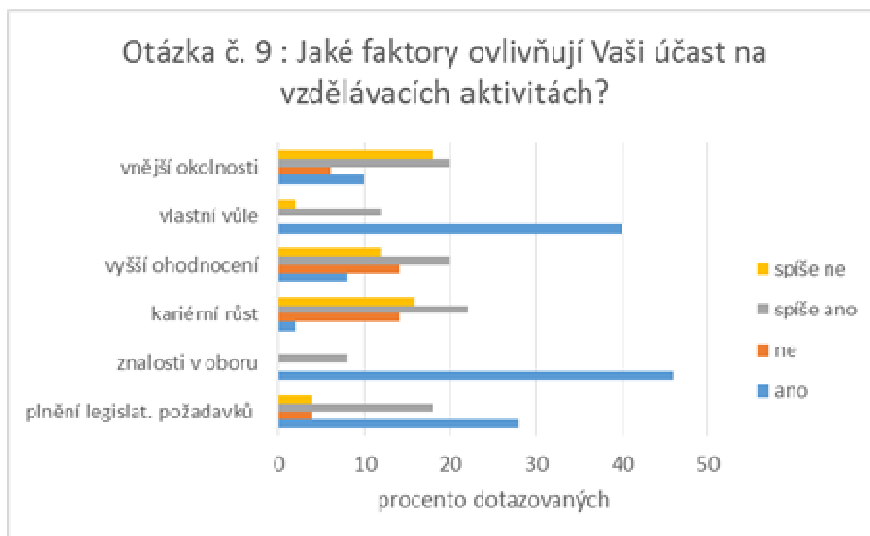
Otázka č. 7 měla zjistit, zda jsou zaměstnanci ke vzdělávání motivováni. Odpovědi zaznamenané v grafu č. 6 uvedeného v přílohách ukazují, že 67 % zaměstnanců je ke vzdělávání motivováno a 33 % je motivováno pouze částečně. Na tuto otázku, pokud respondenti odpověděli kladně nebo odpověděli, že jsou motivováni částečně, navazuje otázka č. 8. Tato otázka zjišťuje, jakým způsobem jsou zaměstnanci ke vzdělávání motivováni. Z nabízených možností nevíce respondentů vnímá vzdělávání jako prostředek ke zvýšení své odbornosti a spolu s vnímáním vzdělávání jako zaměstnanecké výhody, jsou toto nejčastější způsoby motivace. Důležitým způsobem motivace je pro zaměstnance i uznání nadřízeného nebo kolegy. Karierní růst je však překvapivě motivací pouze průměrnou a podobné je to i u motivace finančním ohodnocením (viz graf č. 3)

V souvislosti s výzkumnou otázkou, která se týká spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním, bylo dále zjišťováno, jaké faktory ovlivňují účast zaměstnanců na vzdělávacích aktivitách. Z výsledků odpovědí u otázky č. 9 „Jaké faktory ovlivňují Vaši účast na vzdělávacích aktivitách?“ vyplývá, že nejdůležitějším faktorem je potřeba získání odborných znalostí a 40 % dotázaných odpovědělo, že je účast na vzdělávání ovlivňuje i jejich vlastní vůle. Nezanedbatelným faktorem je také plnění legislativních požadavků. Karierní růst a vyšší ohodnocení ovlivňuje účast pouze částečně, jak je patrné z grafu č. 4.

**Graf č. 7: Způsob motivace ke vzdělávání**



**Graf č. 10: Faktory ovlivňující účast na vzdělávacích aktivitách**



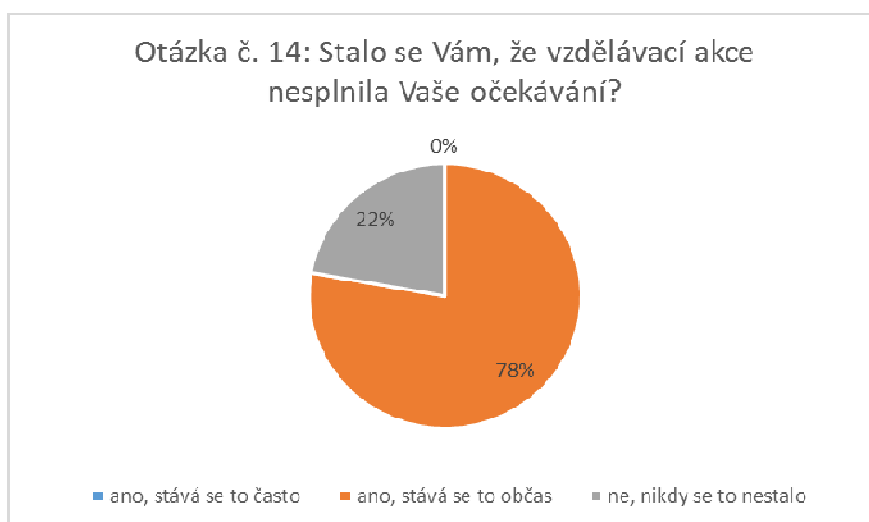
Na otázku č. 10 „Je zajištěna dostatečná nabídka vzdělávacích akcí“, 65 % respondentů odpovědělo, že rozhodně ano. Pro ostatní je nabídka spíše dostatečná (viz graf č. 16 uvedený v přílohách). Co se týče nabídky vzdělávacích akcí, které by byly přínosné pro výkon profese, se vyjádřilo celkem 81 % respondentů, že tyto nabízené akce jsou přínosné, pro 19 % jsou přínosné pouze částečně (graf č. 17 uvedený v přílohách). Pro většinu, a to celkem 70 % respondentů, pokrývají

vzdělávací akce jejich vzdělávací potřeby, pro ostatní jsou pokryty tyto potřeby rovněž pouze částečně (viz graf č. 18 uvedený v přílohách).

Otázka č. 13 zjišťuje, zda si zaměstnanci sami mohou navrhnout vzdělávací aktivitu, kterou vyhodnotí jako potřebnou pro další rozvoj. Téměř 59 % respondentů odpovědělo, že ano, 33 % spíše ano a pouze 8 % odpovědělo, že toto není možné. Toto je příznivé zjištění a rozhodně je známkou zájmu organizace o rozvoj svých zaměstnanců. Výsledek odpovědí na tuto otázku je znázorněn v grafu č. 19, který je uvedený v přílohách.

Na otázku č. 14 „Stalo se Vám, že vzdělávací akce nesplnila Vaše očekávání“, odpovědělo 78 % respondentů, že se to občas stalo a 22 % respondentů tuto zkušenost nikdy nemělo (viz graf č. 5).

