

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2018–2020**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Ľudmila Vitíková

Vzdělávání zaměstnanců ve státní správě

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Milan Demjanenko Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER PART-TIME STUDIES
2018–2020**

DIPLOMA THESIS

Ľudmila Vitíková

Education of Employees in State Administration

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Milan Demjanenko Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....
Ludmila Vitíková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu diplomové práce PhDr. Milanu Demjanenkovi, Ph.D., za jeho trpělivost, přínosné náměty, cenné rady a připomínky, které mi v průběhu psaní poskytoval. Dále bych ráda poděkovala paní Zuzaně Jachninové a Mgr. Romaně Křemenové z Ministerstva průmyslu a obchodu za jejich skvělou spolupráci, za poskytnuté materiály a čas věnovaný konzultacím.

Anotace

Diplomová práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve státní správě. Cílem je posoudit vzdělávání státních zaměstnanců na ministerstvu v souvislosti se zavedením zákona č. 234/2014 Sb. o státní službě, který nabyl účinnost od 1. ledna 2015. Práce poskytuje stručný přehled o vzdělávání státních zaměstnanců, jejich přípravě a vykonání úřednické zkoušky, která je povinná pro všechny státní úředníky stejně jako absolvování dalších vzdělávacích akcí, které vyplývají ze vzdělávacího plánu. Praktická část je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců, jeho financování, absolvování a přípravu úřednické zkoušky na Ministerstvu průmyslu a obchodu.

Klíčová slova

Celoživotní vzdělávání, další vzdělávání, ministerstvo, řízení lidských zdrojů, státní zaměstnanci, úřednická zkouška, vzdělávání zaměstnanců, zákon o státní službě.

Annotation

The thesis deals with education of employees in state administration. The aim is to assess the training of civil servants at the Ministry in connection with the implementation of Act No. 234/2014 on civil service, which came into effect on 1 January 2015. The work provides a brief overview of the training of civil servants, their preparation and performance of clerical examination, for all civil servants and their completion of other training events resulting from the training plan. The practical part is focused on the education of employees at the Ministry of Industry and Trade, its financing, passing and preparation of the clerical exam.

Keywords

Civil servants, civil service act, department, further education, human resources management, Lifelong learning, official exam, staff training.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	11
1.1 Didaktika dospělých.....	14
1.2 Didaktické principy	15
1.3 Pojem a předmět didaktiky.....	17
1.4 Sebevzdělávání.....	18
1.5 Vzdelávání dospělých	19
1.6 Formy vzdělávání dospělých.....	20
1.7 Specifika vzdělávání.....	21
1.8 Cíle vzdělávání.....	22
1.9 Vzdělávání v organizaci	23
1.10 Cyklus vzdělávání	25
1.10.1 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	26
1.10.2 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	28
1.11 Metody vzdělávání	30
1.12 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci	32
1.13 Rozvoj zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů.....	33
1.14 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	34
1.15 Zájem zaměstnanců o rozvoj.....	35
1.16 Personální a sociální rozvoj pracovníků.....	35
2 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ	37
2.1 Hlavní cíle a principy služebního předpisu	38
2.2 Služební volno k individuálním studijním účelům	39
2.3 Identifikace vzdělávacích potřeb, individuální vzdělávací plán	39
2.4 Vzdělávací akce, realizace vzdělávání, spisová dokumentace.....	41
2.5 Prohlubování vzdělávání	41
2.6 Zvyšování a prohlubování kvalifikace	42
3 STATISTIKA POVINNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ, ÚŘEDNICKÁ ZKOUŠKA .	43
4 PŘEHLEDY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	48
5 ÚŘEDNICKÁ ZKOUŠKA	51

5.1	Státní zaměstnanec, státní služba	52
5.2	Obecná část úřednické zkoušky	53
5.3	Práva a povinnosti státních zaměstnanců	54
5.4	Dvě částí úřednické zkoušky	54
5.5	Organizace a poplatky za vykonání úřednické zkoušky	55
6	FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	57
7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ	59
7.1	Dotazníkové šetření	59
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	77
	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	80
	SEZNAM PŘÍLOH	82

ÚVOD

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v institucích je nejvýznamnější personální činností. Základním úkolem personální práce je zajištění výkonnosti organizace a její neustálé zlepšování. Tohoto úkolu dosáhneme pomocí jednotlivých personálních činností. V dnešní době se řízení lidských zdrojů zaměřuje na strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem. Dalším důležitým faktorem, který ovlivňuje chod organizací je formování a fungování pracovních sil, zájem o vývoj populace, o trh práce, o vnitřní a vnější ekonomické podmínky, o sociální rozvoj, životní způsob lidí a životní prostředí. Personální práce se stává každodenní součástí práce všech vedoucích pracovníků. Řízení lidských zdrojů je základem řízení organizace a důležitým úkolem všech manažerů. Z toho důvodu se na význam lidí, lidské pracovní síly, hledí jako na nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace.

Řada organizací si začíná uvědomovat skutečnou hodnotu lidského kapitálu, který však musí být náležitě kvalifikován. Největší šanci na úspěch a udržení si konkurenceschopnosti mají firmy, které si získají a udrží vzdělané zaměstnance. Podporují jejich rozvoj, plánovitě a soustavně rozvíjejí jejich dovednosti, znalosti, schopnosti a poznatky.

Zájem o vzdělávání a rozvoj musí také vycházet i ze strany zaměstnanců samotných. Současná doba je plná změn, vývoje, inovací, rychlého technického pokroku a nových informací. Z tohoto důvodu by se měli všichni zaměstnanci zajímat o sebevzdělávání, obnovovat a prohlubovat své znalosti a rozšiřovat své dovednosti, aby našli adekvátní uplatnění na trhu práce. Organizace by měly pečovat o své zaměstnance a motivovat je k dalšímu rozvoji a vzdělávání, nabízet jim různé možnosti v oblasti vzdělávání a podporovat jejich další vývoj. Kvalifikovaní a spokojení zaměstnanci přinášejí do firem prospěšné a pozitivní výsledky.

Každá organizace má odlišné přístupy k rozvoji svých zaměstnanců a jiný systém práce s nimi. Existuje mnoho případů, kdy nemůžeme hovořit o systému, ale jen o nepromyšlených, nahodilých a jednorázových aktivitách, které vůbec nepřispívají k požadovanému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Systematické vzdělávání je neúčinnějším nástrojem rozvoje zaměstnanců. Je to dlouhodobý a systematický proces,

který napomáhá ke zvyšování pracovního výkonu a zároveň podporuje spokojenost zaměstnanců s prací. Spokojení zaměstnanci podávají lepší výsledky, jsou produktivnější a mají lepší postavení na trhu práce.

Cílem této diplomové práce je posoudit a vyhodnotit další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Ministerstva průmyslu a obchodu v návaznosti na zavedení zákona o státní službě. Dalším cílem je porovnat financování vzdělávání státních zaměstnanců za poslední tři roky a analyzovat význam vzdělávání ve státní správě. Získané informace pomohou vyhodnotit současnou praxi ve vzdělávání zaměstnanců, význam a efektivitu podnikového vzdělávání, úlohu personálního útvaru, jednotlivé fáze v systému vzdělávání a metody rozvoje zaměstnanců.

1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V dnešní době je vzdělávání dospělých důležitým tématem a můžeme říci, že mu je věnována značná pozornost v oboru personální politiky. Edukace je význačným faktorem ekonomického růstu a markantně ovlivňuje konkurenceschopnost na trhu práce. Z tohoto důvodu je vzdělávání pro většinu lidí významné a důležité.

Celoživotní edukace dospělých je v současné době důležitým tématem. Je chápána jako trvalé vzdělávání, které je vytvořeno souborem možností následného vzdělávání v tradičních vzdělávacích zařízeních i mimo ně. Do této kapitoly patří i vzdělávací činnosti neorganizovaného charakteru jako je například samostatné učení nebo učení při práci. Z tohoto důvodu chápeme vzdělávání jako celoživotní proces, který směřuje člověka k utváření jeho osobnosti a názorů, rozvíjí jeho záliby, návyky, zručnosti, znalosti, poznatky a zkušenosti. Významně pomáhá při osvojování účinných vzorců chování a napomáhá člověku vést hodnotnější život ve společnosti. Jedná se o vžitý postup z hlediska lektora i účastníka, kteří mají na tomto procesu stejný podíl a vzájemně se ovlivňují.

V České republice je edukace zapracovaná v Národním programu rozvoje vzdělávání, kde je uvedeno, že vzdělání musí být dosažitelné pro všechny občany bez ohledu na věk a musí být v souladu s jejich požadavky a zájmy. Záměrem celoživotního vzdělávání je získání dostatečné kvalifikace a nabytí pravomocí během našeho života.

Celoživotní vzdělávání chápeme jako ucelený komplex, který obsahuje šest stupňů:

- předškolní vzdělávání a výchova,
- výchova a vzdělávání v období školní docházky,
- obecné vzdělávání na gymnáziích,
- středoškolské vzdělávání,
- vysokoškolské vzdělávání,
- vzdělávání dospělých.

Prostřednictvím vzdělávání lidé nabývají konkrétní vědomosti, znalosti, poznatky, postoje, dovednosti, zkušenosti, ale také určitý sociální status. Význam edukace dospělých má tyto funkce:

- humanizační – spočívá ve zlidštvování osob,
- integrační – vede k socializaci jedinců,
- kvalifikační – zlepšuje postavení na trhu práce.

V současnosti je velice důležité vzdělání lidí, jejich osobní rozvoj, zdokonalování, zlepšování a zvyšování vzdělání. Populace by měla rozvíjet své znalosti, dovednosti a schopnosti. Umět je efektivně využít ke své potřebě a k řešení svých osobních i pracovních nesnází.

Vzdělávání dospělých významně ovlivňují změny na trhu práce. Proto se každý člověk musí v průběhu svého života rozvíjet a prohlubovat své znalosti a dovednosti, aby si udržel konkurenceschopnost na trhu práce.

Svou představu celoživotního vzdělávání a myšlenku učení všech společenských tříd bez diskriminace popsal ve svých dílech Jan Amos Komenský již v 17. století (Zormanová, 2017).

Vzdělání, výchova, učení jsou důležité procesy vedoucí ke zlepšování a prohlubování znalostí, vědomostí, ke změně názorů, jednání a počínání jednotlivců, k rozvoji sociálních a pracovních vztahů. Na formování a vyvíjení osob participují výchovné a vzdělávací vlivy, které mají určitý stupeň internacionality, přesvědčení a systematickosti. Rozpoznáváme tři pedagogická působení: formální, neformální a informální.

Formální vzdělávání – základní proces učení a vyučování, který má daný cíl, je dlouhodobý, řízený, pravidelný, připravovaný pedagogickými pracovníky působící na své žáky a studenty, ale i naopak. Dává vyučujícímu zpětnou vazbu a umožňuje mu pružně reagovat a usměrňovat vzdělávací proces. Učitel musí tohoto využít v zájmu dosažení stanovených pedagogických cílů. Cíl, obsah výuky a postupy hodnocení jsou vymezeny a právně určeny. Vzdělávací a výchovné cíle jsou prioritní. Výchovný proces probíhá ve školách, školských institucích a organizacích. Typickou vzdělávací institucí

je škola. Formální učení a výchova vyvolává u žáků vývojové změny, které jsou dlouhodobé a některé trvalé.

Neformální vzdělávání – řízené procesy, které probíhají mimo formální vzdělávací systém. Jsou organizovány ve vzdělávacích zařízeních a organizacích působících mimo školu. Jsou zaměřené na konkrétní skupiny populace. Jejich působení nebývá systematické, je spíše nárazové a spontánní. Rozvíjí a prohlubují vědomosti a informace, které jsme získali při formálním vzdělávání nebo v praxi. Pohotově reagují na potřeby, požadavky, přání, a touhy jednotlivců. Navazují na vědu, techniku, ekonomiku, kulturu, nešíří pouze znalosti a vědomosti, ale nabízí i jejich praktické využití. Nepodporují stereotyp, špatné návyky a neproduktivitu. Naopak přispívají k prohlubování potřeb se neustále vzdělávat, motivují k sebevzdělávání, osvojování nových metod, upevňování a zdokonalování studijních a pracovních postupů. Podněcují zájem a pozornost lidí k dalšímu vzdělávání, motivaci pracovat na sobě, rozvíjejí emoční inteligenci a socializaci, mobilizují schopnost dosažení vytyčeného cíle.

Informální učení – dovednosti, zručnosti, šikovnosti, vědomosti získáváme z každodenních zkušeností a poznatků. Jedná se o neorganizované, neplánovité, neřízené učení, například o firemní, pracovní vzdělávání, workshop, koučink, brainstorming, mentoring. Toto ovlivňuje sociální zrání zaměstnanců, pomáhá jim hodnotit a řešit potíže, nesnáze a smysluplně jednat. Důležitý je postoj vychovávaného, jeho vstřícnost a úsilí se vzdělávat. Bez splnění těchto kritérií není možné dosáhnout potřebných výchovných dopadů. Je velmi účelné nabyté vědomosti a zkušenosti vhodně využít.

Nabytých názorů, představ o skutečných věcech, dosahuje vzdělávaný přímou praxí, na základě svých dojmů, skutečných jevů, nebo nepřímo, zprostředkovaným přejímáním představ a názorů. Během svého praktického působení si vzdělávaný osvojuje, vytváří poznatky z různorodých zdrojů. Přitom automaticky dostává informace získávané nepřímo. Informace dělí, shromažďuje, sbírá a používá podle významnosti. Obdobně hodnotí různorodé formy výchovy a vzdělávání. Pro studenty, kteří se vzdělávají, jsou jejich studijní cíle tím důležitější a významnější, čím více odpovídají profesnímu nebo osobnímu zájmu a potřebám (Mužík, 2002, Mužík, 2005).

„Chceme-li přimět dospělé lidi, aby se vzdělávali během svého života, stojíme před dlouhodobým systémovým problémem, jak učení organizovat, propojovat, hodnotit

a zhodnocovat jeho výsledky, abychom vytvořili motivující model vzdělávání, který budou lidé sami vyhledávat a budou své další zdokonalování považovat za natolik potřebné, že si na něj budou chtít sami přispívat.“ (Vyhnánková, 2007, s. 104)

1.1 Didaktika dospělých

„Androdidaktika neboli andragogická didaktika je didaktika vzdělávání dospělých, která se zaměřuje na učební proces dospělých, činnosti učitele ve výuce dospělých.“ (Zormanová, 2017, s. 19)

Didaktika je teorie vyučování, výchovy, vzdělávání a zabývá se metodami, způsoby, postupy a cíli vzdělávání. Tvoří nedílnou součást pedagogiky.

Didaktika dospělých je obor, který se věnuje didaktickému procesu vzdělávání dospělých. Androdidaktika ukazuje trojdimenzionální model výuky dospělých, který vytvořil Jaroslav Mužík. Popsal ho a zveřejnil ve své monografické studii Androdidaktika z roku 1998. Tento model výuky byl stylizován do výuky vysokoškolských studentů a profesního vzdělávání dospělé populace. V modelu se uvádí tři základní dimenze modelové výuky:

- kognitivní dimenze – propojený proces zaměřený na získání vědomostí, dovedností a návyků, představuje koncept vzdělávání a vyučování. Používá různé výukové metody, klasické i moderní, jako například multimediální, počítačové a internetové,
- pragmatická dimenze – má kvalitativní význam. Jedná se o nácvik modelů chování, které směřují k dosažení profesních standardů a souvisejí s profesní rolí,
- kreativní dimenze – výuka zaměřená na naše vědomosti, dovednosti a zkušenosti. Učitel musí rozvíjet zájem posluchačů o výuku a vyučovací postup. Studenti přidávají k výsledkům výuky své získané dovednosti, které potřebují ke svému profesnímu životu (Zormanová, 2017).

Podle Turka je *„didaktika pedagogickou disciplínou, jejímž předmětem zkoumání je vyučovací proces (jako synonymum se používá i pojem výuka) jako jednota činnosti učitele – výuky a činnosti studujících – žáků, studentů – učení“* (Turek, 2014, s. 17).

„Termín andragogika může být rovnocenný k pojmu pedagogika. Poprvé použil termín andragogika německý pedagog Alexander Kapp v roce 1833. Podle Malcolma Knowlese je andragogika umění a věda učení dospělých, a proto andragogika odkazuje na jakoukoli formu učení dospělých. V roce 1980 navrhl Knowles čtyři charakteristiky dospělých studentů. V roce 1984 přidal pátou:

- *student – snaha o nezávislost,*
- *zkušenosti dospělých studentů – zkušenosti, které jsou zdrojem pro studium,*
- *ochota učit se – studium navazuje na praxi,*
- *orientace v učení – vyřešení problémů,*
- *motivace k učení – motivace učit se nové věci.*

Dospělí se nejvíce zajímají o předměty, které mají okamžitý význam a mají dopad na jejich pracovní nebo osobní život.“ (eLearning Industry, online)

1.2 Didaktické principy

Didaktické zásady jsou všeobecné potřeby, které řadíme do procesu výuky v souladu se stanovenými cíli a obsahem. Je to vlastně soustava didaktických zásad, která prochází významným historickým vývojem a která je zaměřena na pedagogické myšlení a praktické zkušenosti pedagogů. Didaktické principy jsou v některých případech prezentovány, mimo obsah, provedení, způsob a vyučovací metodiku, jako součást didaktických prostředků, které napomáhají k dosažení cílů vzdělávacího procesu.

Zakladatelé pedagogiky a didaktiky jako J. A. Komenský uváděli ve svých dílech tyto didaktické zásady: *názornost, uvědomělost, aktivitu, soustavnost, trvalost* (Mužík, 2002, s. 63). J. F. Herbart měl jiné didaktické zásady: *jasnost, asociace, systémovost a použití v praxi* (Mužík, 2002, s. 63). J. H. Pestalozzi zdůrazňoval své didaktické zásady: *názornost, soustavnost, elementárnost a výchovnost* (Mužík, 2002, s. 63). A. Diesterweg uváděl *názornost, postupnost, význam pro hospodářství* (Mužík, 2002, s. 63).

Didaktické zásady jsou často spojovány s činností lektora jako konkrétní postupy, především při přípravě výuky. Celý problém takto vidí i E. Livečka a J. Kubálek, kteří

vytyčují tyto zásady: *uvědomělost, přiměřenost, soustavnost, trvalost, spojení teorie s praxí, názornost, vědecké řízení a organizace* (Mužík, 2002, s. 63).

Obsáhlá a rozmanitá praxe vzdělávání dospělých umožňuje široké eventuality prověření a využití jednotlivých principů (Mužík, 2002).