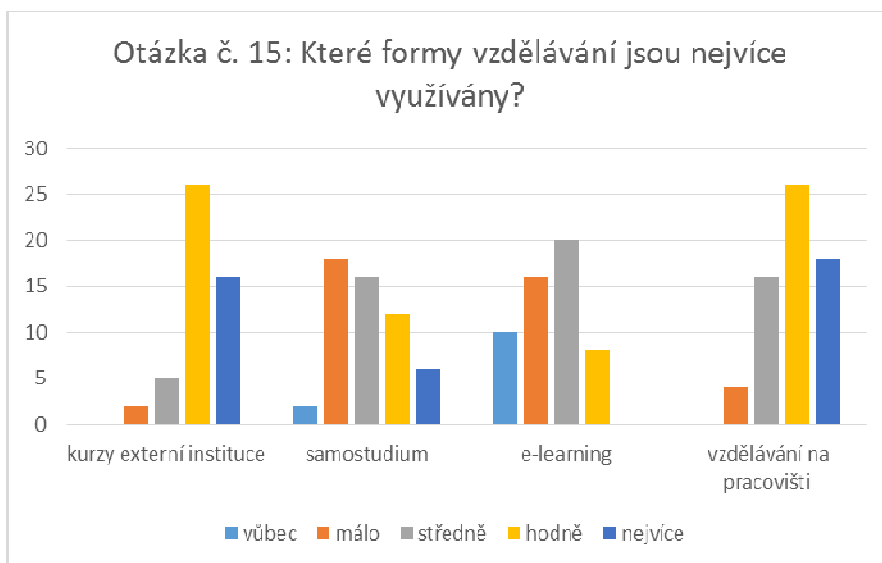
**Graf č. 13: Vzdělávací akce nesplnila očekávání**



Další otázky v dotazníku byly směřovány k zjištění, jak jsou zaměstnanci vnímány formy a metody vzdělávání. Otázka č. 15 „Které formy vzdělávání jsou nevíce využívány?“, odpovědělo nejvíce respondentů, že hodně jsou využívány kurzy v externích institucích a stejnou měrou je zastoupena i forma vzdělávání na pracovišti. Středně zastoupenou formou vzdělávání je e-learning, nejméně zastoupenou formou je samostudium (viz graf č. 6).

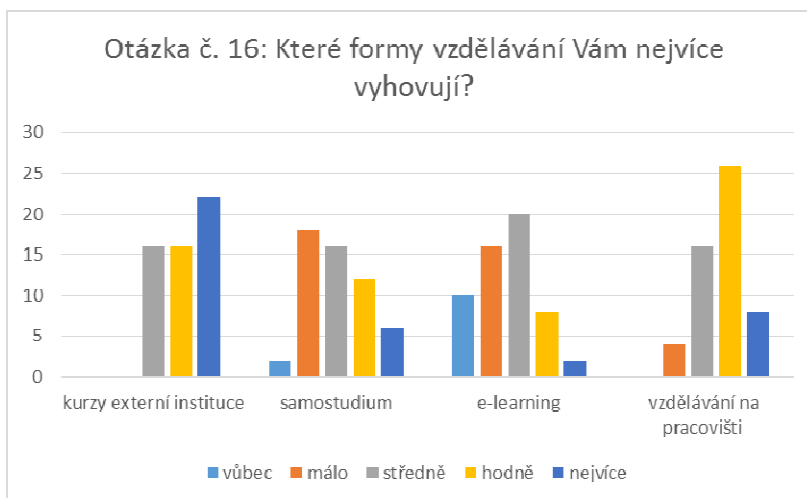


**Graf č. 16: Nejvíce využívané formy vzdělávání**

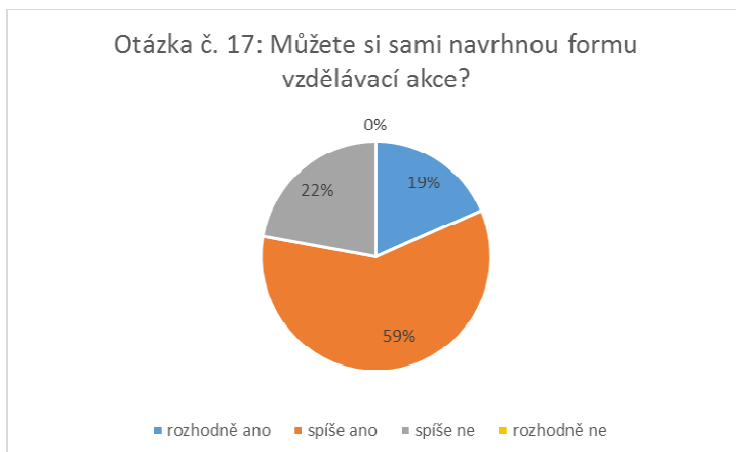


Velmi podobný výsledek odpovědí byl v další otázce č. 16 „Které formy vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?“, což je známkou toho, že formy vzdělávání které jsou zaměstnavatelem ve vzdělávacím systému využívány, jsou zároveň formami, které zaměstnancům nejvíce vyhovují. Z grafu je patrná tato shoda, pouze s formou vzdělávání u externích institucí jsou zaměstnanci spokojeni nejvíce na rozdíl od formy vzdělávání na pracovišti, která je dle respondentů nejvíce využívaná (viz graf č. 7).

**Graf č. 19: Nevíce vyhovující formy vzdělávání**



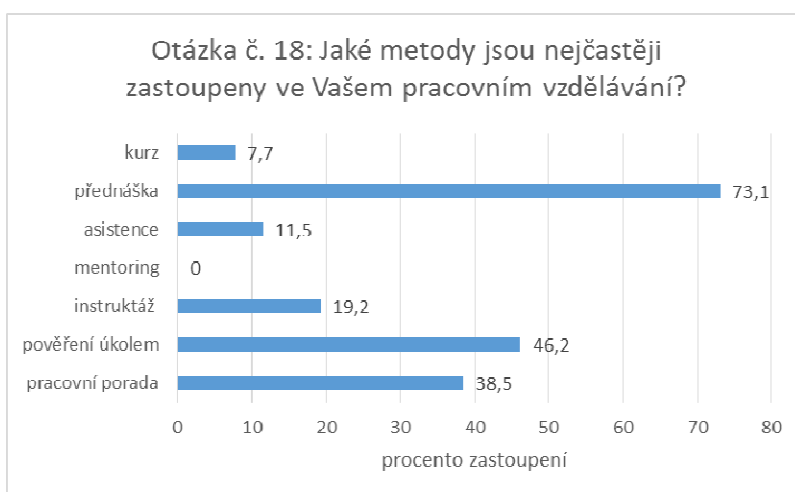
**Graf č. 22: Možnost samostatně si navrhnout vzdělávací akci**



Poslední otázka týkající se využívání didaktických forem, byla otázka č. 17, která zjišťovala, zda si zaměstnanci sami mohou navrhnout formu vzdělávací akce. Na tuto otázku odpovědělo 59 % respondentů, že spíše ano, 19 % že rozhodně ano a 22 % že spíše ne (graf č. 8).

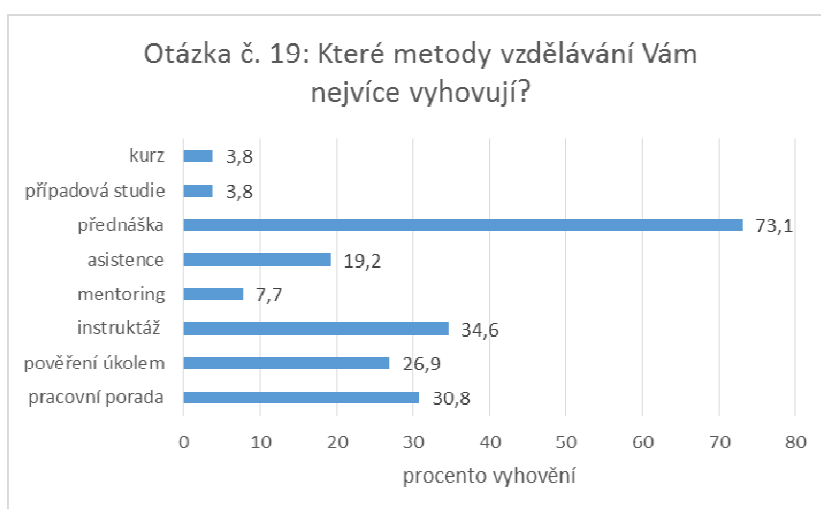
Výsledek odpovědí na otázku č. 18 „Jaké metody jsou nejčastěji zastoupeny ve Vašem pracovním vzdělávání?“, jsou patrné z grafu č. 9. Nejvíce je zastoupena přednáška 73,1 %, dále pověření úkolem 46,2 % a poměrně hodně je zastoupena i pracovní porada 38,5 %. Ostatní metody jsou zastoupeny pouze okrajově. Instruktaž 19,2 %, asistence 11,5 %, kurz 7,7 % a metoda mentoringu není podle respondentů ve vzdělávání využívána vůbec.

**Graf č. 25: Nejčastěji zastoupené metody vzdělávání**

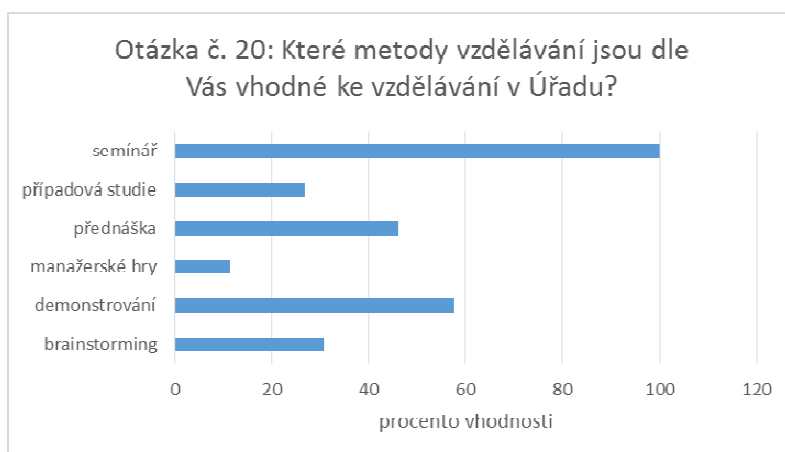


V další otázce respondenti odpovídali na dotaz, které metody jim nejvíce vyhovují. Z výsledků je patrné, že nejvíce vyhovující metodou vzdělávání je přednáška (73,1 %). Druhou nejvíce vyhovující metodou je instruktáž (34,6 %), následuje pracovní porada (30,8 %) a pověření úkolem 26,9 %. Ostatní metody, jako je mentoring a asistence, jsou zastoupeny nejméně a kurz a případová studie pouze zanedbatelně 3,8 % (graf č. 10).

**Graf č. 28: Nejvíce vyhovující metody vzdělávání**



**Graf č. 31: Nejvíce vhodné metody vzdělávání**



Otázka č. 20 se týkala názoru na vhodnost metod pro vzdělávání v Úřadu. Odpovědi respondentů jsou znázorněny v grafu č. 11. Nejvhodnější metodou je seminář

(100 %), demonstrování – téměř 60 %, následuje přednáška, více než 40 %. Méně vhodnou metodou je případová studie a demonstrování. Co se týče vhodnosti manažerských her, tak ty jsou podle respondentů vhodné nejméně (10 %). Na otázku č. 21 zda je hodnocení vhodnosti a spokojenosti s formami a metodami předmětem hodnocení vzdělávací akce, odpověděli všichni respondenti kladně.

## **5.2 Řízený rozhovor**

Jako respondent pro řízený rozhovor byla vybrána vedoucí oddělení Institutu průmyslově-právní výchovy (dále jen IPPV), která má koordinaci a realizaci vzdělávání jako svoji hlavní pracovní činnost. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jaký má tato vedoucí pohled na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jaký je její názor na využívané metody a formy vzdělávání. Po seznámení s cílem a tématem výzkumu, byla paní vedoucí dotázána, zda souhlasí s nahráním rozhovoru do záznamu paměťové karty mobilního telefonu, s čímž souhlasila.

Otázky k rozhovoru s vedoucí oddělení Institutu průmyslově-právní výchovy jsou obsahem přílohy č. 1.

### **5.2.1 Otázky a odpovědi**

#### **1. Jak byste charakterizovala Úřad průmyslového vlastnictví z pohledu poskytování vzdělávání.**

*„Úřad dbá na vzdělávání všech svých zaměstnanců a je na něj kladen důraz na všech úrovních. Kromě vzdělávání vlastních zaměstnanců se zabývá i vzděláváním a osvětovou činností pro širokou veřejnost. Formou pravidelně pořádaných odborných seminářů a školení přispívá k zlepšování orientace v příslušných právních předpisech, v průmyslově právních strategiích a postupech. Zvláštní pozornost věnuje podnikatelům, vědeckým a vývojovým pracovníkům, pedagogům a mladé generaci, a též Policii a Celní správě ČR.“*

#### **2. Existuje v Úřadu koncepce vzdělávání? Pokud ano, kdo je za ni odpovědný?**

*„Ano, Úřad má koncepci vzdělávání, odpovědnost za ni je rozdělena mezi odbor patentových informací a oddělení kancelář úřadu. Úřad plní řadu cílů v oblasti vzdělávání, které vyplývají z jeho strategie. Tyto cíle jsou rozděleny dle*

*odpovědností, a to ke státu, k veřejnosti, ke spokojenosti klientů a pro neustálé zlepšování. Cíle v oblasti vzdělávání jsou začleněny do oblasti odpovědnost ke státu a veřejnosti. Za jejich plnění jsou odpovědni garanti příslušných procesů vzdělávání a vyhodnocení plnění cílů probíhá v rámci přezkoumání vedením.“*

### **3. Jaké jsou Vaše kompetence a co všechno zajišťujete? Můžete jednotlivé body stručně charakterizovat?**

*„V kompetenci IPPV je zajištění vstupního vzdělávání nově příchozích zaměstnanců, průběžné vzdělávání stávajících zaměstnanců, jazykové vzdělávání a vzdělávání představených.“*

### **4. Jaký je podíl Vašeho oddělení na podnikovém vzdělávání? Podílí se na tvorbě vzdělávacího procesu?**

*„IPPV je součástí odboru patentových informací a zabezpečuje po koncepční, metodické a organizačně-technické stránce vzdělávání zaměstnanců. Zajišťuje výuku a přednášející ve specializačním studiu a v doškolovacích kurzech, zpracovává učební plán a rozvrh výuky, připravuje e-learningové moduly a organizačně zajišťuje zkoušky budoucích patentových zástupců. IPPV není odpovědný za obsah vzdělávání zaměstnanců. Své vzdělávací potřeby definují přímo zaměstnanci Úřadu ve spolupráci se svými nadřízenými a IPPV se poté snaží o jejich naplnění vhodnými prostředky.“*