Jako nejdůležitější principy ve vyučování dospělých můžeme uvést:

- Názornost, která má charakteristický význam, neboť při výuce používáme ilustrace, animace, osobní předvádění lektora. Vede účastníky k představivosti a osvojování pojmů a vztahů na základě pozorování. Názorná výuka zdokonaluje podstatnou schopnost propojovat vědomosti a empirie s novými poznatky získanými výukou. Názornost není cílem výuky, je jen jeho vyučovací pomůckou, která rozvíjí pozorovací schopnosti studentů.
- Uvědomělost a aktivita vyžaduje kladný vztah k výuce, k osvojování poznatků a zručnosti a směřuje k jejich praktickému využití. Vyučující se musí snažit o aktivitu účastníků při dosahování nových vědomostí a měl by je motivovat k používání dosažených znalostí v praxi.
- Přiměřenost. Osnova, obsah a rozpětí výuky, učební látky a způsob vyučování musí odpovídat odbornému stupni a způsobilosti účastníků. To znamená, že uživatel je schopen během výuky si vyučovanou látku nejen osvojit, ale dokáže ji i náležitě využít v praxi. Přiměřenost má při výuce velký vliv na zpětnou vazbu. Účastníkovi přináší radost z nabytých vědomostí a vyučujícímu uspokojení z dobře vykonané práce z předání vědomostí. Tyto prožitky jsou motivací pro oba aktéry výuky. Pro účastníka má přiměřenost značný vliv na výběr dalších navazujících a pokračovacích kurzů a na kladný vztah k dalšímu vzdělávání. Pro vyučujícího je to podnět pro zkvalitnění jeho lektorské činnosti. Ve výuce dospělých je ze strany lektora nezbytná znalost úrovně a dovedností účastníků. Dále musí znát jejich pracovní podmínky, prostředí a funkce, které vykonávají na pracovišti, aby mohl přispět k jejich dalšímu profesnímu rozvoji.
- Trvalost je důležitý požadavek účastníků, kteří si potřebují získané vědomosti z výuky zapamatovat, aby je mohli při svých praktických potřebách uplatnit a využít. Trvalost získaných poznatků se váže na paměť. Výuka musí být jasná, srozumitelná, uspořádaná. Pro trvalost je významné opakování a procvičování získaných vědomostí.

- Soustavnost lektor uplatňuje tím, že přiměje studenty k iniciativnímu postoji výuky, obeznámí je s výukovými cíli a logickou strukturou výuky. Důležité je opakování nejvýznamnějších částí učiva a konečné shrnutí získaných informací ve výuce. Vyučovací proces nesmí být chaotický, musí působit uspořádaně a přehledně (Mužík, 2005),

„Systém didaktiky tvoří souhrn činitelů (prvků), které vytvářejí vyučovací proces. Na vyučovacím procesu se účastní učitel a žáci. Vyučování – činnost učitele je to proces řízení poznávací a praktické činnosti žáků, řízení formování jejich postojů k životu, světu atd., řízení rozvoje jejich schopností a celek jejich osobnosti. Učení se – činnost žáků je proces, ve kterém si žáci osvojují znalosti, dovednosti a návyky, rozvíjejí své schopnosti, formují své postoje, vztah ke světu, životu, prostředí, k sobě, k jiným lidem apod.“ (Turek, 2014, s. 20)

1.3 Pojem a předmět didaktiky

Pojem didaktika pochází z řeckého slova *didaskien* a znamená učit, vyučovat, vzdělávat, poučovat, jasně vykládat. Didaktiku dělíme na:

- všeobecnou didaktiku, která se zabývá obsahem vyučování, pravidly, principy a pomůckami procesu vzdělávání. Jejím obsahem je vzdělávání, výsledky vzdělávání a vztah mezi učitelem, lektorem a studentem,
- speciální didaktiku, která je samostatnou vědní disciplínou zabývající se vzděláváním na vysokých školách a univerzitách. Dělíme ji na:
 - 1) předmětovou didaktiku, která se zabývá specifickými problémy při výuce konkrétních předmětů, např. didaktika českého jazyka, matematiky, výuky jazyků,
 - 2) oborovou didaktiku, která je specializovaná na určité skupiny předmětů a jejich koncepce, např. didaktika přírodovědných předmětů,
 - 3) didaktiku druhů a stupňů škol, která se věnuje jednotlivým stupňům vzdělávání, např. didaktika předškolního vzdělávání, primárního vzdělávání.

Obecná didaktika přerůstá mimo školní prostředí, protože její další činností je i mimoškolní vzdělávání, které probíhá v jiných organizacích, ve školících institucích, ve vzdělávacích agenturách (Zormanová, 2017).

1.4 Sebevzdělávání

Sebevzdělávání neboli autodidaxe je důležitou funkcí vzdělávání, v níž se identifikují do jedné osoby student a učitel. Sebevzděláváním rozumíme dovršení předešlých etap vzdělávání lidí. Je spojeno s intelektuální zralostí sebevzdělávajícího se jedince a vede k zdokonalování a rozvoji osobnosti. Sebevzdělávání probíhá na základě vlastního rozhodnutí každého jedince. Je to efektivní způsob vzdělávání, studenti si volí vlastní tempo, formu a obsah studia, které jim vyhovuje. Tím je vede k osobnostnímu a profesnímu rozvoji. Sebevzdělávání je pro člověka velmi významným činem, jak vyřešit dané osobní či pracovní problémy. Během produktivního věku člověka se klade důraz na profesní a kvalifikační rozvoj. Závisí jen na jednotlivci, jakou cestou se vydá. Buď si vybere samoučení, nebo se vydá cestou pokusů a omylů.

(Mužík, 2005)

„Sebevzdělávání jako samostatná forma probíhá téměř vždy na základě určité studijní opory neboli studijní pomůcky. Tyto pomůcky mají v praxi různou podobu:

- *Literární (kniha, učební text, skriptum, časopisy, noviny apod.)*
- *Klasické masově komunikační prostředky (rádio, televize)*
- *Neliterární (zobrazení v podobě diapozitivů, zvukové záznamy, videozáznamy atd.)*
- *Klasické trenažéry (nácvik motorických a senzomotorických dovedností)*
- *Elektrotechnická média (např. CD ROM, manažerské flight simulátory, videotext, teletext a další) (Mužík, 2005, s. 112, 113)*

Každý člověk si vyhledává a vybírá materiály k sebevzdělávání podle svých kritérií, představ, schopností, dovedností a podmínek. Důležitým didaktickým problémem při sebevzdělávání, je porovnávání získaných poznatků se stanovenými cíli. Při ostatních formách studia tuto funkci vykonává lektor, ale v individuálním vzdělávání tento

primární postup chybí. Jediné řešení tohoto problému nacházíme v e-learningové výuce, kde si získané vědomosti ihned ověříme v průběžných nebo závěrečných testech. Základem každého sebevzdělávání je testování dosažených dovedností. Na úvod a závěr všech učebních částí jsou tyto testy zařazeny. Na závěr sebevzdělávání bývá vypracována zpráva, která se předává manažerům a vedoucím pracovníkům. U e-learningových kurzů se opakovaně řeší konkrétní profesní problémy. Každý e-learningový kurz má vymezená kritéria, která hodnotí úspěšnost vzdělávacího postupu. Zkoumá, zda daný účastník dosáhl stanovených cílů (Mužík, 2005).

1.5 Vzdělávání dospělých

„Role státu při vývoji vzdělávání dospělých je nejednoznačná a sama podléhá změnám. Ani vztah andragogického myšlení a andragogické praxe k roli a úloze státu není jednotný a neměnný. Rostoucí význam vzdělávání dospělých vyžaduje vytvoření určitého regulačního rámce, na jehož vzniku se má spolupodílet i stát.“ (Beneš, 2017, s. 143)

Vyučování dospělých je souhrn všech vzdělávacích, poznávacích a orientačních požadavků, potřeb jednotlivců, které mají pomoci při jejich začlenění do společnosti (Beneš, 2017).

Studium a vzdělávání dospělých je další důležitou etapou po skončení školní výchovy a začlenění se na trhu práce. Je zaměřeno na vzdělávání pracovního a odborného charakteru, např. dosahování certifikátů, možnosti rekvalifikace. Hlavním znakem je úmysl i flexibilita, která se projevuje permanentním přizpůsobováním nově vznikajícím potřebám. Standardní vzdělávací soustavy již nestačily navazovat na změny obsahu a cílů vzdělávání. Z tohoto důvodu se celoživotní vzdělávání stalo důležitou součástí vzdělávací politiky a strategie rozvoje lidských zdrojů. Dosažení celoživotního vzdělávání a učení není jenom andragogickou a pedagogickou záležitostí, ale také důležitým faktorem, který požaduje řídicí, právní, administrativní, didaktické a metodické rozhodnutí. V současnosti Evropská unie jedná především o zaměstnatelnosti a konkurenceschopnosti v oblasti ekonomiky, sociální pospolitosti a aktivního občanství. Pro jedince je to především možnost se seberealizovat. Možnosti, které celoživotní vzdělávání poskytuje jedinci, však nejsou zárukou vysokého profesního či společenského

postavení. „Vzdělávání by se mělo měnit v sebeurčené a vycházet nejen z předmětů a učební látky, ale i ze zájmů, potřeb a zkušeností. Vzdelávání se netýká povolání, ale osobnostního rozvoje ve společenství ostatních lidí.“ (Veteška, 2010, s. 9)

Definice celoživotního vzdělávání zahrnuje všechny cílevědomé formální i neformální procesy související s výukou, kterou nepřetržitě realizujeme s cílem uskutečnit a získat znalosti, vědomosti, dovednosti, poznatky a odborné předpoklady. Celoživotní učení chápeme jako plynulý proces, který nás provází celým životem. Jeho základy jsou v našem dětství, kde jsme získali základní a všeobecné vzdělání. Chápeme ho jako nepřetržitý proces od narození do konce života. Propojuje rovnoprávnost formálního, neformálního a informálního vzdělávání.

Formální vzdělávání probíhá ve školách a školských zařízeních. Výukou získáme základní, střední a vysokoškolské vzdělání. Neformální vzdělávání se uskutečňuje ve vzdělávacích institucích, střediscích. Jedná se zejména o kurzy, semináře a školení. Je zaměřeno na získávání dovedností, znalostí. Informální učení nabýváme každodenními zkušenostmi, pracovními poznatky, rodinným životem a zájmy, kterým se věnujeme ve volném čase.

Učení by mělo zaujmout lidi tak, aby si k němu vybudovali pozitivní postoj. Výsledkem vzdělávání je vzdělání (Veteška, 2010).

1.6 Formy vzdělávání dospělých

„Formu vzdělávání dospělých definujeme jako organizační rámec výuky, způsob řízení a organizace vzdělávacího procesu, jeho vnější organizační uspořádání z hlediska času, prostoru, vztahů mezi vzdělávatelem a účastníky vzdělávání“. (Langer, 2016, s. 146)

Formy vzdělávání členíme:

- podle délky trvání – jednorázové kurzy, opakované, krátkodobé, dlouhodobé,
- podle prostředí výuky – výuka může probíhat na pracovišti, v jiné organizaci, v přírodě, laboratořích, dílnách,
- podle počtu účastníků – tyto pak dělíme na hromadné, kde je ve skupině počet studentů zpravidla větší než 20. Dále je rozdělujeme na skupinové, kde je ideální

počet účastníků 12, nanejvýš 20. A nakonec individuální, který probíhá za účasti lektora a účastníka, maximálně mohou být 3 účastníci (Langer, 2016).

Vyučování je systematické a má konkrétní záměr a cíl. Záměrem je získání způsobilosti a kompetencí k určité činnosti nebo určitým činnostem. Aby vzdělávání probíhalo opravdu organizovaně a bylo pod kontrolou, musí obsahovat konkrétní popsateľné formy. *„Vzdělávání tedy může mít pouze omezené množství podob, závislé sice na detailnosti pohledu a klasifikační pili příslušného teoretika, jenž vzdělávání třídí, ale v každém případě konečné“.* (Plamínek, 2010, s. 38)

Dále formy vzdělávání rozdělujeme na:

- formy, které mají trvalý počet a složení účastníků, jsou to studijní kurzy, semináře a skupiny,
- formy, které mají proměnlivý počet a složení studentů, např. tematické kurzy, vzdělávací semináře (Mužik, 2005).

1.7 Specifika vzdělávání

Není pochyb, že existují podstatné rozdíly ve vzdělávání mezi dospělými a vzděláváním dětí. Rozdílnosti při vzdělávání dospělé populace a ostatních cílových skupin jsou příčinou, že se vědní disciplínou pro vzdělávání dospělých stala andragogika, která se rázem vyřadila z pedagogiky. Dospělí jedinci jsou osobití v těchto bodech:

- mají zkušenosti, veškeré informace, které přijímají, porovnávají s již dříve přijatými zkušenostmi, které získali během studia nebo praxe,
- znají své životní priority, dospělí se proti dětem zajímají o práci, o rodinu, osobní zájmy,
- jsou zralé osoby, a to v několika směrech – biologických, sociálních, psychických či ekonomických,
- jsou motivovaní, což je u dospělých zásadní, dospělí se chtějí vzdělávat, aby se rozvíjeli a uspokojovali své potřeby, postoupili, uspěli v práci,
- mají jasný a konkrétní cíl při výběru vzdělávání, dokážou (umí) ocenit a využít získané znalosti, dovednosti,

- prochází změnami fyziologických a psychických funkcí, mnoho výzkumných poznatků potvrdilo schopnost vzdělávat se i ve vysokém věku. Skutečností ale je, že věkem dochází k řadě změn, zejména zrakových, sluchových. Pozornost klesá a zhoršuje se i paměť,
- mají specifické charakteristiky osobnosti, za jedny z významných charakteristik považujeme vysokou míru kritičnosti, nesnadné přiznávání chyb a obavu ze selhání (Langer, 2016).

1.8 Cíle vzdělávání

Nejdůležitější je stanovení cílů vzdělávání, které si vytyčí zadavatel. Aby byl cíl vymezen co nejpřesněji, musíme provést analýzu vzdělávání. Analýzou rozpoznáme rozdíly mezi současným a požadovaným stavem, upřesníme a určíme požadavky organizace. Posoudit, zda jsme dosáhli cíle, není vůbec snadné. Abychom mohli postup vzdělávaných vyhodnotit, je důležité správně stanovit cíle. Poznáme tyto typy cílů:

- kognitivní, poznávací – zahrnují oblasti znalostí, zručností, vědomostí,
- psychomotorické, výcvikové – obsahují nejen dovednosti pohybu a ovládnutí s předměty, ale i obratnost ve psaní a v řeči,
- afektivní, postoje, hodnotové – zahrnují emoční stránky lidí, vytváří vlastní názor a hodnotové orientace.

Důvodem, proč stanovujeme cíle, je hlavně:

- usměrňování – známe, na co se musíme zaměřit a podle toho formujeme všechny prostředky a okolnosti vzdělávání,
- motivace – inspiruje účastníky k dalšímu vzdělávání,
- integrace – začlenění studentů do společnosti,
- normativnost – cílem je vymezená norma, vztahuje se k výsledkům vzdělávání (Zormanová, 2017).

Pro vytyčení cílů si pokládáme otázky:

- Cíle vzdělávání – jsou velmi důležité při plánování výuky, důležitou roli hraje i volba metod. Musíme si ujasnit, zda předáváme vědomosti, trénujeme dovednosti, nebo měníme názory a přístupy účastníků.
- Cílová skupina – koho budeme učit. Musíme vyhodnotit cílovou skupinu, její velikost, složení, strukturu. Důležité jsou metody vzdělávání, které vybíráme podle cílové skupiny např. manažery, tělesně postižené osoby, nové zaměstnance.
- Obsah výuky – co je potřeba se naučit, další z důležitých faktorů, který ovlivňuje metody vzdělávání. Z obsahového hlediska kurzy dělíme na měkké, přenositelné dovednosti a tvrdé, odborné dovednosti.
- Prostředí výuky – důležité není jenom prostředí výuky, ale i vybavení učeben, technika, pomůcky, akustika učeben, větrání, vytápění, osvětlení.
- Čas výuky – nepočítáme čas realizace a vyhodnocení výuky, ale i čas na přípravu. Především u interaktivních metod je příprava delší, ale efekt větší.
- Finance – samotné metody nám finanční prostředky netvoří, do této položky musíme započítat náklady na provoz učeben, učebních pomůcek, počítačového vybavení, nákup vzdělávacích programů, licencí, mzdu lektorovi.
- Závěr – vyhodnocení akce, zpětná vazba pro lektora, co očekáváme, jaký výsledek předpokládáme, které poznatky si odnesou posluchači, účastníci kurzů (Langer, 2016).

1.9 Vzdělávání v organizaci

„Další odborné vzdělávání je chápáno jako předpoklad osobní a společenské prosperity. Jeho význam roste stejně jako počet účastníků a vynaložených prostředků. Zároveň se mění jeho formy a obsahy.“ (Beneš, 2017, s. 158)

Koubek (Koubek, 2007, s. 259) ve své knize uvádí, že plánovité vzdělávání je: *„neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání“*. Soustavné vzdělávání je nejdůležitější a nejefektivnější prostředek při plnění úkolů personální práce.

Zavedení systematického vzdělávání zaměstnanců přináší zejména tyto výhody:

- zaměstnanci jsou odborně proškoleni,
- průběžně se vzdělávají dle potřeb organizace,
- pravidelně si zvyšují kvalifikační znalosti a dovednosti,
- zvyšuje se pracovní výkon, produktivita práce, kvalita výrobků a služeb,
- účinně se motivují potřeby zaměstnanců,
- neustále se zdokonalují vzdělávací procesy,
- zvyšuje se sociální jistota zaměstnanců,
- zvyšuje se personální a sociální rozvoj, a tím i jejich šance na profesní postup,
- zlepšují se vztahy zaměstnanců k organizaci,
- zvyšuje se kvalita jednotlivých pracovníků,
- zlepšují se mezilidské a pracovní vztahy (Koubek, 2007).

„Vzdělávání a rozvoj umožňuje široká škála vzdělávacích činností. Tradičně se využívá školení (např. kurzy), mezi novější formy patří on-line kurzy (např. koučink, instruktáže), samostatně řízené učení (např. četba, projektová práce) a širší možnost učení (např. studijní stáže, praxe).“ (Barták, 2007, s. 11)

Firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v průběhu adaptačního procesu,
- přípravu zaměstnanců k výkonu provedení práce,
- průběžné zkvalitňování kompetencí, proškolení a pokračování v odborné přípravě,
- přeškolení nebo kvalifikaci, student získává nové pracovní schopnosti a získává další dovednosti,
- profesní rehabilitaci – napomáhá k opětovnému zařazení pracovníků, kteří byli dlouhodobě v pracovní neschopnosti, nebo jim zdravotní stav brání trvale vykonávat stávající práci,
- zvyšování kvalifikace – motivuje zaměstnance ke vzdělávání (Bartoňková, 2010).