### **5. Jakými oblastmi rozvoje se v rámci firemního vzdělávání zabýváte?**

*„Největší důraz je kladen na odborné vzdělávání související přímo s výkonem práce zaměstnanců Úřadu. Probíhají ale i vzdělávací akce v oblasti měkkých dovedností apod.“*

### **6. Jak probíhá hodnocení vzdělávacího procesu?**

*„Každou vzdělávací akci hodnotí hned po jejím skončení účastník. Cca po 3 měsících pak ještě jeho přímý nadřízený, který vyhodnotí, nakolik se účast na vzdělávací akci promítla do práce účastníka a nakolik využívá nově nabyté znalosti. Oddělení Institut průmyslově-právní výchovy zpracovává pro vnitřní potřeby Úřadu hodnocení vzdělávání zaměstnanců, a to z hlediska celkového rozsahu, struktury vzdělávání i vynaložených nákladů. Jednou ročně je v rámci přezkoumání vedením vyhodnocen*

*plán vzdělávání. Nově byla nastavena součinnost mezi plánem vzdělávacích akcí resp. jeho plněním a služebním hodnocením výsledků vzdělávání. Z toho důvodu je termín zasílání požadavků na vzdělávání, který vyplynou ze služebního hodnocení, nastaven tak (konec března), aby požadavky mohly být zahrnuty do plánu vzdělávání na další rok.“*

**7. Jaké vzdělávací metody a formy jsou nejčastěji zastoupeny v podnikovém vzdělávání?**

*„Ze vzdělávacích forem jsou nejčastěji zastoupeny vzdělávací akce konané na pracovišti a k nejčastěji zastoupeným metodám patří přednášky, semináře a workshopy.“*

**8. Které metody a formy nejvíce vyhovují?**

*„Formy a metody, které jsou nejčastěji zastoupeny, patří mezi zaměstnanci rovněž k nejvíce oblíbeným.“*

**9. Je hodnocení vhodnosti a spokojenosti s formami a metodami předmětem hodnocení vzdělávací akce?**

*„Explicitně ne, ale účastníci mají možnost uvést svůj názor i k tomuto aspektu vzdělávací akce.“*

**10. Jak důležité jsou při zajišťování vzdělávací akce formy a metody, kterými bude vzdělávání zaměstnanců probíhat?**

*„Formy a metody jsou při zajišťování vzdělávací akce druhotné, v první řadě nás zajímá kvalita a relevantnost obsahu a odbornost přednášejících.“*

**11. Na základě čeho si Vy sama nejčastěji volíte vzdělávací akci?**

*„Při volbě vzdělávací akce je pro mě důležitá relevantnost obsahu a přednášející.“*

**12. Zajímáte se Vy osobně o různé metody vzdělávání?**

*„Ano, zajímám.“*

**13. Je pro Vás pestrost navrhovaných metod znakem dobré vzdělávací akce?**

*„Dle mého názoru není.“*

**14. Jakým způsobem se nejraději vzděláváte?**

*„Nejlépe mi vyhovují tradiční formy vzdělávání (přednáška), nicméně pro jeho flexibilitu oceňuji i samostudium, ideálně za použití technologií.“*

### **15. Máte nějaká doporučení ke zlepšení vzdělávání a k využívání forem nebo metod?**

*„Domnívám se, že oblastí, ve které budeme v blízké budoucnosti muset vyvinout zvýšené úsilí, je distanční vzdělávání, zejména e-learning. Dosud jsme vytvořili pouze dva e-learningové moduly. Oba jsou, myslím, zdařilé. Slouží k přiblížení problematiky průmyslových práv laické veřejnosti. S rozvojem technologických možností a požadavky účastníků vzdělávacích akcí na maximální flexibilitu a minimalizaci časové náročnosti, je toto určitě směr, kterým se budeme pohybovat.“*

### **5.3 Shrnutí výsledků šetření**

Výzkumné šetření přineslo odpovědi na výzkumné otázky:

#### **Jak je zaměstnanci vnímáno vzdělávání, které jim Úřad poskytuje?**

#### **Jak je vnímáno zaměstnanci využívání didaktických forem a metod?**

Výzkum, který byl realizován dotazníkovým šetřením a řízeným rozhovorem vycházel z daného cíle a měl za úkol odpovědět na stanovené výzkumné otázky. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 54 osob, z nichž 42 osob byly ženy a 12 osob muži. Tento poměr žen a mužů odpovídá celkovému poměru zaměstnanců Úřadu a genderové zastoupení bylo vyvážené. Respondenti byli převážně ve věkové kategorii nad 40 let s vysokoškolským vzděláním, což odpovídá vysoce odborné činnosti, která je zde vykonávána. Co se týče délky zaměstnání, nejvíce respondentů pracuje v Úřadu více než 20 let. Po identifikačních otázkách respondenti odpovídali na otázky, které měly zjistit, jak je zaměstnanci vzdělávání vnímáno. Je pozitivní, že všemi je vzdělávání vnímáno jako důležité, což je významným signálem, který svědčí o jejich uvědomělosti a pochopení koncepce celoživotního vzdělávání. Více než polovina z nich je zároveň spokojena s nabízenými tématy vzdělávacích akcí a i ostatní jsou s nabídkou spíše spokojeni, to je rovněž pozitivní zjištění, které je důkazem pečlivého a cíleného výběru vzdělávacích akcí. Motivováno se cítí 67 % respondentů a jedná se převážně o motivaci z důvodu zvýšení odbornosti

a rovněž je motivuje uznání nadřízeného nebo kolegy. Karierní růst je však překvapivě motivací pouze průměrnou a podobné je to i u motivace finančním ohodnocením. Splnění individuálních vzdělávacích cílů má sice dílčí a přímou návaznost na vyšší osobního ohodnocení, ale pro respondenty není finanční ohodnocení faktorem, který je ke vzdělávání motivuje. Tento fakt má zřejmou souvislost se systémem odměňování zaměstnanců ve státní sféře, kdy zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu stanovenou pro místo, na které je zařazen, a pro platový stupeň, do kterého je zařazen. Finanční ohodnocení je spíše motivací pro zaměstnance s nižším než vysokoškolským vzděláním, kteří zvýšením stupně vzdělání mohou dosáhnout vyšší platové třídy, tito respondenti však tvořili jen 30 % z celkového počtu respondentů. Rovněž karierní postup není výrazným motivačním faktorem z důvodu systemizace, kdy zaměstnanec je zařazen na systemizované pracovní místo a pouze výběrovým řízením se může dostat na místo jiné. Účast na vzdělávacích aktivitách ovlivňuje snaha o zvýšení znalostí v oboru a také vlastní vůle. Významným faktorem je také plnění legislativních požadavků, což je pochopitelné z důvodu dodržování zákonných požadavků, kterými jsou činnosti Úřadu vázány. Uspokojivým zjištěním je fakt, že nabídka vzdělávacích akcí je zajištěna v dostatečné míře a pokrývá vzdělávací potřeby respondentů. Zároveň jsou tyto akce přínosné pro výkon profese a v případě potřeby dalšího rozvoje si je mohou zaměstnanci sami navrhnout. Zřejmě i tato možnost přispívá k tomu, že jen zřídka vzdělávací akce nesplní očekávání.