Doba, kdy si zaměstnanci po celou dobu své pracovní činnosti vystačili s vědomostmi, které nabyli během své přípravy na povolání, je již minulostí. V dnešní moderní společnosti je vzdělávání a utváření pracovních dovedností důležitým celoživotním

procesem, kde mají důležitou roli organizace a jejich řízené činnosti. Podstatou úspěchu všech organizací je pružnost a připravenost na změny. Pružnost v organizaci vytváří flexibilní zaměstnanci, kteří jsou připraveni na změny, tyto změny podporují a respektují je. Z tohoto důvodu je usměrňování pracovních znalostí a dovedností zaměstnanců význačným úkolem personální práce. Současný stav v institucích vyžaduje vysokou schopnost pracovníků dokázat si osvojit nové dovednosti. Stále více se pro rozvoj pracovníků používají činnosti a aktivity zaměřené na dosažení větších znalostí, než vyžaduje pracovní zařazení. Dalším důležitým aspektem je formování osobnosti a hodnotových zaměření pracovníků ve vztahu k organizaci.

Důvody pro vzdělávání v organizaci:

- Vyskytují se nové technologie a poznatky, vyvíjí se technika a technologie, vědomosti a poznatky zaměstnanců rychle zaostávají.
- Výrazně se mění trhy, zboží a služby v návaznosti na potřeby lidí, dochází k výrazné poptávce po kvalitě zboží a služeb, což vyžaduje okamžitou reakci firem.
- Mění se způsoby řízení práce, organizace práce, charakter práce, opakují se organizační změny, snižují se náklady, využívají se nové technologie a technická zařízení, vyvíjejí se nové informační technologie.
- Firmy musí velmi rychle reagovat na změnu podnikatelského prostředí také ve spojitosti s globalizací. Vzniká nutnost orientovat se a komunikovat nejen v domácím prostředí, ale i v mezinárodním (Koubek, 2007).

„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci patří k nejdůležitějším personálním činnostem, neboť rozšiřuje nebo zvyšuje kvalifikaci zaměstnanců a formuje flexibilitu pracovní síly organizace a její připravenost na změny. Vzdělávání je tak investicí do lidského kapitálu“. (Dvořáková, 2012, s. 556)

1.10 Cyklus vzdělávání

Postupy, které směřují v organizacích na zaručení efektivního vzdělávání zaměstnanců, jsou označovány jako systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání je zformováno

k uspokojování vymezených potřeb, je plánované, zajišťované specialisty na vzdělávání, kteří se věnují vzdělávání dospělých. Účel vzdělávání se důkladně vyhodnocuje. Plánované vzdělávání pracovníků je stále přítomné v organizaci, které nejen zdokonaluje a vytváří dovednosti zaměstnanců potřebné k výkonu práce, ale připravuje pracovníky také na změny v budoucnu a činí je tak flexibilními. Jedná se o cyklus, který má mnoho fází.

Armstrong uvádí čtyři fáze vzdělávacího cyklu:

- vymezení potřeb vyučování,
- určení, jaký druh vzdělávání je potřebný,
- využívání kvalifikovaných školitelů při plánování a realizaci výuky,
- sledování a hodnocení efektivnosti vzdělávání (Armstrong, 2005).

Koubek také uvádí čtyři fáze systematického vzdělávacího cyklu, který umožňuje plánování vzdělávacích akcí. Tyto fáze jsou důležité při postupu, jak bude vypadat skutečný vzdělávací proces a jak bude navazovat na další vzdělávací cykly. „*Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Protože vzdělávání pracovníků bývá dosti nákladnou záležitostí, musí organizaci pochopitelně zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se přitom osvědčily nástroje, metody použité ke vzdělávání pracovníků. Proto následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.*“ (Koubek, 2007, s. 259)

1.10.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzdělávací požadavky by měly být identifikovány jako firemní potřeby. Skupinové potřeby v rámci organizace a u jednotlivých zaměstnanců pak jako individuální potřeby, kde jsou navzájem propojeny všechny tyto oblasti. Vyhodnocení podnikových potřeb vede k určení vzdělávacích potřeb daného jednotlivce. Tento postup platí i naopak.

Identifikace vzdělávacích potřeb je první fází vzdělávacího cyklu. Nutnost v oblasti kvalifikace a učení představuje konkrétní nepoměr mezi dovednostmi, znalostmi,

pracovním přístupem zaměstnance a požadavky pracovního místa nebo toho, co vyplývá z organizačních změn. V této etapě jsou sjednoceny individuální subjektivní i objektivní nároky pracovníků s nároky organizace tak, aby byla organizace schopna souvisle přejít do další fáze cyklu. Potřeby vzdělávání pracovníků nelze jednoznačně vymežit, protože úroveň vzdělávání a potřebných kompetencí není možné změřit. Množství informací, které slouží k určení potřeb vzdělávání je mnoho, můžeme se zaměřit na sledování pracovního výkonu, využívání zdrojů, kvality výrobků, služeb, pracovní doby, produktů, stability pracovníků. Významnými materiály jsou hodnotící informace zaměstnanců. Při určení potřeb vzdělávání je důležité znát profesně kvalifikační uspořádání zaměstnaneckých zdrojů na území, ve kterém se firma nachází a kde získává své pracovníky (Koubek, 2001).

Z pohledu tří různých hledisek lze určit individuální rozvojové a vzdělávací potřeby:

- podle subjektu vzdělávání a jeho jednotlivých požadavků a potřeb,
- podle nároků, které vyplývají z pracovních míst,
- podle zamýšleného plánování profesního a karierního růstu.

Na základě sebehodnocení lze ze subjektivního hlediska identifikovat individuální potřeby. Z pohledu objektivního vedoucí pracovník vyhodnocuje shody a neshody mezi očekávaným a skutečným výkonem. K vyhodnocení využíváme čtyři otázky – „Může?“, „Zná?“, „Umí?“, „Chce?“. Analýzu provádíme formou řízeného rozhovoru.

- Otázkou „Může?“ zjišťujeme, zda mají jednotliví pracovníci všechny podmínky k žádanému výkonu.
- Otázkou „Zná?“ prověřujeme, zda mají pracovníci potřebné znalosti k požadovaným výkonům.
- Otázkou „Umí?“ ověřujeme dovednosti zaměstnanců.
- Otázkou „Chce?“ ověřujeme motivaci a schopnosti vnést znalosti a poznatky do praxe (Hroník, 2007).

Dobře vykonaný rozbor vzdělávacích potřeb přispívá k dosažení cílů institucí a efektivnosti vyučování a vzdělávání. Tato fáze souvisle přechází do fáze plánování vzdělávání. V další fázi vzdělávání, kterou nazýváme identifikace, sestavujeme návrhy plánů, prioritní úkoly a návrhy programů. Sestavujeme rozpočty, které dále upřesňujeme

až do finální podoby rozpočtů a programů. Ve finální podobě jsou stanoveny veškeré oblasti, na které bude vzdělávání směřováno, počty a kategorie zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat, dále metody a prostředky vzdělávání a časový plán. Náležitě vypracovaný plán vzdělávání musí odpovídat na uvedené otázky:

- jaké konkrétní vzdělání má být zajištěno, jeho obsah,
- komu konkrétně je vzdělávání určeno – určíme kritéria výběru, skupině, jednotlivcům,
- jakým způsobem bude vzdělávání prováděno, zda bude výuka na pracovišti, jakou metodou budou prezentovány, dále zvolíme pomůcky, potřeby, učební texty, prezentace,
- kým bude výuka vykonávána, externí nebo interní lektori a organizační plán.
- kdy – časový harmonogram,
- kde – zvolíme místo konání, konkrétní vzdělávací agenturu, vzdělávací instituce, ubytování, strava, doprava (Armstrong, 2005).

1.10.2 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Nezbytné a důležité je vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu. Tato poslední etapa vzdělávacího plánu se však potýká s řadou problémů. *„Základním problémem je vyhodnocování výsledků i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení.“* (Koubek, 2007, s. 274)

„Hodnocení průběhu obvykle začíná již na začátku aktivity, kdy účastníci vyslovují svá očekávání a první dojmy, neformálně probíhá i během aktivity, např. při přestávkách a vždy by mělo být uskutečněno na závěr vzdělávací akce, ať už písemně, ústně nebo kombinací obojího. Zjišťuje se spokojenost účastníků nejen s věcnou stránkou aktivity, ale i kvalita technického a organizačního zabezpečení (strava, ubytování, atmosféra, prostředí apod.) V praxi tato okamžitá zpětná vazba slouží zejména lektorům pro adaptaci aktivity specifickým potřebám vzdělávané skupiny.“ (Dvořáková, 2012, s. 294)

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je důležitou součástí celého vzdělávacího procesu, abychom mohli posoudit jeho efektivitu při dosahování požadovaných výsledků s plánovaným vzdělávacím programem. Dále musíme určit, kde je nutná potřeba zlepšit nebo změnit vzdělávací systémy, aby byly mnohem účinnější. Vzdělávací procesy musí

být pečlivě naplánované od začátku. Od plánování vzdělávacích akcí s cílem dosáhnou potřebné vzdělávání na úrovni organizace nebo jednotlivců, přes průběh vzdělávání a změny chování až k dopadům na jednotlivé zaměstnance a organizaci.

Vyhodnocováním porovnávané stanovené cíle s dosaženými výsledky a určíme, zda míra vzdělávacích procesů splnila daný účel. Stanovení cílů, výběr metod a vyhodnocování výsledků je nedílnou součástí plánování všech vzdělávacích a rozvojových programů. Vyhodnocování vzdělávání nám identifikuje, zda jsou vzdělávací projekty účinné.

Při vyhodnocování vzdělávání se zaměříme na tyto oblasti:

- plánování – určíme konkrétní potřeby a vymezit cíle vzdělávání,
- realizace – nastavíme vhodnou a účinnou metodu vzdělávání, přepočítat náklady na vzdělávání,
- reakce – vyhodnotíme spokojenost účastníků vzdělávacích akcí,
- výsledky – identifikujeme dopad vzdělávání na výkon jednotlivých pracovníků i celé organizace.

Vyhodnocování posuzujeme na různých úrovních, od okamžité reakce účastníků kurzů až po zhodnocení výkonnosti organizace. „*Nejznámější a nejpoužívanější systém vyhodnocování vzdělávání na různých úrovních navrhl Kirkatrick (1994), navrhl čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání.*“ (Armstrong, 2015, s. 368)

První úroveň se nazývá vyhodnocování reakcí, kde zjišťujeme, jak absolventi reagují na vzdělávání, jejich připomínky a návrhy.

Druhá úroveň je zaměřená na vyhodnocování poznatků, zda byly naplněny cíle vzdělávání, do jaké míry a kolik znalostí si osvojili účastníci.

Třetí úroveň vyhodnocuje chování účastníků – do jaké míry se změnilo jejich chování při návratu na jejich pracoviště a do jaké míry došlo k osvojení dovedností a schopnosti je využít v praxi.

Čtvrtá úroveň porovnává přínosy vzdělávání s náklady na vzdělávání. Stanovuje se přidaná hodnota vzdělávacích programů. Zjišťuje se, ve kterých bodech došlo ke zlepšení výkonu organizace v porovnání s předchozími programy. Vyhodnocování se musí uskutečnit před zahájením a po ukončení vzdělávacích programů, aby bylo možné

vyhodnotit dosažení základních cílů v oblastech, které se zabývají zvýšením prodeje a produktivity, zvýšením spokojenosti zákazníků nebo snížením počtu pracovních úrazů.

V praxi však není vždy jednoduché určit míru přínosu, která vede ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od jiných faktorů.

Vyhodnocování vzdělávání má však i své problémy, které můžeme shrnout do pěti bodů:

- *„Vrcholové vedení často nepožaduje nebo nevyužívá informace o dopadech vzdělávání, které jsou k dispozici.*
- *Specialisté na vzdělávání a rozvoj nemají dostatek odborných znalostí, aby věděli, jak vyhodnocování vzdělávání provádět.*
- *Vzdělávací programy nemají jasně stanovené cíle, takže vymezit určitá kritéria, na jejichž základě by se vzdělávání vyhodnocovalo, je dost obtížné, respektive téměř nemožné.*
- *Omezené rozpočty na vzdělávání znamenají, že se peníze věnují spíše na provádění vzdělávání než na vyhodnocování vzdělávání.*
- *Rizika spojená s vyhodnocováním vzdělávání by mohla být příliš velká, vzhledem k tomu, že by vyhodnocování mohlo odhalit, že dopad vzdělávání byl minimální.“*
(Armstrong, 2015, s. 370)

1.11 Metody vzdělávání

Nutnost vzdělávat pracovníky je významným ukazatelem v řízení lidských zdrojů. Lidský kapitál je zdrojem konkurenceschopnosti firem. Proto organizace vyhledávají způsoby, jak podnítit rozvoj pracovníků a tím i rozmach firem. V praxi můžeme vidět mnoho vzdělávacích metod, od těch obecně známých jako je např. rotace funkcí, až po moderní způsoby typu neurolingvistického programování. Všeobecně můžeme způsoby vzdělávání rozdělit na ty, které se konají v organizacích a na ty, které se konají mimo organizace. Postupů a způsobů jak vzdělávat zaměstnance je mnoho. Vyjmenujeme si alespoň ty základní:

- E-learning – patří k základním metodám rozvoje zaměstnanců, využívá moderní technologické prostředky. Zaměstnanci si své znalosti procvičují pomocí intranetové sítě, pomocí jednoduchých kurzů.

- Rotace funkcí – tato metoda je velmi populární zejména ve velkých firmách. Metoda je jednoduchá a spočívá v tom, že si zaměstnanci vyzkouší velké množství pracovních úkolů v rámci celé firmy. U této metody se pracovníci dočasně přesouvají na jiná oddělení, kde čerpají znalosti a vědomosti a zároveň nabývají nové zkušenosti.
- Koučování – patří k metodám interního vzdělávání. Každý pracovník má přiděleného jednoho kouče, který dohlíží na jeho vzdělávání a flexibilně se přizpůsobuje jeho potřebám. Cílem koučinku je usměrňování zaměstnanců k žádaným výkonům.
- Mentoring – s koučováním se často zaměňuje. V tomto případě je také poskytnut zaměstnanci zkušený spolupracovník, který se podílí na jeho celkovém rozvoji.
- Assessment center – je diagnosticko-výcviková metoda, která se hojně využívá při výběrovém řízení zaměstnanců. Metoda je založena na pozorování konkrétních jedinců v určitých simulovaných situacích. Jak zvládají stres a jak řeší dané situace. Tato metoda odhaluje jejich silné a slabé stránky.
- Development center – má společné základy s assessment center, ale je kompletnější. Pracovníci prochází velkou řadou modelových situací. U této metody se využívá profesní psychodiagnostika. Metoda je důležitá pro vytváření rozvojových plánů pracovníků a je zaměřená na poznatky a vědomosti zaměstnanců, které budou vyžadovány v budoucnu (Armstrong, 2015).
- Studium MBA je další možností ve vzdělávání zaměstnanců. Je to forma externího vzdělávání, která se zaměřuje na prohlubování praktických znalostí zaměstnanců v určitém oboru. Jedná se o další profesní vzdělávání, které se stalo velmi populární v mnoha českých institucích. Firmy podporují své zaměstnance v dalším studiu, protože jsou jim poskytovány značné vědomosti určitých problematik ale i konkrétní znalosti z mezinárodního prostředí, které jsou v současnosti velmi významné. V právních firmách je pak oblíbeným typem studia LLM, které je obdobou MBA (Cemi, online).

1.12 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Požadavky na vědomosti a znalosti lidí se v dnešní moderní době neustále mění a vyvíjí. Z tohoto důvodu je důležité, aby si lidé své znalosti, vědomosti a dovednosti neustále rozšiřovali a prohlubovali. Vzdělávání zaměstnanců v instituci se zaměřuje na utváření pracovních dovedností zaměstnanců, kteří ve firmě pracují v pracovním poměru, nebo na základě jiného právního aktu, např. členství, jmenování, dohodě o pracovní činnosti nebo dohodě o provedení práce. Do systému vzdělávání zaměstnanců patří vzdělávací aktivity, které podporují rozvoj zaměstnanců. Do systému vzdělávání zaměstnanců organizace se zapojují nejen personální útvary, oddělení vzdělávání pracovníků, ale i všichni vedoucí zaměstnanci. „*V některých zemích (např. v Německu) jsou zřizovány zvláštní komise pro vzdělávání pracovníků, složené ze zástupců vedení organizace a pracovníků, popřípadě z externích pracovníků.*“ (Koubek, 2007, s. 258)

Vzdělávání pracovníků je tedy personální činnost, která úzce spolupracuje s externími odborníky a specializovanými vzdělávacími zařízeními. Účinnost a kvalita vzdělávání zaměstnanců závisí na personální strategii a politice dané organizace. Je mnoho organizací, které upřednostňují již odborně vyškolené pracovníky. Tento způsob je velmi náročný na získávání a výběr zaměstnanců. Další organizace se zaměřují na vzdělávání svých pracovníků jen mimořádně, v naléhavých případech, kdy je to nezbytné, nebo jim na vzdělání zůstaly finanční prostředky. V těchto případech dochází ke vzdělávání nepravidelně a náhodně. Většina organizací se však zabývá vzděláváním svých zaměstnanců svědomitě a trvale a má pečlivě vypracovanou koncepci vzdělávání. Takovéto aktivity bývají podporovány i státními příspěvky nebo evropskými dotacemi. „*Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále opakující se cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ (Koubek, 2007, s. 259)

Velmi důležité je vytvoření běžných a speciálních vzdělávacích programů, zapojení patřičně vybavených vzdělávacích institucí a také vhodné podmínky pro vzdělávání na pracovišti. Je nezbytné si ve firmě zaopatřit vlastní či externí školitele, případně mít představu, jakým způsobem bude vzdělávání prováděno, když firma nemá vlastní

vybavení. Nejdůležitější je identifikace potřeb ve vzdělávání zaměstnanců v rámci instituce (Koubek, 2007).

1.13 Rozvoj zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů

Oblast rozvoje zaměstnanců se zabývá formováním pracovních schopností, dalším vzděláváním a rozšiřováním kvalifikace zaměstnanců. Orientuje se na získávání dalších znalostí a dovedností, někdy i nad rámec vědomostí potřebných k výkonu současného zaměstnání. Důležité v rozvoji zaměstnanců je zaměření se na porozumění a zvládnutí celkových problémů, které překračují i hranice oboru. Tato oblast posiluje kromě pracovních schopností i formování osobnosti zaměstnanců. Je více orientována na kariéru zaměstnanců než na jejich prováděnou pracovní pozici. Je zaměřená spíše na jejich možnosti a schopnosti než na jejich kvalifikaci. Rozvoj je orientován na dlouhodobější cíle, na pracovní potenciál člověka, a tak z něj vytváří adaptabilní pracovní zdroj. V další řadě přispívá ke zlepšení mezilidských vztahů v organizaci a motivuje osobnost jedince k lepšímu výkonu při plnění cílů organizace. Rozvoj zaměstnanců má podstatný vliv na zvýšení pracovního výkonu a flexibility zaměstnanců, zejména však přispívá ke zvýšení šancí jednotlivců na jejich pracovní uplatnění ve firmě a na trhu práce. Rozvoj také může přinášet pozitivní efekty v rámci hlubšího porozumění souvislostem vykonané práce s pracemi jiných, čímž může zvýšit spokojenost zaměstnanců s vykonanou prací. Zde je však nutné poznamenat, že v souvislosti s rozvojem se velmi výrazně projevuje individuální iniciativa lidí a jejich vlastní zapojení v této oblasti.