Co se týče využívání didaktických forem vzdělávání, stejnou měrou jsou využívány kurzy v externích institucích a na pracovišti. Více vyhovující jsou však kurzy u externích institucí. Forma vzdělávání samostudiem je využívána jen málo, což je dáno vysoce odbornými vzdělávacími tématy. Pouze okrajově je zastoupeno vzdělávání formou e-learningu. Obě tyto dvě formy se jeví jako středně nebo málo vhodné. Šetřením se dospělo dále ke zjištění, že nejčastěji zastoupenou a nejvíce vyhovující metodou je přednáška. Ostatní metody, jako pověření úkolem a pracovní porada jsou zastoupeny méně (kolem 40 %) a ještě nižším procentem vyhovují. Naopak mentoring, který není podle respondentů zastoupen ve vzdělávání vůbec, se pro určitou část (téměř 8 %), jeví jako vyhovující. Pro vzdělávání v Úřadu je dle šetření nejvíce vhodnou metodou seminář (100 %), dále demonstrování a až jako



další přednáška. Toto zjištění svědčí o tom, že respondenti dávají více přednost přednášce spojené s diskusí před jednostranným tokem informací a pasivním přijetím. Rovněž je pro ně více vyhovující demonstrování a názorné zprostředkování znalostí a dovedností, s důrazem na praktické využití. Hodnocení spokojenosti a formami a metodami je předmětem hodnocení vzdělávací akce a všichni respondenti se k tomuto tématu vyjádřili kladně. V poslední otázce dotazníkového šetření, která byla otevřená, byli respondenti tázáni, zda mají konkrétní doporučení pro zlepšení vzdělávacího systému a využívání forem a metod vzdělávání. Celkem 93 % respondentů žádná doporučení neuvedlo, ostatní uvedli následující:

- zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými o možnostech vzdělávání a rozvoje,
- zlepšení motivace ke vzdělávání,
- samostatnost v návrhu vzdělávací akce,
- zařazení více vzdělávacích akcí s možností diskuse.

Celkově by se dalo konstatovat, že vzdělávací systém v ÚPV je fungující a je správně nastavený. Rovněž je možno shledat shodu mezi využíváním a názorem na vhodnost využívání didaktických forem a metod. V konkrétních doporučeních pro zlepšení, která uvedli respondenti, se objevilo doporučení ke zlepšení motivace ke vzdělávání, což je s ohledem na více než 27 % respondentů, kteří se cítí motivováni pouze částečně jistě důvodem ke zlepšení v této oblasti. Pro zvýšení motivace ke vzdělávání a celkovému zlepšení vzdělávání navrhuji zavedení dosud chybějícího šetření spokojenosti zaměstnanců, které bude zahrnovat i oblast vzdělávání, konkrétně spokojenost s formami a metodami vzdělávání. Toto šetření by se mohlo stát zdrojem podnětů k inovacím a rozvoji vzdělávacího systému. Předpokladem úspěšné realizace šetření spokojenosti je zavedení pravidelného provádění komplexního šetření, jeho vyhodnocování a poskytování zpětné vazby zaměstnancům.

Dalším doporučením by bylo vytvoření sítě mentorů v rámci Úřadu, kteří by zajišťovali efektivní zapracování nových zaměstnanců v rámci adaptačního procesu. Chybějící metoda mentoringu by jistě přispěla ke zkvalitnění vzdělávacích činností Úřadu.

S ohledem na výsledky šetření a doporučení vedoucí oddělení Institutu průmyslově-právní výchovy, se kterou byl veden rozhovor, by k dalšímu zlepšení přispělo větší využívání distanční formy studia, konkrétně e-learningu, který je v současné době využíván jen okrajově. Rozhodně by tato forma vzdělávání zaměstnanců minimalizovala časovou náročnost i finanční náklady vzdělávacích akcí.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza vzdělávací činnosti zaměstnanců Úřadu, zvláště využívaných didaktických forem a metod. Teoretické poznatky, které byly vymezeny v teoretické části práce, byly podkladem pro část praktickou. V praktické části byla zmapována aktuální situace v oblasti vzdělávání zaměstnanců Úřadu, objasnila jsem jeho základní funkce a organizaci a popsala poskytované služby Úřadu, které jsou spojené se vzděláváním. Následně bylo proveden průzkum založený na základě strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Cílem tohoto průzkumu bylo objasnit, jak je vnímáno vzdělávání a využívání didaktických forem a metod ve vzdělávání jednak samotnými zaměstnanci a také vedoucí oddělení vzdělávání. V dalším kroku, který vedl k naplnění stanoveného cíle jsem na základě získaných údajů navrhla řešení, která by vedla ke zkvalitnění a zefektivnění stávajícího systému vzdělávání. Hlavní výzkumné otázky zněly:

*„Jak je zaměstnanci vnímáno vzdělávání které jim Úřad poskytuje?“*

*„Jak je vnímáno zaměstnanci využívání didaktických forem a metod?“*

Úřad průmyslového vlastnictví je ústředním orgánem státní správy České republiky a kromě svých hlavních činností je také vzdělávací institucí v oblasti duševního vlastnictví.

Vzdělávání v této státní instituci vychází ze zákona o státní službě, jehož zavedení bylo stěžejní součástí reformy veřejné správy. Zavedení zákona zavedlo nová pravidla pro vzdělávání státních zaměstnanců se snahou zajistit zlepšení jejich odbornosti. Na základě této úpravy patří prohlubování vzdělání státního zaměstnance nejen k jeho povinnostem, ale je k prohlubování vzdělání i oprávněn. Vzdělávací proces je koncepčně nastaven a dle šetření je tento systém vnímán zaměstnanci pozitivně, což také svědčí o jejich uvědomělosti a pochopení koncepce celoživotního vzdělávání. Převládá i spokojenost s nabízenými vzdělávacími aktivitami, které jsou voleny tak, aby byly přínosem pro rozvoj a je známkou pečlivého výběru při sestavování vzdělávacího plánu, který vychází z individuálních potřeb zaměstnanců a je navázán na jejich celkové hodnocení. Pro vedení Úřadu je rovněž pozitivním zjištěním, že hlavním důvodem vzdělávání je vlastní vůle a snaha o zvýšení odbornosti. Co se týče využívaných didaktických forem a metod, převládá