Rozvoj lidských zdrojů je na rozdíl od rozvoje pracovníků zaměřen na rozvoj pracovních schopností organizace jako celku. Je to relativně nový pojem, který se objevil v personální práci. Orientuje se na práci celé organizace komplexně, na rozvoj týmové spolupráce, na vytváření podmínek potřebných pro dosažení znalostí a dovedností důležitých k výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů (Koubek, 2007).

1.14 Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V rámci vzdělávací a rozvojové strategie je nutné si uvědomit, že vždy musí vycházet z celkové personální strategie podniku. Strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je tedy závislá na strategiích jejich nadřízených. Doba, na kterou se tyto strategie vytvářejí, představuje ve většině případů tři až pět let. Personální strategie vychází z komplexní strategie podniku. Při koncipování personální strategie musí být také zabezpečené její provázání a sladění s ostatními cíli podniku. Strategii vzdělávání a rozvoje můžeme rozčlenit na několik dalších strategií:

- Strategie organizačního rozvoje a rozvoje jednotlivců: Zvyšování výkonnosti celé firmy je spojeno s rozvojem organizace a také jejích lidí. Podnik se musí zaměřit na oba tyto aspekty. Na jedné straně stojí organizační rozvoj, pro který je charakteristické soustředění se na změnu ve fungování celé organizace nebo její části. V tomto případě se jedná o společnou práci na konkrétních problémech za chodu organizace, přičemž vzdělávací aktivity zde mají podpůrnou roli. Naproti tomu je rozvoj lidí, jehož cílem je vyformování odborně a personálně připravených jedinců. Velmi důležité je dosažení součinnosti těchto dvou dimenzí a podněcování individuální tvořivosti a iniciativy v souladu s prostředím zájmy organizace.
- Strategie diferenciací a integrace: Podporuje dosahování vysoké výkonnosti. Integrace vytváří prostor na společné budování a sdílení znalostí a dovedností, ale hlavně na formování pocitu závazku vůči organizaci. Proto je důležité, aby došlo ke vzájemnému propojení obou přístupů. Vzniká tak fungující sociální systém, který je charakteristický vstupní nerovností, rovností šancí a příležitostí. Perspektivní společnost dosahuje vysoké úrovně výkonnosti a zároveň v ní může být patrná vysoká míra závazku vůči organizaci.
- Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování: Cílem vzdělávací aktivity firmy je přinést pozitivní změnu v oblasti znalostí a dovedností zaměstnanců. Tato změna může být docílena postupně nebo skokem. Strategie velkého skoku je uplatňována v situaci, kdy jsou zapotřebí velké změny v krátkém čase. Ty jsou vyvolány zejména tlakem vnějšího prostředí. Naopak, plynulé zlepšování se děje záměrně, nepřetržitě, s velkou důsledností a vede k němu spíše vnitřní tlak.

Nejvhodnější je tyto dvě strategie zkombinovat, což znamená, že realizace změn není pouze událost se začátkem a koncem, ale je to nepřetržitý proces, v jehož rámci dochází k plynulému zlepšování (Hroník, 2007).

1.15 Zájem zaměstnanců o rozvoj

Organizace můžou oslovit a motivovat své zaměstnance, zvýšit jejich spokojenost a závazek vůči firmě či podnítit inovace. Můžeme uvést pět kroků, které mohou dopomoci k efektivnějšímu systému rozvoje zaměstnanců:

- Personalizujeme karierní růst. Tato oblast se týká vztahů mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným a karierních cílů v kontextu osobního rozvoje. Zde shledáváme důležitou roli vedoucího zaměstnance a potřebu komunikace mezi ním a běžným zaměstnancem.
- Vytváření příležitostí pro mentoring. Tato oblast spočívá ve výběru konkrétních zaměstnanců s vysokým pracovním výkonem, kteří mají zájem stát se mentorem, a tak pomáhat dalším kolegům.
- Podpořit zájem o vlastní rozvoj. Je důležité navozovat dobrou atmosféru v organizaci, protože není chybou mýlit se, ale důležité a podstatné je se z chyb poučit a vnímat je jako příležitost k budoucímu zlepšení.
- Diskuze o rozvoji. Tato oblast se nevěnuje pouze vytvoření dlouhodobých kariérních a osobních cílů, ale také se zaměřuje na zpětné vazby a vyhodnocování jejich plnění.
- Zaměstnanci sdělují své zkušenosti, které jsou pro ně důležité. O zajímavé zkušenosti se dělí se svými kolegy, kteří se mohou díky poskytnutým informacím náležitě poučit. Z tohoto důvodu je důležitá podpora vzájemného sdílení zkušeností a poznatků zaměstnanců ve firmě (Koubek, 2007).

1.16 Personální a sociální rozvoj pracovníků

„Péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování.“ (Koubek, 2007, s. 357)

V České republice měli zaměstnavatelé povinnost postarat se o prohlubování a rozšiřování kvalifikace svých zaměstnanců, která byla zakotvena v zákoníku práce. Novelou z roku 1994 byla však tato povinnost zrušena a platným zákoníkem práce byla od 1. ledna 2007 nařízena povinnost jen zaškolit a zacvičit nové zaměstnance nebo zaměstnance, kteří přecházejí na jiné či nové pracovní místo. Každý zaměstnanec je podle zákoníku práce povinen si prohlubovat kvalifikaci, musí se adaptovat na nové nároky svého pracovního místa. Stejně podmínky platí i při zvyšování kvalifikace zaměstnanců. *„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“* (Koubek, 2007, s. 357)

Tato skutečnost napomáhá k účinnému a efektivnímu získávání zaměstnanců a vede k poklesu fluktuace (Koubek, 2007).

Plánování personálního rozvoje zaměstnanců do jisté míry přispívá k zajištění potřebných pracovních sil svými stávajícími zaměstnanci. Formuje jejich schopnosti, dovednosti, kladné vazby k organizaci a zvyšuje jejich uspokojení z vykonané práce. Do plánů personálního rozvoje patří také plány pracovní kariéry a plány postupů v pracovních funkcích. Tyto plány upřesňují pracovní perspektivy zaměstnanců a vyvolávají pocity sociálních jistot. *„Plánování personálního rozvoje pracovníků organizace úzce souvisí s plánováním vzdělávání, plánováním rozmístování, plánováním odměňování i plánováním penzionování a propouštění pracovníků a pochopitelným východiskem pro ně je hodnocení pracovníků.“* (Koubek, 2007, s. 119)

V České republice organizace, zejména v soukromém sektoru, nevěnují tolik péče sociálnímu rozvoji svých zaměstnanců jako zahraniční firmy. Péče o bydlení, o rodinný život, o děti, rekreace, pomoc v tíživé situaci jsou bonusy, které firmy nabízejí svým zaměstnancům, a tím zvyšují prestiž svých organizací (Koubek, 2007).

2 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

Ministerstvo vnitra České republiky má zásadní postavení v oblasti dalšího vzdělávání státních zaměstnanců, které mu ustanovuje zákon č. 234/2015 Sb. o státní službě. Sekce pro státní službu je na ministerstvu speciálně zřízená pro plnění a kontrolu úkolů vyplývajících ze zákona o státní službě. Mezi úkoly patří i koordinace vzdělávání státních zaměstnanců, příprava vzdělávacích programů a organizování některých vzdělávacích projektů. Dále ministerstvo ve své kompetenci připravuje a vydává služební předpis náměstka pro státní službu, který se nazývá Rámcová pravidla pro vzdělávání státních zaměstnanců. Problematiku státní služby řídí na ministerstvu Odbor vzdělávání a mezinárodní spolupráce ve státní službě, který je přímo podřízen Sekci pro státní službu. Náměstek pro státní služby, nebo jím pověřený státní úředník, je oprávněný vykonávat ve služebních úřadech kontrolu ve služebních vztazích státních zaměstnanců.

Každé ministerstvo dle pokynů Rámcových pravidel vydává služební předpis pro státní službu, který stanovuje pravidla ke vzdělávání ve služebních úřadech a k provádění služebního hodnocení. Pravidla vymezují podrobnosti ke vzdělávání všech zaměstnanců, kteří pracují ve služebním poměru.

Ministerstvo má na svých webových stránkách odkaz na státní službu, kde mohou ostatní ministerstva, zaměstnanci ministerstev a další zájemci získat informace o informačním systému státní služby, o úřednické zkoušce, o výběrových řízeních pro státní službu, o nabídkách vzdělávacích akcí, o výběrových řízeních do institucí EU a dalších důležitých pokynech, předpisech, nařízeních a vyhláškách. Na stránkách jsou ke stažení související dokumenty a formuláře, seznamy otázek a literatury k úřednickým zkouškám, které mohou úředníci a veřejnost použít.

Dále má ministerstvo na starosti spravování informačního systému. Do tohoto systému se přihlašují i ostatní služební úřady, které mají přístup a mohou zde zapisovat termíny úřednických zkoušek, nebo přihlašovat ke zkouškám své zaměstnance (Rámcová pravidla, MV ČR, online).

2.1 Hlavní cíle a principy služebního předpisu

Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců určuje jednotlivé druhy vzdělávání, postupy vzdělávání, institucionální odpovědnost za vzdělávání, principy a pravidla při vedení a archivování spisové dokumentace vzdělávacích akcí. Pravidla vzdělávání stanovují minimální nároky a potřeby na vzdělávání zaměstnanců. Služební orgán může ve své působnosti předepsat služebním předpisem další požadavky.

Důležitým cílem služebního předpisu pro státní službu je vymezit jednotlivé skupiny vzdělávání dle § 107 zákona o státní službě. Dalším cílem je osvojování a rozvíjení potřebných znalostí zaměstnanců při výkonu správní činnosti, která odpovídá oborům státní služby. Služební úřad má povinnost zabezpečit vzdělávání svých zaměstnanců a výdaje vynaložené na vzdělávání financuje úřad.

Nejdůležitějším principem služebního předpisu je celkově obsáhnout problematiku vzdělávání ve služebních úřadech počínaje vypracováním identifikace vzdělávacích potřeb, zpracováním individuálních vzdělávacích plánů, tvorbou komplexního plánu vzdělávacích akcí, samotným provedením vzdělávání, hodnocením vzdělávacích akcí až po administraci a evidenci spisové dokumentace vzdělávacích akcí.

Služební úřad zodpovídá za:

- zabezpečení vstupního vzdělávání,
- uveřejnění odborné literatury, studijních textů a materiálů k platným zkušebním otázkám pro přípravu k úřednickým zkouškám,
- zajištění průběžného vzdělávání a vzdělávání vedoucích pracovníků,
- zajištění jazykového vzdělávání.

Druhy vzdělávání:

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- vzdělávání vedoucích pracovníků,
- jazykové vzdělávání.

(Zákon o státní službě, online)

2.2 Služební volno k individuálním studijním účelům

Každý státní zaměstnanec při výkonu služby má nárok využít šest dní v kalendářním roce k individuálním studijním účelům. Čerpání studijního volna písemně, formou směrnice, nařizuje služební orgán, který stanovuje individuální vzdělávací cíl. Po dobu čerpání studijního volna náleží státnímu zaměstnanci plat, který se nekrátí. (Zákon o státní službě, online)

Na Ministerstvu průmyslu a obchodu se čerpání studijního volna schvaluje v rámci správního řízení. Lhůta pro vydání rozhodnutí ode dne podání žádosti je maximálně 30 dnů. Protože zaměstnanci využívají tuto možnost a mají o čerpání studijního volna veliký zájem, musí se žádosti podávat v časovém předstihu prostřednictvím podatelny v souladu se služebním předpisem MPO č. 2/2016 státního tajemníka. Předpis stanovuje přesný postup při čerpání studijního volna. Při porušení daných pokynů může služební orgán žádost zamítnout. Sekretariáty jednotlivých odborů ministerstva jsou povinné evidovat a kontrolovat přehled čerpání studijního volna, aby nedocházelo k překročení zákonem stanoveného limitu šesti dnů za kalendářní rok. Studijní volno je možné čerpat až po schválení a doručení Rozhodnutí o povolení služebního volna k individuálním studijním účelům.

Studijní volno podle § 110 zákona o státní službě mohou zaměstnanci využít i k přípravě a vykonání úřednické zkoušky.

Závazky státních zaměstnanců vyplývající ze zákona o státní službě můžeme považovat za návratnou investici, kterou zaměstnavatel vložil do svých pracovníků. Tento poznatek se týká zejména povinnosti pracovat na ministerstvu i po skončení studia nebo navrátit adekvátní finanční částku, která byla zaměstnanci poskytnuta v průběhu studia.

2.3 Identifikace vzdělávacích potřeb, individuální vzdělávací plán

V případě státního zaměstnance jsou identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců především na základě:

- služebního hodnocení a návrhu představeného, který přihlíží na požadavky kladené oborem státní služby,

- služebními předpisy,
- správními a jinými činnostmi, které úředník vykonává na služebním místě,
- zhodnocením výsledků uskutečněných, nebo chystaných legislativních změn.

Individuální vzdělávací plán zaměstnance se každý rok zpracovává na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb. Identifikaci vzdělávacích potřeb vyhodnotí většinou přímý nadřízený pracovník a na základě zpracované dokumentace vypracuje individuální vzdělávací plán, který je následně schválen služebním orgánem. V případě přijetí nového zaměstnance do služebního poměru, přecházejícího státního zaměstnance z jiného služebního úřadu, nebo v případě návratu zaměstnance z mateřské, rodičovské dovolené během kalendářního roku se doporučuje státnímu zaměstnanci vypracovat tzv. mimořádný individuální vzdělávací plán. Mimořádný individuální vzdělávací plán se doporučuje zpracovat i v případě, kdy je zaměstnanec převeden na jiné služební místo, nebo změnou oboru služby na konkrétním služebním místě. Tento mimořádný individuální vzdělávací plán rovněž schvaluje služební orgán zhruba do tří měsíců od nástupu zaměstnance nebo změny na služebním místě.

Individuální vzdělávací plán obsahuje:

- cíl vzdělávání,
- téma vzdělávání,
- oblast vzdělávací akce,
- pravděpodobné konání naplánovaného vzdělávání.

Individuální vzdělávací plán zahrnuje pouze:

- průběžné vzdělávání,
- vzdělávání představených,
- jazykové vzdělávání.

Na základě individuálních vzdělávacích plánů vypracuje ministerstvo nejméně jednou ročně celkový plán vzdělávacích akcí. Ten obsahuje jednotlivá témata vzdělávání, předpokládaný termín konání vzdělávacích akcí, předpokládaný počet zaměstnanců a způsob, kterým budou vzdělávací akce realizovány. (Zákon o státní službě, online)

2.4 Vzdělávací akce, realizace vzdělávání, spisová dokumentace

Ministerstvo zajišťuje provedení celkového plánu vzdělávacích akcí interními školiteli přímo na úřadě nebo externími školiteli ve vzdělávacích institucích. Uvedené informace eviduje služební úřad ve spisové dokumentaci vzdělávací akce. Spisová dokumentace obsahuje:

- údaje o vzdělávací akci,
- prezenční listinu vzdělávací akce s podpisy účastníků,
- vyhodnocení vzdělávací akce,
- soupis vydaných osvědčení k vzdělávací akci.

Informace o vzdělávací akci obsahuje:

- název vzdělávací akce,
- cíl vzdělávací akce,
- popis cílové skupiny,
- počet absolventů,
- formu a způsob realizace vzdělávací akce,
- rozsah vyučovacích hodin,
- obsah vzdělávací akce,
- lektorské a odborné zajištění,
- výukový materiál.

Služební úřad, ministerstvo, registruje přehled o všech uskutečněných vzdělávacích akcích v elektronické databázi.

Na každou vzdělávací akci jednotlivě se pořizuje prezenční listina, na každý den.

2.5 Prohlubování vzdělávání

Za prohlubování kvalifikace se považuje její průběžné doplňování, kde se nemění její základ. Povinnost zaměstnance prohlubovat si kvalifikaci ukládá zákoník práce v § 230. Zaměstnavatel může nařídit zaměstnanci účast na školení a studiu, případně od něj

požadovat prohlubování kvalifikace. Účast na školení se považuje za výkon práce a náleží zaměstnanci mzda, nebo plat za proškolené dni. Náklady, které vznikají při prohlubování kvalifikace, většinou plně hradí zaměstnavatel. Pokud chce zaměstnanec absolvovat vzdělávání finančně náročnější, může po něm zaměstnavatel požadovat přiměřenou finanční částku. (Zákoník práce, 2019)

2.6 Zvyšování a prohlubování kvalifikace

Zvyšování a prohlubování kvalifikace je umožněno všem zaměstnancům ve státní službě i v pracovním poměru. Zvyšováním kvalifikace rozumíme studium, vzdělávání, školení, která vede k získání vyššího stupně vzdělání a je v souladu s potřebou zaměstnavatele. Studium rozumíme absolvování vyšší odborné školy a vysoké školy.

Každému státnímu zaměstnanci, kterému bylo schváleno a umožněno zvýšit si vzdělání na náklady služebního úřadu, je uloženo setrvat ve služebním poměru po ukončení studia po dobu odpovídající trvání celého studia na vyšší odborné škole a vysoké škole. (Zákoník práce, 2019)

3 STATISTIKA POVINNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ, ÚŘEDNICKÁ ZKOUŠKA

V gesci Ministerstva obchodu a průmyslu probíhají úřednické zkoušky od 1.7.2019 z pěti oborů, které jsou zaměřené na průmysl, obchod, mezinárodní vztahy a podnikání. Do konce června bylo vykonáno úřednických zkoušek šest. Zkoušky se konají přímo v budově ministerstva před zkušební komisí. Jedná se o obory: surovinová politika; průmysl; stavebnictví; podnikání a živnost; ochrana spotřebitele a trhu; obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy. Úřednické zkoušky skládají zaměstnanci Ministerstva průmyslu a obchodu, zaměstnanci dalších ministerstev a správních úřadů a další osoby z veřejnosti.

Tabulka 1: Přehled termínů úřednických zkoušek za rok 2017

Termíny úřednických zkoušek za rok 2017	počet termínů
Celkový počet	29
Obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy	12
Ochrana spotřebitele a trhu	6
Podnikání a živnosti	3
Průmysl	5
Stavebnictví	1
Surovinová politika	2

Zdroj: Informace MPO, 2019

V roce 2017 v gesci MPO proběhlo celkem 29 termínů úřednických zkoušek v oborech státní služby, dvanáct termínů pro obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy, šest termínů pro ochrana spotřebitele a trhu, tři termíny pro podnikání a živnosti, pět termínů pro průmysl, stavebnictví, surovinová politika. Nejvíce uchazečů se hlásilo na obor obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy a nejméně na obor stavebnictví. Viz tabulka 1.

Tabulka 2: Počet přezkoušených osob za rok 2017

Úřednické zkoušky za rok 2017	počet osob
Přezkoušeno celkem	91
Zaměstnanci MPO	56
Zaměstnanci ostatních úřadů	28
Osoby ostatní – veřejnost	7

Zdroj: Informace MPO, 2019

Za rok 2017 bylo přezkoušeno celkem 91 zaměstnanců a osob v oborech státní služby, které spadají do gesce MPO. Z toho bylo 56 zaměstnanců MPO, 28 zaměstnanců z ostatních úřadů státní správy. Jednalo se o zaměstnance z Puncovního úřadu, Ústavu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví a České obchodní inspekce. Tyto organizace jsou organizační složky státu zřízené Ministerstvem průmyslu a obchodu. Dalších sedm osob bylo z veřejnosti, nejednalo se o státní zaměstnance. Tyto osoby si celou úřednickou zkoušku hradili sami z vlastních finančních prostředků.

Viz tabulka 2.

Tabulka 3: Úřednické zkoušky vykonané na jiných úřadech za rok 2017

Úřednické zkoušky za rok 2017	počet osob
Úřednické zkoušky organizované jinými státními úřady vykonané zaměstnanci MPO	73

Zdroj: Informace MPO, 2019

Celkem 73 zaměstnanců Ministerstva průmyslu a obchodu vykonalo v roce 2017 úřednickou zkoušku, kterou organizovaly jiné státní úřady. Jednalo se především o Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Úřad vlády. Viz tabulka 3.

Tabulka 4: Přehled termínů úřednických zkoušek za rok 2018

Termíny úřednických zkoušek za rok 2018	počet termínů
Celkový počet	17
Obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy	4
Ochrana spotřebitele a trhu	7
Podnikání a živnosti	1
Průmysl	2
Stavebnictví	1
Surovinová politika	2

Zdroj: Informace MPO, 2019

V roce 2018 bylo v gesci MPO evidováno celkem 17 termínů úřednických zkoušek v oborech státní služby, čtyři termíny pro obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy, sedm termínů pro ochrana spotřebitele a trhu, jeden termín pro podnikání a živnosti, dva termíny pro průmysl, stavebnictví, surovinová politika. Nejvíce uchazečů se hlásilo na obor ochrana spotřebitele a trhu. Nejmenší zájem byl o obory podnikání a živnosti a obor stavebnictví. Viz tabulka 4.

Tabulka 5: Počet přezkoušených osob za rok 2018

Úřednické zkoušky za rok 2018	počet osob
Přezkoušeno celkem	89
zaměstnanci MPO	36
zaměstnanci ostatních úřadů	53
osoby ostatní – veřejnost	0

Zdroj: Informace MPO, 2019

V roce 2018 bylo přezkoušeno celkem 89 zaměstnanců a osob v oborech státní služby, které spadají do gesci MPO. Z toho bylo 36 zaměstnanců MPO, 53 zaměstnanců z ostatních úřadů státní správy. Jednalo se o zaměstnance z Puncovního úřadu, Ústavu

pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví a České obchodní inspekce. Tyto organizace jsou organizační složky státu zřízené Ministerstvem průmyslu a obchodu. Zájem z veřejnosti o vykonání úřednické zkoušky v roce 2018 nebyl žádný. Viz tabulka 5.

Tabulka 6: Úřednické zkoušky vykonané na jiných úřadech za rok 2018

Úřednické zkoušky za rok 2018	počet osob
Úřednické zkoušky organizované jinými státními úřady vykonané zaměstnanci MPO	37

Zdroj: Informace MPO, 2019

Celkem 37 zaměstnanců Ministerstva průmyslu a obchodu vykonalo úřednickou zkoušku, kterou organizovaly jiné státní úřady. Jednalo se o Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Úřad vlády. Viz tabulka 6.

Tabulka 7: Přehled termínů úřednických zkoušek za rok 2019

Termíny úřednických zkoušek za rok 2019	počet termínů
Celkový počet	22
Obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy	6
Ochrana spotřebitele a trhu	8
Podnikání a živnosti	2
Průmysl	4
Stavebnictví	1
Surovinová politika	1

Zdroj: Informace MPO, 2019

Za rok 2019 bylo v gesci MPO evidováno celkem 22 termínů úřednických zkoušek v oborech státní služby, šest termínů pro obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy, osm termínů pro ochrana spotřebitele a trhu, dva termíny pro podnikání

a živnosti, čtyři termíny pro průmysl, stavebnictví, surovinová politika. Nejvíce uchazečů vykonalo úřednickou zkoušku v oboru ochrana spotřebitele a trhu. Nejmenší zájem byl o obory stavebnictví a obor surovinová politika. Viz tabulka 7.

Tabulka 8: Počet přezkoušených osob za rok 2019

Úřednické zkoušky za rok 2019	počet osob
Přezkoušeno celkem	52
zaměstnanci MPO	24
zaměstnanci ostatních úřadů	28
osoby ostatní – veřejnost	0

Zdroj: Informace MPO, 2019

V roce 2019 bylo přezkoušeno celkem 52 zaměstnanců a osob v oborech státní služby, které spadají do gesce MPO. Z toho bylo 24 zaměstnanců MPO a 28 zaměstnanců z ostatních úřadů státní správy. Jednalo se o zaměstnance z Puncovního úřadu, Ústavu pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví a České obchodní inspekce. Tyto organizace jsou organizační složky státu zřízené Ministerstvem průmyslu a obchodu. Zájem z veřejnosti o vykonání úřednické zkoušky v roce 2019 nebyl žádný. Viz tabulka 8.

Tabulka 9: Úřednické zkoušky vykonané na jiných úřadech za rok 2019

Úřednické zkoušky za rok 2019	počet osob
Úřednické zkoušky organizované jinými státními úřady vykonané zaměstnanci MPO	80

Zdroj: Informace MPO, 2019

Celkem 80 zaměstnanců Ministerstva průmyslu a obchodu vykonalo v roce 2019 úřednické zkoušky, které byly organizovány jinými státními úřady. Jednalo se o Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a Úřad vlády. Viz tabulka 9.

4 PŘEHLEDY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Tato kapitola uvádí informace ke vzdělávání na Ministerstvu průmyslu a obchodu za tři roky – 2017, 2018 a 2019. Při zkoumání uvedených hodnot v tabulkách zjistíme, že se údaje mezi sebou příliš neliší a hodnoty jsou jen nepatrně odlišné. To znamená, že ministerstvo má poměrně dobře nastavenou identifikaci vzdělávacích potřeb, individuální vzdělávací plán zaměstnanců i plán vzdělávacích akcí. Nabídky vzdělávacích akcí jsou dostatečné. Zaměstnanci mají zájem o vzdělávání a pravidelně se zúčastňují vzdělávacích akcí.

Počet zaměstnanců za uvedené roky byl v průměru 846 osob.

Počty vzdělávacích akcí, které vykazují tabulky v jednotlivých letech jsou rovněž minimálně rozdílné. V průměru byl počet realizovaných vzdělávacích akcí 889.

Průměrný počet interních školitelů za sledované tři roky byl 18. Ti proškolují pracovníky na vzdělávacích akcích, které pořádá samotné ministerstvo. Jedná se o zaměstnance ministerstva. Rozdíl v počtu jednotlivých školitelů za uvedené období byl minimální.

Školení jsou rozdělena na jednodenní a vícedenní. Hodnoty za tři roky mají opět minimální rozdíl. V průměru byl počet jednodenních školení 712 a 177 školení vícedenních.

Tabulka 10: Informace MPO ke vzdělávání za rok 2017

Informace MPO ke vzdělávacím akcím za rok 2017	Počet
Počet zaměstnanců	839
Počet vzdělávacích akcí	884
Počet interních školitelů, kteří vykonávali vzdělávací akce	18
Počet jednodenních školení	708
Počet vícedenních školení	176

Zdroj: Informace MPO, 2019

Tabulka 11: Informace MPO ke vzdělávání za rok 2018

Informace MPO ke vzdělávacím akcím za rok 2018	Počet
Počet zaměstnanců	854
Počet vzdělávacích akcí	894
Počet interních školitelů, kteří vykonávali vzdělávací akce	16
Počet jednodenních školení	716
Počet vícedenních školení	178

Zdroj: Informace MPO, 2019

Tabulka 12: Informace MPO ke vzdělávání za rok 2019

Informace MPO ke vzdělávacím akcím za rok 2019	Počet
Počet zaměstnanců	842
Počet vzdělávacích akcí	890
Počet interních školitelů, kteří vykonávali vzdělávací akce	20
Počet jednodenních školení	712
Počet vícedenních školení	178

Zdroj: Informace MPO, 2019

Vzdělávání, prohlubování a zvyšování vzdělávání je upraveno zákonem o státní službě. Kompetence vzdělávání státních zaměstnanců Ministerstva průmyslu a obchodu a jeho podřízených služebních úřadech se řídí Služebním předpisem státního tajemníka č. 13/2016, který je v souladu s Rámcovými pravidly vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech.

Vzdělávací plán sestavuje nadřízený pracovník pro každého zaměstnance, na základě identifikace vzdělávacích potřeb, odborných požadavků a legislativních změn. Jednotlivé vzdělávací plány obsahují zaměření a cíl vzdělávacích akcí a pravděpodobný termín uskutečnění. Na základě vypracovaných vzdělávacích plánů vytváří odbor vzdělávání celkový roční plán vzdělávacích akcí.

Vzdělávání státních zaměstnanců se dělí na vstupní vzdělávání úvodní a následné, vzdělávání průběžné, vzdělávání vedoucích pracovníků a jazykové vzdělávání. Absolvované vzdělávací akce se evidují do osobních spisů zaměstnanců.

5 ÚŘEDNICKÁ ZKOUŠKA

Úřednickou zkoušku upravuje zákon o státní službě, ve znění pozdějších předpisů v § 35 až 42, kde je vysvětleno: kdo, z čeho a za jakých podmínek musí úřednickou zkoušku vykonat.

Ve spojitosti s přijetím tohoto zákona umožňují všechny organizační složky státu, které vykonávají státní službu osobám, které splňují veškeré požadavky pro přijetí do služebního poměru vykonat úřednickou zkoušku. Všichni státní zaměstnanci se musí prokázat úspěšným absolvováním úřednické zkoušky. Tato zkouška musí být vykonána nejpozději do jednoho roku od nástupu do státní služby. Úřednická zkouška se skládá ze dvou částí, část obecná a část zvláštní.

Od 1. července 2019 nařízením vlády č. 1/2019 Sb. o oborech státní služby bylo upraveno několik oborů státní služby a jejich počet byl snížen z původních 79 oborů na 63. Některé obory státní služby se v názvu nemění, jiné úplně zanikly a další se sloučily s podobnými obory a rovněž vznikly obory nové. Touto úpravou legislativy došlo k novelizaci vyhlášky č. 162/2015 Sb. o podrobnostech úřednické zkoušky. Aktualizovala se především příloha č. 2, kde jsou pro konkrétní obory státní služby uvedeny mezinárodní smlouvy, právní předpisy, služební předpisy, usnesení vlády a jiné dokumenty, které představují podklady pro tvorbu zkušebních otázek a metodických materiálů ke zvláštní části úřednické zkoušky.

Úřednická zkouška z obecné části se vykonává písemně. Cílem této zkoušky je prověřit přehled a vědomosti pracovníků týkající se fungování veřejné správy, právních znalostí a předpisů České republiky a právních předpisů EU. Postupy, detaily k provádění a organizaci zkoušky zajišťuje Ministerstvo vnitra. Na jeho internetových stránkách v sekci Státní služba – Úřednická zkouška jsou uveřejněny další předpisy, zkušební otázky a odborná literatura.

5.1 Státní zaměstnanec, státní služba

Státní zaměstnanec je osoba, která byla zaměstnána do služebního poměru a umístěna na služební místo nebo byla nominována na služební místo představeného k výkonu některých činností, např. příprava návrhů právních předpisů, příprava mezinárodních smluv a předpisů Evropské unie, řízení a usměrňování činností jiných správních úřadů, správa kapitoly státního rozpočtu, ochrana utajovaných informací, zabezpečování ochrany státu, ochrana obyvatelstva, příprava a provádění správních úkonů včetně kontrol, příprava a realizace dotační politiky apod.

Každému státnímu zaměstnanci, který splňuje dané vzdělávací požadavky, náleží služební označení státního zaměstnance, který má:

- střední vzdělání s výučním listem – služební pozice referent,
- střední vzdělání s maturitní zkouškou – služební pozice odborný referent,
- vyšší odborné vzdělání – služební pozice vrchní referent,
- vysokoškolské vzdělání, které získal řádným ukončením studia v bakalářském studijním programu – služební pozice rada,
- vysokoškolské vzdělání získané ukončením magisterského studijního programu – služební pozice odborný rada nebo vrchní rada.

Služební slib vykoná státní zaměstnanec v den nástupu do služby a složí jej před služebním orgánem. Slib zní: „Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.“ Po přečtení uvedeného slibu zaměstnanec prohlásí „Tak slibuji.“ Toto potvrdí svým podpisem do úředního záznamu. Záznam se zakládá do osobního spisu zaměstnance a mimo jiné v něm musí být uvedeno datum a místo (Zákon o státní službě, online).

Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě upravuje především právní vztahy státních zaměstnanců, kteří vykonávají ve správních úřadech státní správu, organizační záležitosti státní služby, služební poměry státních zaměstnanců, odměňování státních zaměstnanců a řízení ve věcech služebního poměru. Tento zákon představuje podstatný krok

k zavedení stabilní a profesionální státní správy při zachování výchozích kritérií nepostradatelných pro fungování státní služby, kterými jsou upevnění, depolitizace a přehlednost.

5.2 Obecná část úřednické zkoušky

Ministerstvo vnitra zveřejnilo na svých webových stránkách přístup k e-learningovému kurzu k obecné části zkoušky. Tento kurz je určen především státním zaměstnancům, kteří jsou zaměstnaní ve služebním poměru. Eventuálně mohou kurz využít zaměstnanci v pracovním poměru, kteří budou vykonávat úřednickou zkoušku na svoji vlastní žádost. Kurz je navržen jako pomocný metodický výukový materiál. Podmínkou k zařazení do kurzu je platná služební emailová adresa zaměstnance. Pracovník se samostatně přihlásí přímo na internetové adrese. Kurz je možné procvičovat bez časového omezení v libovolnou dobu. Z důvodu limitovaných licencí je účet samočinně uložen, pokud se účastník kurzu nepřihlásí do systému minimálně tři týdny.

E-learningový kurz je rozdělen do čtyř okruhů:

- organizace a činnost veřejné správy,
- práva, povinnosti a pravidla etiky,
- právní předpisy obecně dopadající na činnost státní správy,
- právo EU.

Ke každému okruhu jsou vypracovány studijní materiály a skripta, která jsou ke stažení v PDF souboru. Závěrem každého okruhu jsou k dispozici procvičovací testy. Celkem je vypracováno 300 otázek, které se v různých podobách testu obměňují. Studijní materiály a zkušební testy nemají k dispozici odpovědi na všechny zkušební otázky. Uchazeči si musí prostudovat i další studijní podklady. Seznam všech materiálů je dostupný na webových stránkách Ministerstva vnitra (Zákon o státní službě, online).

5.3 Práva a povinnosti státních zaměstnanců

Úřednickou zkoušku musí složit všichni státní zaměstnanci. Úspěšné vykonání úřednické zkoušky je jednou z podmínek pro vznik služebního poměru. Služební úřady jsou povinny sjednat a umožnit svým státním zaměstnancům vykonání úřednické zkoušky. Tento postup je řízen metodickým pokynem nebo služebním předpisem, který má organizace vypracovaný a zveřejněný na svém portálu. Uskutečnění této zkoušky zásadně ovlivňuje dobu, na kterou je se státním zaměstnancem sjednán služební poměr. Ten nesmí být sjednán na dobu neurčitou, pokud státní zaměstnanec úspěšně nevykoná úřednickou zkoušku. Jestliže je zaměstnancem vykonána úřednická zkouška úspěšně, je s ním uzavřena smlouva o služebním poměru na dobu neurčitou. Po vyhlášení služebního zákona v roce 2015 bylo jen pár výjimek, kdy nemusela být státním zaměstnancem vykonána úřednická zkouška. „*Tato výjimka platila pro náměstký pro státní službu, státního tajemníka, personálního ředitele sekce pro státní službu, představených, vedoucích pracovníků, zaměstnanců, kteří byli převedeni do státní služby*“. (Zákon o státní službě, online)

5.4 Dvě části úřednické zkoušky

Úřednická zkouška zahrnuje dvě části, první – obecné části a druhé – zvláštní části. Obecná část je vykonávána písemně. V této části jsou ověřeny znalosti zaměstnanců z činnosti a organizace veřejné správy, z právních předpisů a nařízení a práva EU, povinnosti, zásady etiky a chování státního zaměstnance.

Druhá, zvláštní, část může být vykonána pouze po úspěšném složení obecné části. „*Účelem zvláštní části úřednické zkoušky je ověřit, zda státní zaměstnanec má potřebné vědomosti a schopnosti a je dostatečně odborně připraven pro další výkon služby v oboru služby, k jehož výkonu byl na služební místo zařazen nebo jmenován. Provedení zvláštní části úřednické zkoušky zabezpečuje ústřední správní úřad ve spolupráci se služebním úřadem.*“ (Zákon o státní službě, § 36, odst. 3)

Úřednická zkouška ze zvláštní části se koná ústně před zkušební komisí, která je sestavena ústředním správním úřadem. Každý úřad má své okruhy z oborů, do jehož

působnosti tyto obory patří. Zkoušený úředník si vylosuje tři náhodné otázky z celkového seznamu 20 otázek. Na přípravu ústní zkoušky má k dispozici přibližně půl hodiny. Poté ústně odpovídá před komisí, která hodnotí každou otázku výrokem – vyhověl, nebo nevyhověl. K úspěšnému složení zkoušky je důležité zodpovědět nejméně dvě otázky s výrokem vyhověl. Po zdařilém vykonání zkoušky jsou zkoušenému následně předána osvědčení ve dvou stejnopisech, které vystaví a podepíše zkušební komise. Jeden stejnopis zůstává státnímu zaměstnanci a druhý je založen v osobních spisech státního zaměstnance. Při nezdárném vykonání úřednické zkoušky komise vystaví ve dvou stejnopisech písemnou zprávu. Úředník může opakovat úřednickou zkoušku na základě písemné žádosti nejdříve měsíc po neúspěšném výkonu. Tuto zkoušku lze opakovat pouze jednou. V tomto případě se mění složení zkušební komise. Zaměstnanec nesmí vykonat zkoušku před členy komise, u které neuspěl (Zákon o státní službě, online).

5.5 Organizace a poplatky za vykonání úřednické zkoušky

Úředník, který chce vykonat úřednickou zkoušku musí splnit čtyři podmínky:

- vyplnit žádost ke zkoušce,
- doložit přílohy k žádosti,
- přihlásit se ke zkoušce,
- uhradit poplatek za zkoušku.