spokojenost nad jejich využíváním i vhodností. Zaměstnanci upřednostňují vzdělávání u externích institucí a jako vhodnější volí metodu semináře, kdy mohou reagovat zapojením se do diskuse na rozdíl od přednášky, která je pouze jednosměrným tokem informací. Pro zvýšení efektivity a snížení finanční náročnosti by bylo vhodné větší využívání e-learningu. K této formě vzdělávání je v Úřadu dostatečné technické vybavení i dostatek možností využívat e-learningové programy zahraničních partnerských úřadů, popřípadě se podílet na jejich tvorbě. Dalším doporučením, kterým je vytvoření sítě mentorů, by rovněž mohlo znamenat zkvalitnění jinak velmi dobře nastaveného adaptačního procesu u nových zaměstnanců. Rovněž zavedením šetření spokojenosti zaměstnanců by se dosáhlo ještě konkrétnějších informací o systému vzdělávání a tato zpětná vazba by jistě byla přínosem pro jeho další rozvoj. Navržená doporučení, která reagují na výsledky šetření, by mohla ještě zlepšit tento celkově velmi dobře fungující systém.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Bibliografie:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2. vydání. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 stran. Andragogika. ISBN 80-7379-016-5.
3. HARTL, P. *Kompedium pedagogické psychologie dospělých*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999. 231 s. ISBN 80-7184-841-7.
4. KADEČKA, Stanislav a Filip RIGEL. *Výkon státní správy - kompetence, odpovědnost*. Praha: Ministerstvo vnitra, 2009. 19 s.
5. KALNICKÝ, Juraj. *Systémová andragogika*. Vyd. 2., dopl. V Ostravě: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity, 2007. 149 s. ISBN 978-80-7368-489-1.
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 239. ISBN 80-7261-033-3.
7. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
8. KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.
9. MAŇÁK, Josef a ŠVEC, Vlastimil. *Výukové metody*. Brno: Paido, 2003. 219 s. ISBN 80-7315-039-5.
10. MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.
11. MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktické aspekty a principy vzdělávání lektorů*. Praha: Rozlet servis, 2010. 49 s. ISBN 978-80-904824-0-1.
12. PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. 199 s. ISBN 80-86723-03-8.
13. PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

14. SAK, Petr a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. 290 s. ISBN 978-80-7367-230-0.
15. SKALKA, Jarolím aj. *Základy pedagogiky dospělých: celost. vysokošk. učebnice pro stud. filozof. fakult stud. oboru Výchova a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: SPN, 1989. 255 s. Učebnice pro vys. školy. ISBN 80-04-21636-6.
16. ŠLAPÁK, Čeněk Tim, PÁNEK, Zdeněk a KOTOUS, Jan. *Zaměstnanost a personální řízení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Právnická fakulta v nakl. IFEC, 2006. 80 s. Scripta iuridica; 1. ISBN 80-85889-76-5.
17. VESELÁ, Monika. *Státní služba*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997, 15 s. *Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně*, sv. 190.
18. VIDLÁKOVÁ, Olga. *Reformy veřejné správy*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Ekonomicko-správní fakulta, 2000. 140 s. ISBN 80-7194-290-1.
19. VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

#### **Elektronické zdroje, webové adresy:**

1. *Ministerstvo vnitra: Vzdělávání státních zaměstnanců* [online]. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-statnich-zamestnancu.aspx>
2. *Úřad průmyslového vlastnictví: Vzdělávání* [online]. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/vzdelavani.html>
3. *Úřad průmyslového vlastnictví: Základní informace* [online]. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/upv/zakladni-informace.html>
4. *Tureckiová, Michaela, Podnikové vzdělávání: metody a formy používané v rozvoji lidských zdrojů* [online]. 2006, [cit. 2017-11-13]. Dostupné z: <http://pages.pdf.cuni.cz/pedagogika/?p=1618&lang=cs>

5. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Souhrnná zpráva o vzdělávání dospělých* [online]. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z:  
[http://www.msmt.cz/uploads/adult\\_education/Souhrnna\\_zprava\\_o\\_vzdelavani\\_dospelych.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/adult_education/Souhrnna_zprava_o_vzdelavani_dospelych.pdf)
6. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Průvodce dalším vzděláváním* [online]. [cit. 2017-11-13]. Dostupné z:  
<http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>

#### **Ostatní zdroje:**

1. Internetové stránky ÚPV
2. Intranet ÚPV
3. Směrnice pro organizaci vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců Úřadu průmyslového vlastnictví
4. Vnitřní dokumentace ÚPV

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Věková kategorie respondentů .....	38
Graf č. 2: Délka zaměstnání v Úřadu.....	39
Graf č. 3: Způsob motivace ke vzdělávání .....	40
Graf č. 4: Faktory ovlivňující účast na vzdělávacích aktivitách.....	40
Graf č. 5: Vzdělávací akce nesplnila očekávání .....	41
Graf č. 6: Nejvíce využívané formy vzdělávání .....	42
Graf č. 7: Nevíce vyhovující formy vzdělávání.....	42
Graf č. 8: Možnost samostatně si navrhnout vzdělávací akci.....	43
Graf č. 9: Nejčastěji zastoupené metody vzdělávání .....	43
Graf č. 10: Nejvíce vyhovující metody vzdělávání .....	44
Graf č. 11: Nejvíce vhodné metody vzdělávání.....	44



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Řízený rozhovor

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3

Graf č. 12: Pohlaví respondentů

Graf č. 13: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Graf č. 14: Spokojenost s nabízenými tématy vzdělávacích akcí

Graf č. 15: Motivace ke vzdě

Graf č. 16: Nabídka vzdělávacích akcí

Graf č. 17: Nabídka přínosných vzdělávacích akcí

Graf č. 18: Pokrytí vzdělávacích potřeb

Graf č. 19: Možnost návrhu vzdělávací aktivity

## **PŘÍLOHY**

### **Příloha č. 1: Řízený rozhovor - otázky**

- 1) Jak byste stručně charakterizovala Úřad průmyslového vlastnictví z pohledu poskytování vzdělávání.
- 2) Existuje na Úřadu koncepce vzdělávání? Pokud ano, kdo je za ni zodpovědný?
- 2) Jaké jsou nejvýznamnější firemní hodnoty?
- 3) Jaké jsou Vaše kompetence? Co všechno zajišťujete? Můžete jednotlivé body stručně charakterizovat?
- 4) Jaký je podíl vašeho oddělení na podnikovém vzdělávání? Podílí se na tvorbě vzdělávacího procesu?
- 5) Jakými oblastmi rozvoje se v rámci firemního vzdělávání zabýváte?
- 6) Jak probíhá hodnocení vzdělávacího procesu?
- 7) Jaké vzdělávací metody a formy jsou při vzdělávání zaměstnanců nejčastěji zastoupeny?
- 8) Které metody a formy nejvíce vyhovují?
- 9) Je hodnocení vhodnosti a spokojenosti s formami a metodami předmětem hodnocení vzdělávací akce?
- 10) Jak důležité jsou při zajišťování vzdělávací akce formy a metody, kterými bude vzdělávání zaměstnanců probíhat?
- 11) Na základě čeho si Vy sám nejčastěji volíte vzdělávací akci?
- 12) Zajímáte se osobně o různé metody vzdělávání?
- 13) Je pro Vás pestrost navrhovaných metod znakem dobré vzdělávací akce?
- 14) Jakým způsobem se nejraději vzděláváte?
- 15) Máte nějaká doporučení ke zlepšení využívání forem nebo metod ve vzdělávání v Úřadu?