Kdo chce vykonat uvedenou zkoušku, musí vyplnit Žádost o vykonání úřednické zkoušky. Tyto žádosti jsou dvě. Jedna verze je pro státní zaměstnance a zaměstnance na služebním místě a druhá verze platí pro samoplátce. To znamená, že zaměstnanci mohou dobrovolně, dle svého výběru, vykonat úřednickou zkoušku, která není uvedena v systemizaci organizační struktury organizace. Tuto zkoušku si však musí uhradit ze svých finančních prostředků. K žádosti o vykonání zkoušky dále musí doložit tři přílohy:

- čestné prohlášení o bezúhonnosti,
- čestné prohlášení o zdravotní způsobilosti,
- čestné prohlášení o svéprávnosti.

Samoplátci dokládají dvě další povinné přílohy:

- čestné prohlášení o dosaženém vzdělání,
- výpis z evidence Rejstříku trestů, jehož platnost nesmí být starší než tři měsíce.

Žadatele poté musí elektronicky přihlásit zaměstnavatel na konkrétní ministerstvo nebo příslušný správní úřad, kde může zkoušku vykonat. Samoplátce se zaregistruje sám přímo přes webové stránky odpovědného ministerstva a vybere si datum zkoušky. Termín a místo konání se průběžně zveřejňuje v Informačním systému o státní službě.

Nakonec musí být uhrazen poplatek za vykonanou zkoušku. Za obecnou část činí poplatek 500 Kč a za zvláštní část je výše poplatku 2 000 Kč. Při platbě za opakování úřednické zkoušky zůstávají poplatky ve stejné výši. Finanční prostředky za vykonání zkoušky se hradí přímo na účet konkrétního ministerstva (Zákon o státní službě, online).

6 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Ministerstvo průmyslu a obchodu disponuje finančními prostředky, které jsou ze státního rozpočtu a z fondů EU. Ze státního rozpočtu se hradí náklady vynaložené na správu úřadu, tzn. veškeré náklady na provoz, dotace, příspěvky a mzdy.

Finančními prostředky z EU se hradí pouze náklady, které patří pod správu Evropské unie, tzn. náklady na provoz, dotace EU a mzdy.

Tabulka 13: Financování vzdělávání za rok 2017

Financování vzdělávání za rok 2017	Kč
Celkem uhrazeno	5 429 695
Vzdělávání hrazeno z fondů EU	1 009 222
Vzdělávání hrazeno ze státního rozpočtu	4 420 473

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

V roce 2017 bylo celkem vynaloženo 5 429 695 Kč na vzdělávání všech zaměstnanců ministerstva. Částka 1 009 222 Kč byla financována z prostředků EU a 4 420 473 Kč bylo uhrazeno ze státního rozpočtu. Viz tabulka 13.

Tabulka 14: Financování vzdělávání za rok 2018

Financování vzdělávání za rok 2018	Kč
Celkem uhrazeno	5 947 814
Vzdělávání hrazeno z fondů EU	1 354 092
Vzdělávání hrazeno ze státního rozpočtu	4 593 722

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Ministerstvo investovalo v roce 2018 do vzdělání svých zaměstnanců celkem 5 924 808 Kč. Z této částky bylo financováno 1 354 092 Kč z rozpočtu EU a částka 4 593 722 Kč

byla uhrazena z rozpočtu úřadu. Tato částka je v porovnání s rokem 2017 navýšena o částku 518 119 Kč. Viz tabulka 14.

Tabulka 15: Financování vzdělávání za rok 2019

Financování vzdělávání za rok 2019	Kč
Celkem uhrazeno	5 924 808
Vzdělávání hrazeno z fondů EU	1 212 330
Vzdělávání hrazeno ze státního rozpočtu	4 712 478

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Celková částka za vzdělávání zaměstnanců za rok 2019 byla 5 924 808 Kč. Z finančních prostředků EU bylo hrazeno 1 212 330 Kč a ze státního rozpočtu bylo investováno do vzdělávání 4 712 478 Kč. Oproti roku 2018 byla celková částka nižší o 23 006 Kč. Viz tabulka 15.

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

K tvorbě praktické části bylo využito kvantitativní dotazníkové šetření, které je určeno především pro hromadné získávání údajů. (Gavora, 2010)

Dotazník byl zaměřen na vzdělávání zaměstnanců na Ministerstvu průmyslu a obchodu. Otázky byly zaměřeny na získání údajů o vzdělávání státních úředníků a zaměstnanců.

Odpovědělo celkem 286 dotazovaných zaměstnanců z Ministerstva průmyslu a obchodu. Dotazník byl vyhodnocen statistickou metodou, která je vhodná pro hromadné získávání údajů a byl naprosto anonymní.

Cílem dotazníkového šetření bylo prověřit zájem a ochotu zaměstnanců o vzdělávání a získávání nových poznatků a dovedností. Celkem 286 respondentů odpovídalo na 14 uzavřených otázek. Na dotazník odpovědělo 169 žen a 117 mužů. Nejvíce odpovídalo dotazovaných osob ve věku 41–55 let podílem 32 %, dále respondenti nad 56 let podílem 27 %. Další skupinou byli dotazovaní ve věku 31–40 let podílem 26 % a nakonec podílem 15 % byli dotazovaní ve věku 20–30 let.

Toto zjišťování má za cíl potvrdit nebo vyvrátit dvě hypotézy:

- většina zaměstnanců má zájem o vzdělávání a rozvoj,
- většina zaměstnanců se pravidelně účastní školení, seminářů.

7.1 Dotazníkové šetření

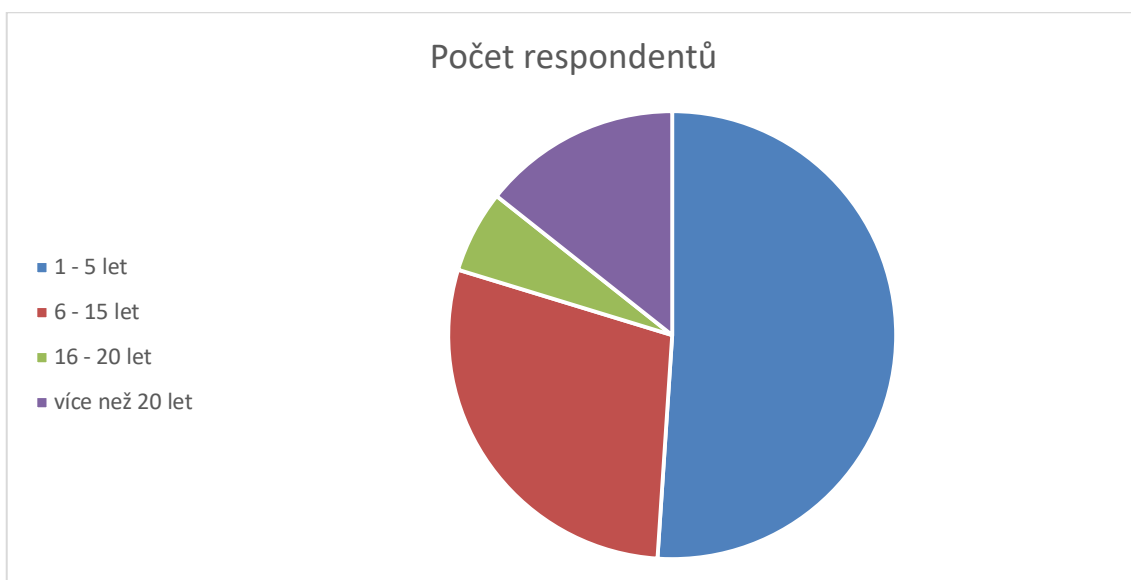
První otázka byla zaměřena na délku praxe v organizaci. Na otázku odpovědělo 286 dotazovaných. Nejvyšší počet odpovědí byl u 146 respondentů v podílu 5 % s nejkratší délkou praxe v organizaci. Nejmenší počet odpovědí, 17 respondentů, v podílu 5,9 %, byl od respondentů s délkou praxe od 16 do 20 let. Z dotazníku vyplývá, že nejvíce ochotni vyplnit dotazník byli zaměstnanci s nejnižší praxí. Viz tabulka 16 a graf 1.

Tabulka 16: Praxe v organizaci

Jak dlouho pracujete v organizaci?	Počet respondentů	Podíl
1–5 let	146	51,0 %
6–15 let	82	28,7 %
16–20 let	17	5,9 %
více než 20 let	41	14,3 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 1: Praxe v organizaci



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Druhá otázka zkoumala, zda jsou zaměstnanci ve služebním poměru, pracovním poměru, nebo pracují na základě dohody o pracovní činnosti či dohody o provedení práce. Nejvíce odpovědí, v počtu 218, v podílu 76,2 %, bylo od zaměstnanců ve státní službě. Nejmenší počet odpovědí, 7, v podílu 21,3 %, byl od pracovníků, kteří pracují na základě dohody o provedení práce nebo dohodě o pracovní činnosti.

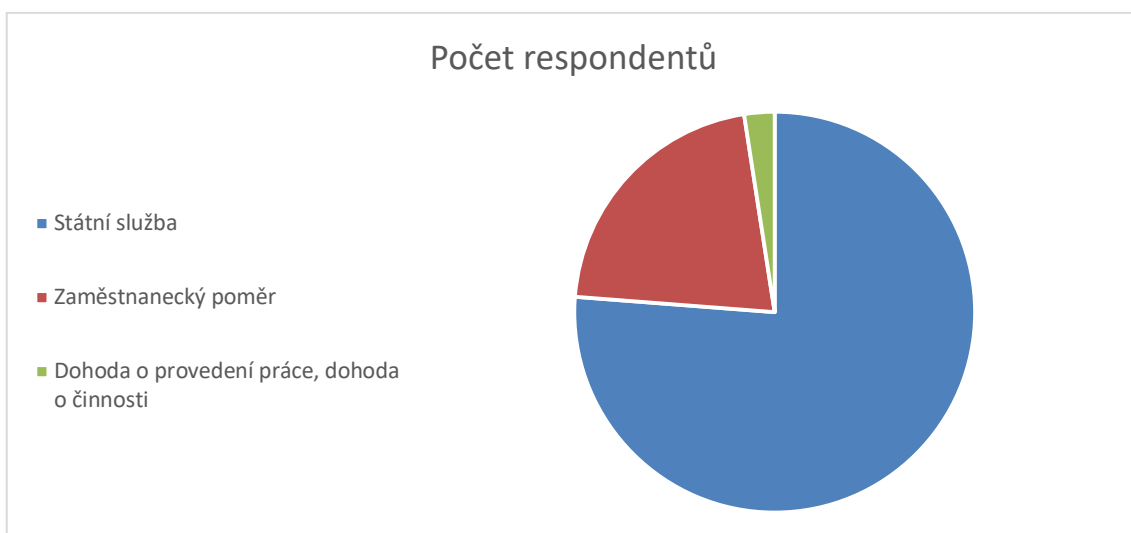
Ministerstvo je služební orgán, kde téměř 80 % zaměstnanců pracuje ve služebním poměru a 20 % je v zaměstnaneckém poměru. Viz tabulka 17 a graf 2.

Tabulka 17: Služební, pracovní poměr

Pracujete ve státní službě, nebo jste v zaměstnanecké poměru?	Počet respondentů	Podíl
Státní služba	218	76,2 %
Zaměstnanecký poměr	61	21,3 %
Dohoda o provedení práce, dohoda o činnosti	7	2,4 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 2: Služební, pracovní poměr



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

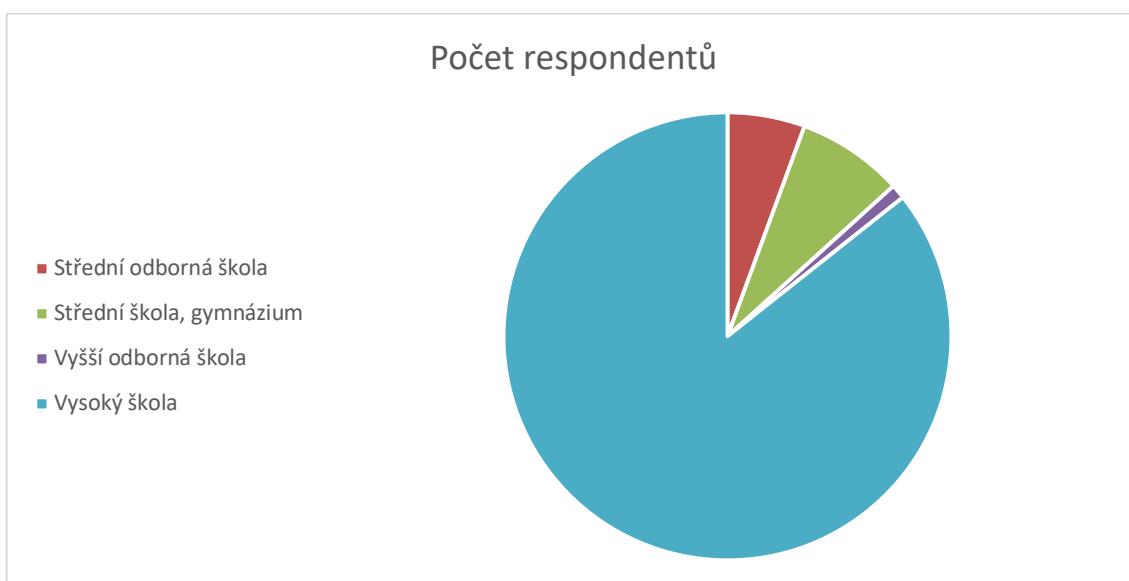
Třetí otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání. Nejvíce odpovědí bylo 245, v podílu 85,7 %, od respondentů s vysokoškolským vzděláním. Na ministerstvu pracuje téměř 90 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním, jedná se především o státní úředníky. Nejmenší počet odpovědí, v počtu 3, v podílu 1 %, byl od respondentů, kteří mají vystudovanou vyšší odbornou školu. Zaměstnanci vyučení nebo s maturitou jsou především techničtí pracovníci, provozní pracovníci, řidiči, zaměstnanci v účtárně, podatelně a v ústředně. Viz tabulka 18 a graf 3.

Tabulka 18: Nejvyšší dosažené vzdělání

Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?	Počet respondentů	Podíl
Základní škola	0	0,0 %
Střední odborná škola	16	5,6 %
Střední škola, gymnázium	22	7,7 %
Vyšší odborná škola	3	1,0 %
Vysoká škola	245	85,7 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

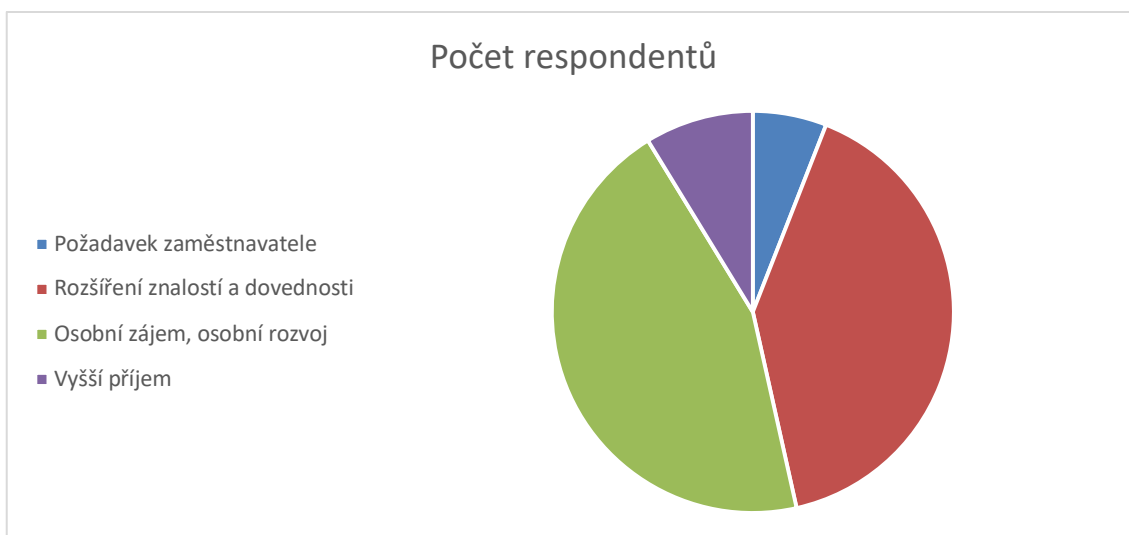
Čtvrtá otázka byla zaměřena na hlavní motivaci ve vzdělávání. Z dotazníku vyplývá, že se zaměstnanci vzdělávají zejména z osobního zájmu o rozvoj. Nejvyšší počet odpovídajících byl 128 respondentů, v podílu 44,8 %. Další odpovědi byly: z důvodu rozšíření znalostí a dovedností, počet odpovědí 116, v podílu 40,6 %. Odpovědi potvrzují domněnku autorky práce, že se zaměstnanci chtějí vzdělávat, a o vzdělávání projevují zájem. Vzdělávají se nejenom z povinnosti k zaměstnavateli, ale hlavně z osobního zájmu, pro svoji potřebu se rozvíjet. Viz tabulka 19 a graf 4.

Tabulka 19: Motivace ke vzdělávání

Co je Vaše hlavní motivace pro vzdělávání?	Počet respondentů	Podíl
Požadavek zaměstnavatele	17	5,9 %
Rozšíření znalostí a dovedností	116	40,6 %
Osobní zájem, osobní rozvoj	128	44,8 %
Vyšší příjem	25	8,7 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 4: Motivace ke vzdělání



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

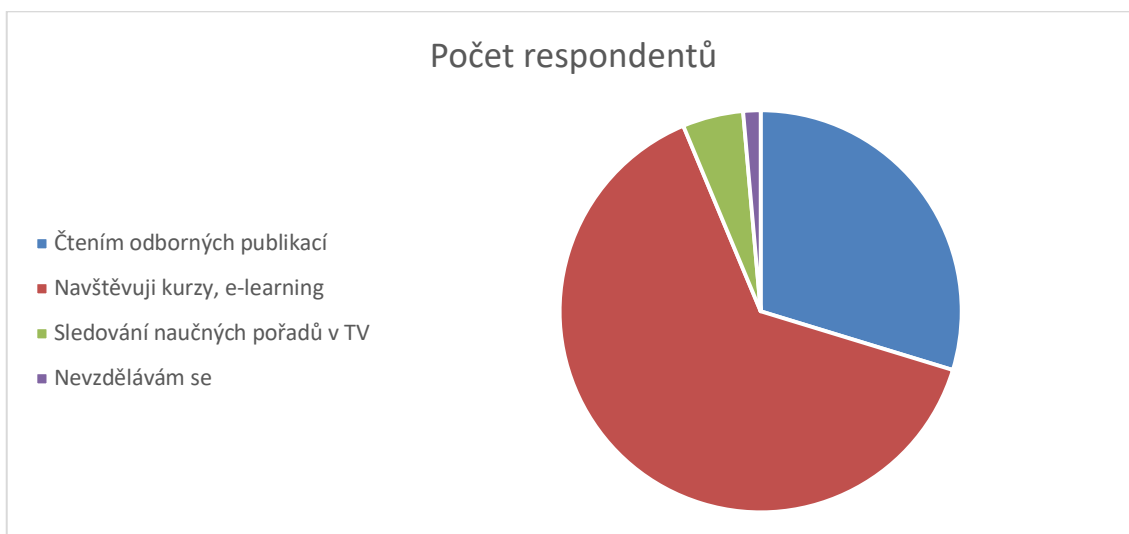
Pátá otázka zjišťuje způsoby vzdělávání zaměstnanců. Největší počet zaměstnanců, v počtu 183, v podílu 64,0 %, se vzdělává absolvováním školení, seminářů a kurzů. Další oblíbená metoda vzdělávání je čtení odborných publikací, knih, časopisů, již zvolilo 85 zaměstnanců, v podílu 29,7 %. Pouze čtyři respondenti přiznali, že se nevzdělávají. Viz tabulka 20 a graf 5.

Tabulka 20: Způsob vzdělávání

Jakým způsobem se vzděláváte?	Počet respondentů	Podíl
Čtením odborných publikací	85	29,7 %
Navštěvuji kurzy, e-learning	183	64,0 %
Sledování naučných pořadů v TV	14	4,9 %
Nevzdělávám se	4	1,4 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 5: Způsob vzdělávání vzdělání



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

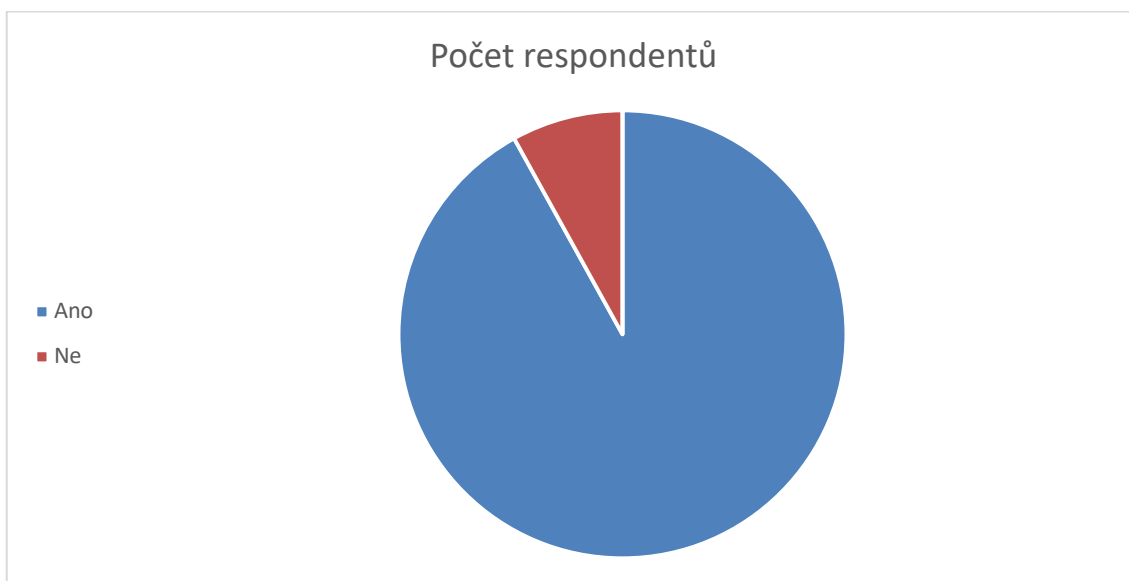
Na šestou otázku, zda se zaměstnanci vzdělávají absolvováním kurzů a seminářů, odpovědělo pouze 23 respondentů, v podílu 8,0 %, že se nevzdělávají v zaměstnání absolvováním kurzů, seminářů a školení. Pravidelně absolvuje vzdělávací akce 263 dotazovaných, v podílu 92 %. Tato odpověď opět dokazuje ochotu zaměstnanců se vzdělávat. Viz tabulka 21 a graf 6

Tabulka 21: Kurzy, školení, semináře

Vzděláváte se v zaměstnání absolvováním kurzů, školení?	Počet respondentů	Podíl
Ano	263	92,0 %
Ne	23	8,0 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 6: Kurzy, školení semináře



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

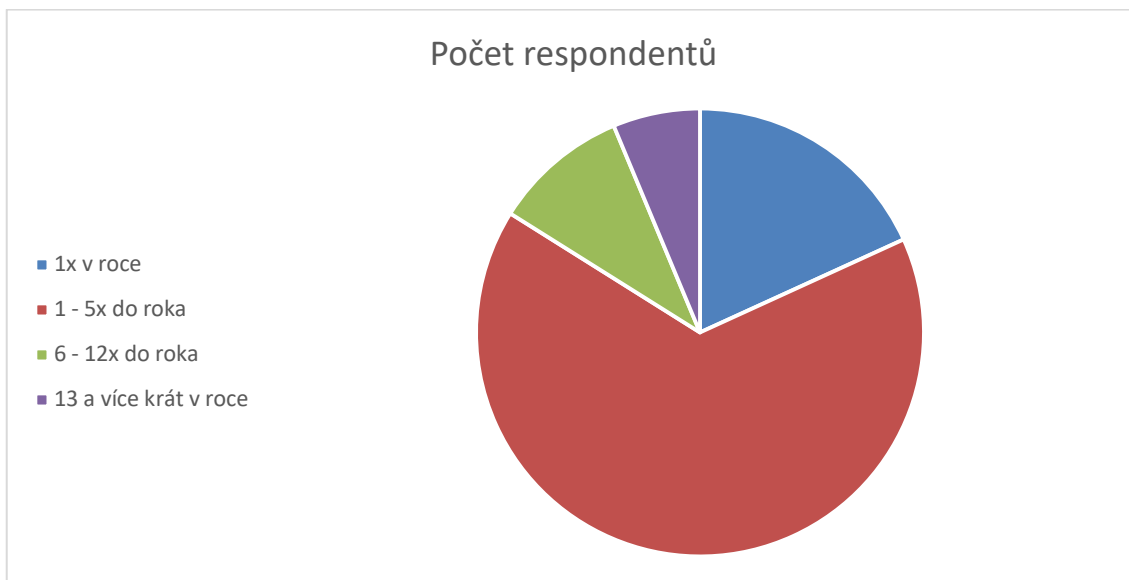
Sedmá otázka byla zaměřená na počet absolvovaných kurzů za rok. Nejvíce respondentů, v počtu 188, v podílu 65,7 %, odpovědělo, že se zúčastňují školení a kurzů 1krát až 5krát v roce. Jedno školení či seminář absolvuje 52 pracovníků, v podílu 18,2 %. Více než 13krát se dostane na školení 18 respondentů, v podílu 6,3 %. Z uvedených hodnot vyplývá, že nejčastější počet školení je 5. Viz tabulka 22 a graf 7.

Tabulka 22: Počet vzdělávacích akcí

Jak často navštěvujete vzdělávací akce?	Počet respondentů	Podíl
1× v roce	52	18,2 %
1–5× v roce	188	65,7 %
6–12× v roce	28	9,8 %
13 a vícekrát v roce	18	6,3 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 7: Počet vzdělávacích akcí



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

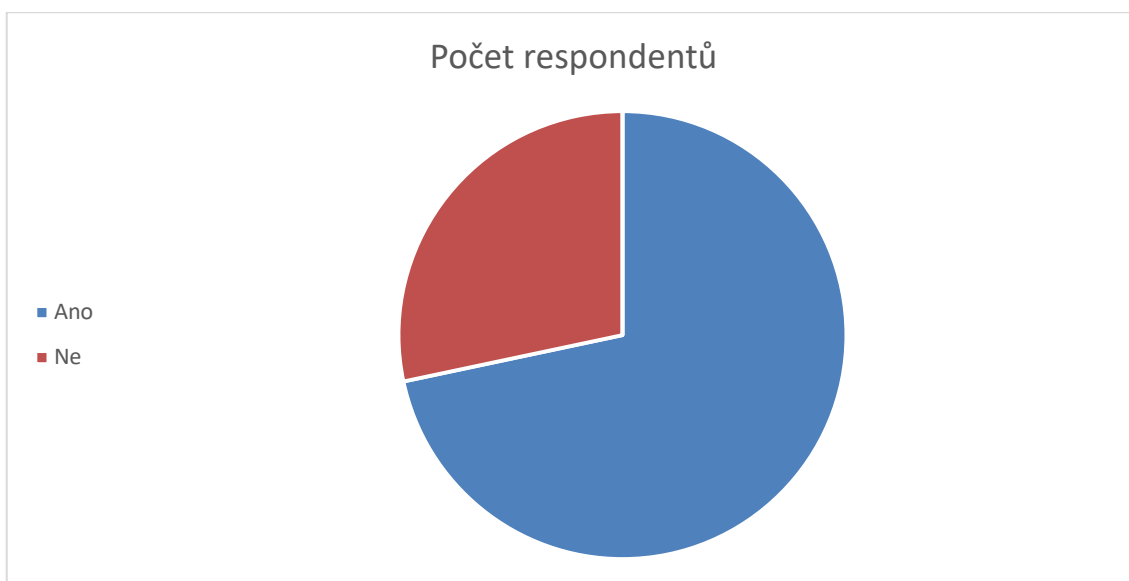
Osmá otázka zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s počtem absolvovaných vzdělávacích akcí. Více než polovina dotazovaných, v počtu 205 respondentů, v podílu 71,1 %, odpověděla, že počet kurzů, které absolvovali je adekvátní. S tímto tvrzením nesouhlasilo 81 zaměstnanců, v podílu 28,3 %. Viz tabulka 23 a graf 8.

Tabulka 23: Absolvování vzdělávacích akcí

Myslíte si, že tento počet je dostatečný?	Počet respondentů	Podíl
Ano	205	71,1 %
Ne	81	28,3 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 8: Absolvování vzdělávacích akcí



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

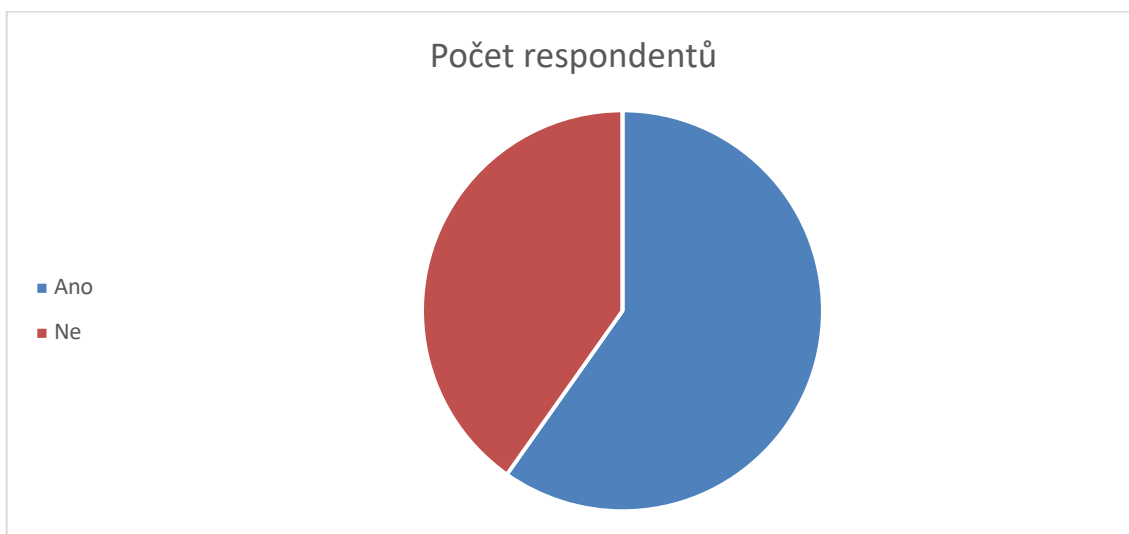
Devátá otázka směřovala k financím. Dotazovaných se autorka práce ptala, zda by byli ochotni si hradit vzdělávací akce z vlastních finančních prostředků. Uhradit si školení a kurzy z vlastních peněz by bylo ochotno 171 respondentů, v podílu 59,8 %. Ostatní zaměstnanci, v počtu 115 respondentů, v podílu 40,2 %, by vzdělávací akce vůbec nefinancovali z vlastních prostředků. Viz tabulka 24 a graf 9.

Tabulka 24: Financování z vlastních prostředků

Byli byste ochotni si vzdělávání hradit z vlastních prostředků?	Počet respondentů	Podíl
Ano	171	59,8 %
Ne	115	40,2 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 9: Financování z vlastních prostředků



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

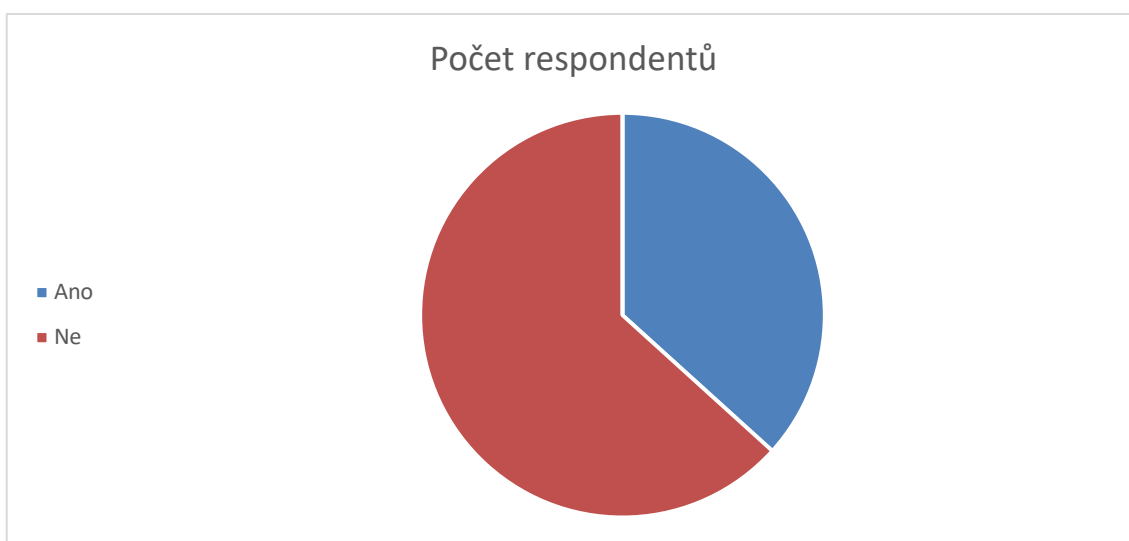
Otázka desátá zjišťovala, zda by byli zaměstnanci ochotni absolvovat vzdělávací akce ve svém osobním volnu. Více než polovina respondentů, v počtu 181 pracovníků, v podílu 63,3 %, není ochotna absolvovat školení v osobním volnu a preferuje návštěvu kurzů, školení a seminářů v pracovní době. Počet souhlasných odpovědí byl 105, v podílu 36,7 %. Překvapivě téměř 40 % dotazovaných je ochotno se vzdělávat ve svém osobním volnu. Viz tabulka 25 a graf 10.

Tabulka 25: Vzdělávání v osobním volnu

Byli byste ochotni chodit na školení v rámci svého osobního volna?	Počet respondentů	Podíl
Ano	105	36,7 %
Ne	181	63,3 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 10: Vzdělávání v osobním volnu



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

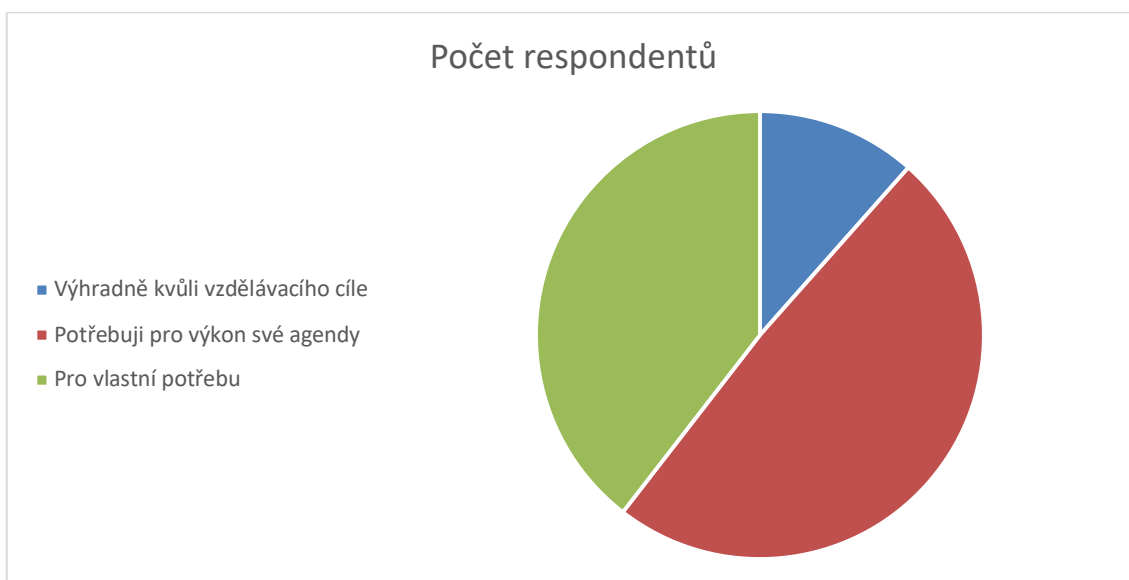
Jedenáctá otázka zkoumala účel vzdělávání. Většina respondentů, v počtu 140, v podílu 49,0 %, se vzdělává z pracovních důvodů, v souvislosti se změnou zákonů, nařízení, směrnic a nových informací potřebných pro výkon jejich agendy. Celkem 113 zaměstnanců, v podílu téměř 40 %, odpovědělo, že se vzdělává pro vlastní potřebu. Jen 33 respondentů, v podílu 11,5 %, přiznalo, že se školí výhradně z povinnosti vyplývající z individuálního vzdělávacího plánu. Viz tabulka 26 a graf 11.