## **Příloha č. 2: Dotazník**

### **Dotazník spokojenosti zaměstnanců ÚPV se vzdělávacím systémem z pohledu využívání didaktických forem a metod.**

Vážená kolegyně, vážený kolego,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je získat souhrnné informace o vzdělávacím systému v ÚPV a vzdělávání z pohledu využívání didaktických forem a metod. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze jako podklad bakalářské práce. Předem Vám děkuji za čas, který vyplňování dotazníku věnujete.

\*Povinné pole

#### **1. Jaké je Vaše pohlaví? \***

- a) žena
- b) muž

#### **2. Jaký je Váš věk? \***

- a) pod 25 let
- b) 25 - 40 let
- c) nad 40 let

#### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? \***

- a) středoškolské
- b) vyšší odborné
- c) vysokoškolské

#### **4. Jak dlouho jste v Úřadu zaměstnán/a? \***

- a) 1 - 4 roky
- b) 5 - 9 let
- c) 10 - 14 let
- d) 15 - 20 let
- e) 20 a více

#### **5. Považujete vzdělávání v Úřadu za důležité? \***

- a) ano
- b) ne

**6. Jste spokojený/á s tématy nabízených vzdělávacích programů? \***

Označte jen jednu odpověď na každém řádku.

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

**7. Jste v Úřadu motivováni k vzdělávání?**

Označte jen jednu odpověď na každém řádku.

- a) ano
- b) ne
- c) pouze částečně

**8. Pokud ano/částečně, pak jakým způsobem jste v Úřadu k vzdělávání motivováni? \***

Přiřaďte jen jednu odpověď na každém způsobu motivace.

- a) vůbec
- b) málo
- c) středně
- d) hodně
- e) nejvíce

finanční ohodnocení

zvýšení odbornosti

uznání nadřízeného/kolegy

kariérní růst

zaměstnanecská výhoda

**9. Jaké faktory ovlivňují Vaši účast na vzdělávacích aktivitách? \***

Přiřaďte jen jednu odpověď na každém faktoru.

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

nutnost plnit požadavky dané legislativou

nutnost doplňovat znalosti v oboru

možnost kariérního růstu

možnost vyššího ohodnocení

vlastní vůle

vnější okolnosti

**10. Je zajištěna dostatečná nabídka vzdělávacích akcí? \***

Označte jen jednu odpověď.

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**11. Poskytuje vám organizace nabídku vzdělávacích akcí, které jsou přínosné pro výkon vaší profese? \***

Označte jen jednu odpověď.

- a) ano
- b) ne
- c) pouze částečně

**12. Pokrývají absolvované vzdělávací akce vaše vzdělávací potřeby? \***

Označte jen jednu odpověď.

- a) ano
- b) ne
- c) pouze částečně

**13. Můžete si sami navrhnout vzdělávací aktivitu, kterou vyhodnotíte jako potřebnou pro další rozvoj? \***

Označte jen jednu odpověď.

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

**14. Stalo se vám, že vzdělávací akce nesplnila Vaše očekávání? \***

Označte jen jednu odpověď.

- a) ano, stává se to často.
- b) ano, občas se to stane.
- c) ne, nikdy se to nestalo.

**15. Které formy vzdělávání jsou nejvíce využívány? \***

Označte jen jednu odpověď na každém řádku.

- a) vůbec málo středně hodně nejvíce
- b) kurzy pořádané externími
- c) vzdělávacími institucemi
- d) samostudium
- e) e-learning
- f) formy vzdělávání na pracovišti

**16. Které formy vzdělávání Vám nejvíce vyhovují? \***

Označte jen jednu odpověď na každém řádku.

- a) vůbec málo středně hodně nejvíce
- b) kurzy pořádané externími
- c) vzdělávacími institucemi
- d) samostudium
- e) e-learning
- f) formy vzdělávání na pracovišti

**17. Můžete si sami navrhnout formu vzdělávací akce? \***

Označte jen jednu odpověď.

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**18. Jaké metody jsou nejčastěji zastoupeny ve vašem pracovním vzdělávání? \***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- a) pracovní porady
- b) pověření úkolem
- c) instruktáž při výkonu práce
- d) mentoring
- e) asistence
- f) přednáška

Jiné:.....

**19. Které metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují? \***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- a) pracovní porady
- b) pověření úkolem
- c) instruktáž při výkonu práce
- d) mentoring
- e) asistence
- f) přednáška

Jiné: .....

**20. Které z níže uvedených metod vzdělávání jsou dle Vás vhodné ke vzdělávání v Úřadu? \***

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- a) brainstorming (hledání optimálního řešení ve skupině)
- b) demonstrování a názorné zprostředkování znalostí a dovedností, důraz na praktické využití
- c) manažerské hry (zaměřené na rozvoj praktických dovedností účastníků, od kterých je vyžadován vysoký stupeň samostatnosti - myšlení, ovládnutí emocí)
- d) přednáška (jednostranný tok informací, pasivní přijetí)
- e) případová studie řešení skutečných nebo smyšlených situací
- f) seminář (přednáška spojená s diskusí)

**21. Je hodnocení vhodnosti a spokojenosti s formami a metodami předmětem hodnocení vzdělávací akce? \***

Označte jen jednu odpověď a) ano b) ne

**22. Máte nějaká konkrétní doporučení, která by do budoucna mohla zefektivnit vzdělávání v Úřadu?**

.....

### Příloha č. 3

**Graf č. 12: Pohlaví respondentů**

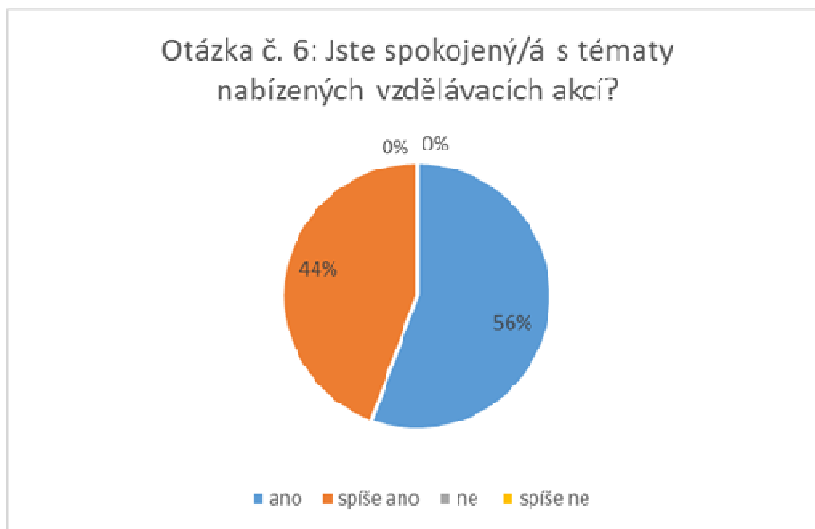


**Graf č. 13: Vzdělání respondentů**

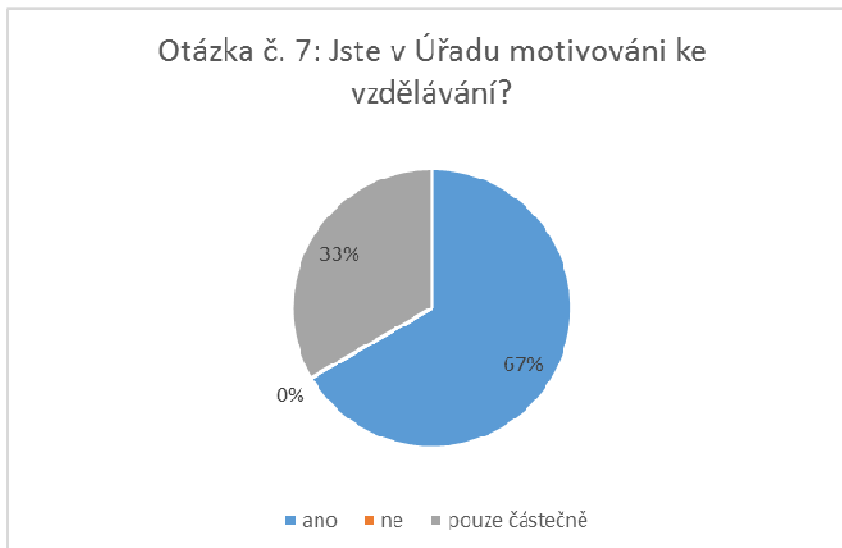




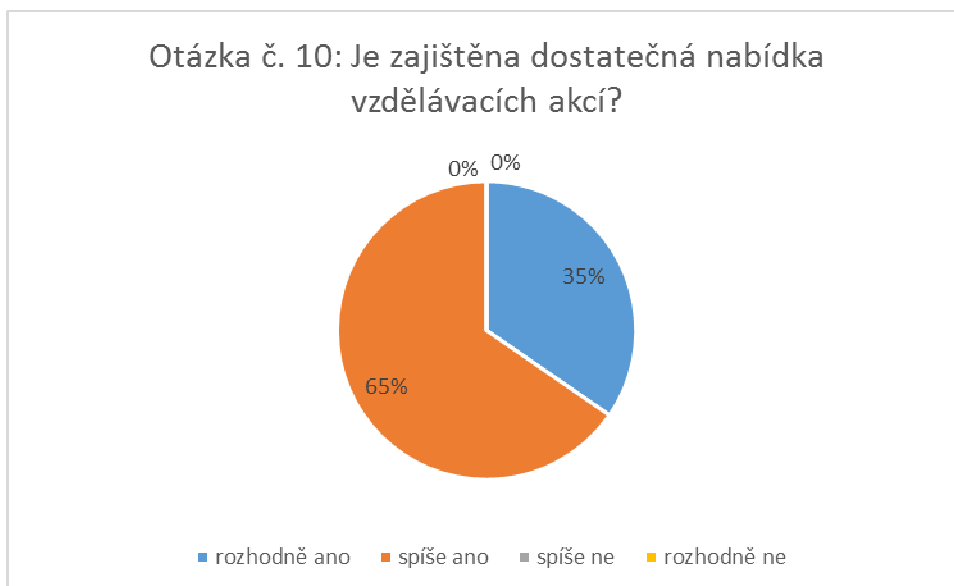
**Graf č. 14: Spokojenost s tématy nabízených akcí**



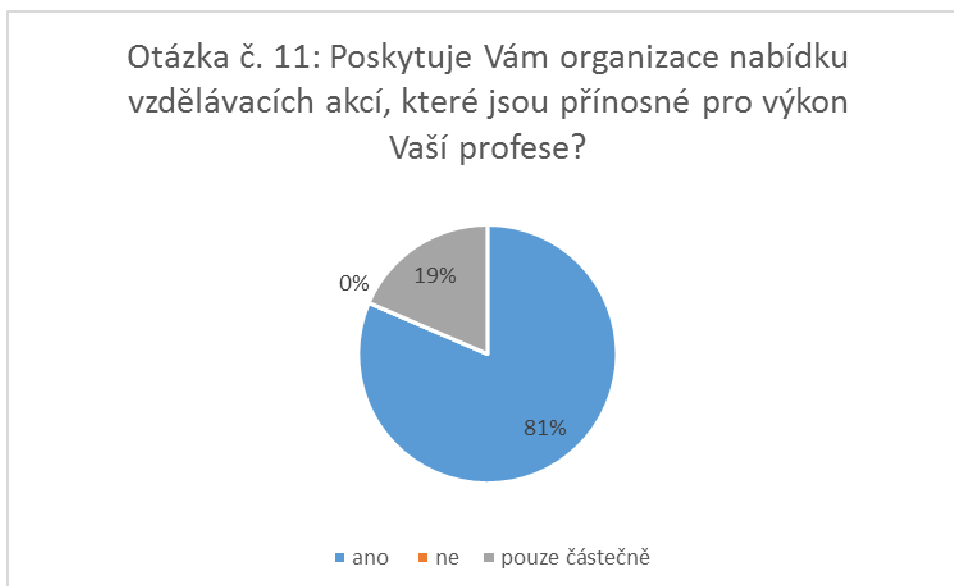
**Graf č. 15: Motivace ke vzdělávání**



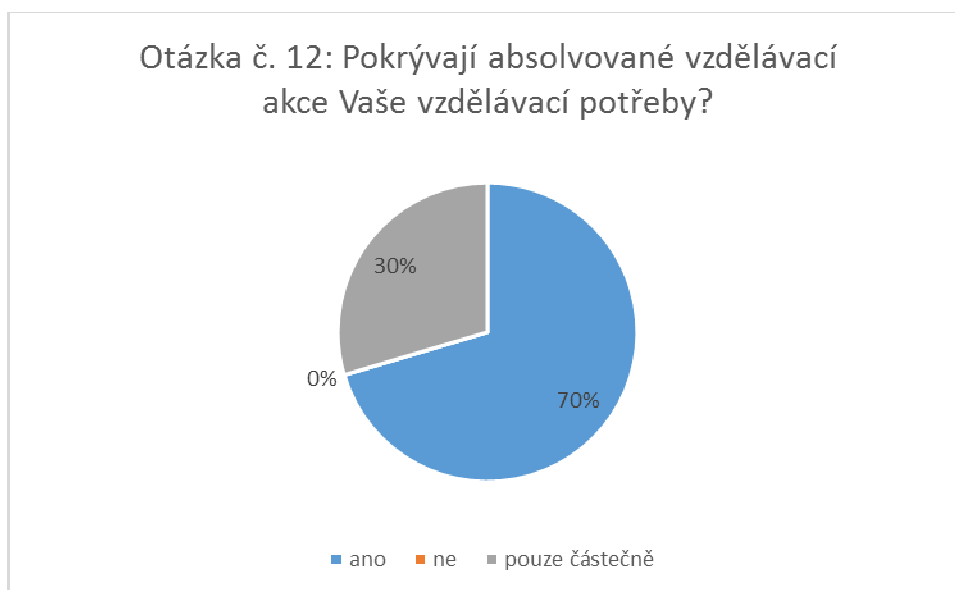
**Graf č. 16: Nabídka vzdělávacích akcí**



**Graf č. 17: Nabídka přínosných vzdělávacích akcí**



**Graf č. 18: Pokrytí vzdělávacích potřeb**



**Graf č. 19: Možnost návrhu vzdělávací aktivity**