Tabulka 26: Účel vzdělávání

Za jakým účelem navštěvujete vzdělávací akce?	Počet respondentů	Podíl
Výhradně kvůli vzdělávacímu cíli	33	11,5 %
Potřebuji pro výkon své agendy	140	49,0 %
Pro vlastní potřebu	113	39,5 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 11: Účel vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

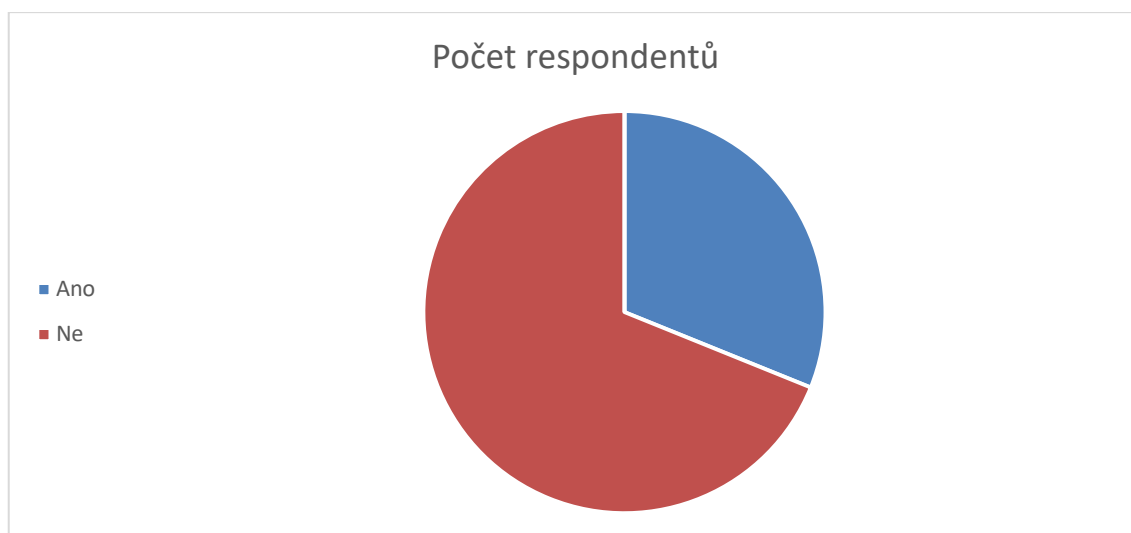
Dvanáctá otázka zjišťovala, zda zaměstnanci navštěvují kurzy hrazené z finančních prostředků EU. Většina respondentů, v počtu 197, v podílu 68,9 %, uvedla, že absolvuje vzdělávací akce hrazené pouze ze státního rozpočtu. Jedná se zejména o kmenové zaměstnance, kteří nevykonávají agendu EU hrazenou z fondů EU. Proškolených zaměstnanců financovaných z EU bylo 89, v podílu 31 %. Zaměstnanci, kteří vykonávají agendu týkající se EU, jsou hrazeni z finančních prostředků EU a náklady na vzdělávání jsou rovněž hrazeny u těchto peněz. Viz tabulka 27 a graf 12.

Tabulka 27: Finanční prostředky EU

Jsou školení a semináře, které absolvujete hrazené z prostředků EU?	Počet respondentů	Podíl
Ano	89	31,1 %
Ne	197	68,9 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 12: Finanční prostředky EU



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

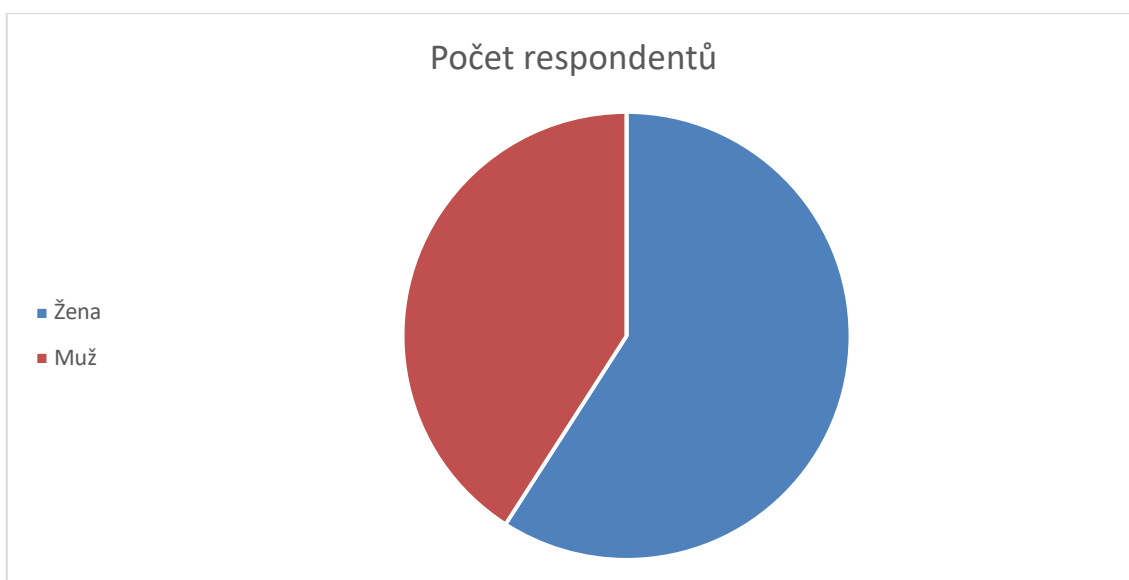
Otázka třináctá zkoumá pohlaví respondentů. Nejvíce byly zastoupeny ženy, v počtu 169, v podílu 59,1 %, zastoupení mužů bylo 117, v podílu 40,9 %. Tato odpověď potvrzuje skutečnost, že zastoupení žen na ministerstvu je mnohem vyšší v rámci složení zaměstnanců. Viz tabulka 28 a graf 13.

Tabulka 28: Pohlaví respondentů

Vaše pohlaví	Počet respondentů	Podíl
Žena	169	59,1 %
Muž	117	40,9 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 13: Pohlaví respondentů



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

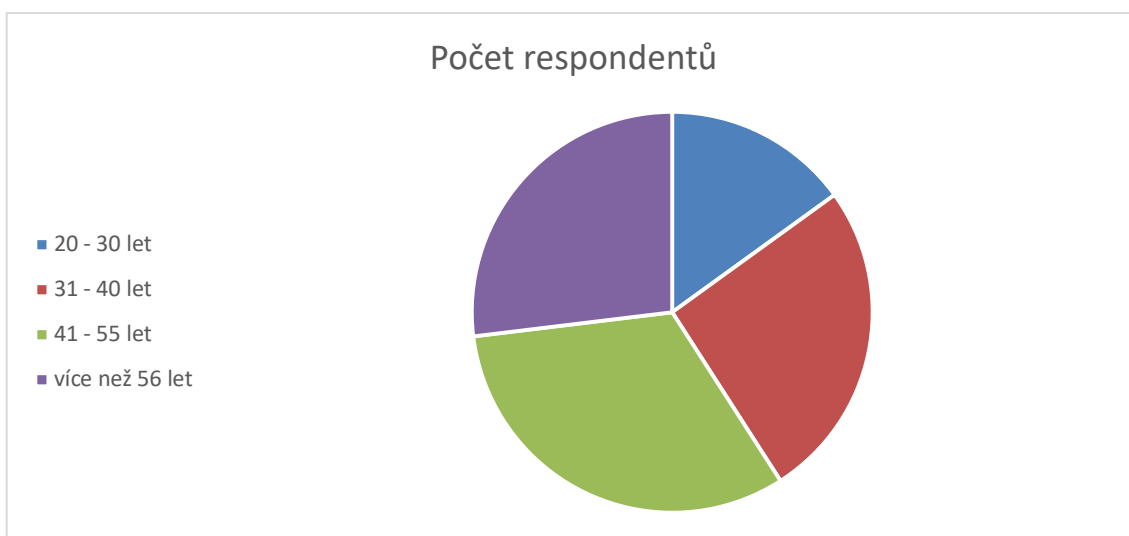
Čtrnáctá otázka zjišťovala věk respondentů. Nejvíce dotazovaných osob je ve věku mezi 41 až 55 lety, v počtu 92, v podílu 32,2 %. Nejmenší počet odpovědí byl u věkové skupiny v rozmezí od 20 do 30 let. Viz tabulka 29 a graf 14.

Tabulka 29: Věk respondentů

Váš věk	Počet respondentů	Podíl
20–30 let	43	15,0 %
31–40 let	74	25,9 %
41–55 let	92	32,2 %
více než 56 let	77	26,9 %

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Graf 14: Věk respondentů



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

ZÁVĚR

Rozvoj a vzdělání zaměstnanců patří k nejdůležitějším personálním činnostem každé organizace. Lidé a jejich zkušenosti, dovednosti a vědomosti jsou významné aktivity každé organizace. Moderní řízení lidských zdrojů klade na ně veliký význam. Vzdělání a rozvoj zaměstnanců se stává nejvýznamnější personální činností organizace. Tuto skutečnost si uvědomují zaměstnavatelé, ale i zaměstnanci. Proto se investice vynaložené do vzdělávání zaměstnanců vyplácí. Zaměstnavateli se tyto investice vrací v podobě odborných, kvalifikovaných a spokojených zaměstnanců, kteří jsou loajální k organizaci.

Kvalifikovaní a flexibilní zaměstnanci jsou základem konkurenceschopné a flexibilní organizace, kteří jsou schopni a ochotni svoje nabyté zkušenosti a vědomosti využívat v praxi. Z tohoto důvodu již nestačí pouze zácvik nebo přeškolení zaměstnanců. Vzdělávání musí být zaměřené na rozvojové aktivity, které rozšíří spektrum vědomostí a znalostí zaměstnanců a které vyžaduje jejich pracovní zařazení. Proto musí být formována i osobnost zaměstnance, jeho hodnotová orientace, která přispívá k pracovní kultuře.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je cílený, záměrný a plánovaný soubor opatření, který je zaměřený na získávání zkušeností, poznatků, znalostí, dovedností a osvojování si požadovaného pracovního chování zaměstnanců v organizaci. Aby mělo vzdělávání žádané účinky a bylo efektivní, musí být náležitě organizované a plánovité. Musí zahrnovat opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělání dané organizace. Primární cyklus systematického vzdělávání má čtyři etapy: identifikace potřeby vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávacích akcí. Každá etapa má svoji důležitou funkci. Vyhodnocení závěrečné etapy vzdělávání přispívá nejen k zhodnocení efektivnosti a účinnosti vzdělávacích akcí, ale také pro potřeby dalšího vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců.

Vzdělávání státních zaměstnanců významně ovlivňuje zákon o státní službě a služební předpisy. V zákoně o státní službě jsou zakotvena práva, povinnosti a možnosti služebních úřadů a státních zaměstnanců při prohlubování a zvyšování vzdělání. Dále zákon uvádí podmínky při poskytování služebního volna k individuálním studijním účelům. Návaznost na zákon o státní službě má služební předpis č. 4/19 náměstka

ministra vnitra – Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve služebních úřadech. Služební předpis uvádí přesné požadavky na vzdělávání v oblasti administrativy a organizace, specifikuje jednotlivé typy vzdělávání. Každý typ vzdělávání má svůj obsah a cíle. Obsah služebního předpisu je závazný pro všechny služební úřady, které mají povinnost se jim řídit a dodržovat ho.

Hlavním cílem vzdělávání státních zaměstnanců je zvýšení profesionalizace ve státní správě a zajištění kvalitního a efektivního výkonu státní správy, a tím zlepšení poskytovaných služeb.

Průběžné vzdělávání státních zaměstnanců je realizované na základě celoživotního učení, zahrnuje vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a specializační vzdělávání.

Diplomová práce je zaměřená na téma vzdělávání zaměstnanců ve státní správě. Jejím cílem bylo vyhodnotit vzdělávání státních zaměstnanců na Ministerstvu průmyslu a obchodu ve spojitosti se zákonem o státní službě. Při posouzení cílů se hodnotilo financování vzdělávání na ministerstvu a příprava zaměstnanců k vykonání úřednické zkoušky. Hlavním cílem vzdělávání státních zaměstnanců je zvýšení profesionalizace ve státní správě a zajištění kvalitního a efektivního výkonu státní správy a tím zlepšení poskytovaných služeb.

Na základě provedeného průzkumu, který se uskutečnil na Ministerstvu průmyslu a obchodu bylo zjištěno, že nastavení vnitřních předpisů, identifikace vzdělávacích potřeb a vypracování celkového plánu vzdělávacích akcí jsou v souladu se zákonem o státní službě a služebních předpisů.

Ministerstvo identifikuje vzdělávací potřeby zaměstnanců a státních zaměstnanců, vede evidenci o absolvovaných vzdělávacích programech a zpracovává komplexní plány vzdělávacích akcí. Pravidelně realizuje jednotlivé druhy vzdělávání interní i externí formou.

Vedle vstupního, průběžného a jazykového vzdělávání, probíhá na ministerstvu i vzdělávání členů zkušebních komisí. Cílem vzdělávání je poskytnout základní zkušenosti a vědomosti v oblasti vzdělávání dospělých, jejich hodnocení a zkoušení, včetně znalosti legislativních úprav, úkolů, práv a povinností zkušební komise v rámci úřednické zkoušky.

Ministerstvo pravidelně vyhodnocuje vzdělávací akce, eviduje počet proškolených zaměstnanců a státních zaměstnanců, kteří se účastnili interních a externích vzdělávacích akcí, sleduje využívání služebního volna k individuálním studijním účelům a nabízí možnost zvýšení kvalifikace svým zaměstnancům.

Ministerstvo průmyslu a obchodu má dobře nastavená pravidla ke vzdělávání svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN isbn978-80-86851-68-6.

BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

GAVORA, Peter, 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.

KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN isbn978-80-7261-168-3.

LANGER, Tomáš, 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0093-4.

MUŽÍK, Jaroslav, 2002. *Didaktika dospělých*. 2. vyd. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Universita Karlova v Praze. ISBN 80-86284-21-2.

MUŽÍK, Jaroslav, 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus. ISBN 80-7238-220-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3235-0.

PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5232-7.

VETEŠKA, Jaroslav, 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-98-3.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina, 2007. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-46-4.

Zákon č. 262/2006, zákoník práce, ÚZ, č. 1307, 2019

ZORMANOVÁ, Lucie, 2017. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

TUREK, Ivan, 2014. *Didaktika*. 3. preprac. a dopln. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer. Škola. ISBN 978-80-8168-004-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

Cemi [online]. © 2019 [cit. 2010-12-18]. Dostupné na <https://www.cemi.cz/obory/mba-flexi-11>

eLearning Industry [online]. © 2020 [cit. 2010-12-20]. Dostupné z <https://elearningindustry.com/the-adult-learning-theory-andragogy-of-malcolm-knowles> 18.1.2020

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2019 [cit. 2010-12-06]. Dostupné na <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2019 [cit. 2010-12-06]. Dostupné na <https://www.mvcr.cz/ministerstvo-vnitra-ceske-republiky.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2019 [cit. 2010-12-06]. Dostupné na [https://cse.google.com/cse?cx=015489265366623571386 %3Aizzrwwg3bmqm&q=rámco vá+pravidla&ok.x=21&ok.y=6&ok=ok](https://cse.google.com/cse?cx=015489265366623571386%3Aizzrwwg3bmqm&q=rámco vá+pravidla&ok.x=21&ok.y=6&ok=ok)

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. © 2019 [cit. 2010-12-10]. Dostupné na <https://www.survio.com/cs/>

Zákon č. 234/2014, zákon o statní službě [online]. © 2020 [cit. 2010-11-03]. Dostupné na <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Praxe v organizaci	60
Graf 2: Služební, pracovní pomět	61
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	62
Graf 4: Motivace ke vzdělání.....	63
Graf 5: Způsob vzdělávání vzdělání	64
Graf 6: Kurzy, školení semináře	65
Graf 7: Počet vzdělávacích akcí.....	66
Graf 8: Absolvování vzdělávacích akcí.....	67
Graf 9: Financování z vlastních prostředků.....	68
Graf 10: Vzdělávání v osobním volnu.....	69
Graf 11: Účel vzdělávání	70
Graf 12: Finanční prostředky EU.....	71
Graf 13: Pohlaví respondentů	72
Graf 14: Věk respondentů.....	73

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled termínů úřednických zkoušek za rok 2017.....	43
Tabulka 2: Počet přezkoušených osob za rok 2017	44
Tabulka 3: Úřednické zkoušky vykonané na jiných úřadech za rok 2017	44
Tabulka 4: Přehled termínů úřednických zkoušek za rok 2018.....	45
Tabulka 5: Počet přezkoušených osob za rok 2018.....	45
Tabulka 6: Úřednické zkoušky vykonané na jiných úřadech za rok 2018	46
Tabulka 7: Přehled termínů úřednických zkoušek za rok 2019.....	46
Tabulka 8: Počet přezkoušených osob za rok 2019.....	47
Tabulka 9: Úřednické zkoušky vykonané na jiných úřadech za rok 2019	47
Tabulka 10: Informace MPO ke vzdělávání za rok 2017	48
Tabulka 11: Informace MPO ke vzdělávání za rok 2018	49

Tabulka 12: Informace MPO ke vzdělávání za rok 2019	49
Tabulka 13: Financování vzdělávání za rok 2017	57
Tabulka 14: Financování vzdělávání za rok 2018	57
Tabulka 15: Financování vzdělávání za rok 2019	58
Tabulka 16: Praxe v organizaci	60
Tabulka 17: Služební, pracovní poměr	61
Tabulka 18: Nejvyšší dosažené vzdělání	62
Tabulka 19: Motivace ke vzdělávání	63
Tabulka 20: Způsob vzdělávání	64
Tabulka 21: Kurzy, školení, semináře	65
Tabulka 22: Počet vzdělávacích akcí	66
Tabulka 23: Absolvování vzdělávacích akcí	67
Tabulka 24: Financování z vlastních prostředků	68
Tabulka 25: Vzdělávání v osobním volnu	69
Tabulka 26: Účel vzdělávání	70
Tabulka 27: Finanční prostředky EU	71
Tabulka 28: Pohlaví respondentů	72
Tabulka 29: Věk respondentů	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Seznam úřednických zkoušek.....	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

1. Jak dlouho pracujete v organizaci?
 - 1–5 let
 - 6–15 let
 - 16–20 let
 - více než 21 let

2. Pracujete ve státní službě (zák. 234/2014 Sb.), nebo jste v zaměstnaneckém poměru (zák. 262/2006 Sb.)?
 - státní služba
 - zaměstnanecký poměr
 - dohoda o provedení práce, dohoda o činnosti

3. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?
 - základní škola
 - střední odborná škola
 - střední škola, gymnázium
 - vyšší odborná škola
 - vysokoškolské

4. Co je Vaše hlavní motivace pro vzdělávání?
 - požadavek zaměstnavatele
 - rozšíření znalostí a dovedností
 - osobní zájem, osobní rozvoj
 - vyšší příjem

5. Jakým způsobem se vzděláváte?
 - čtení odborných publikací

- navštěvuji kurzy, e-learning
- sledování naučných pořadů v TV
- nevzdělávám se

6. Vzděláváte se v zaměstnání absolvováním kurzů, školení, seminářů?

- ano
- ne

7. Jak často navštěvujete vzdělávací akce?

- 1× v roce
- 1–5× v roce
- 6–12× v roce
- 13 a vícekrát v roce

8. Myslíte si, že tento počet navštívených kurzů je pro Vaši profesi dostačující?

- ano
- ne

9. Byli byste ochotni si některé vzdělávání hradit z vlastních prostředků?

- ano
- ne

10. Byli byste ochotni chodit na školení v rámci své dovolené, svého osobního volna?

- ano
- ne

11. Za jakým účelem navštěvujete vzdělávací akce?

- výhradně kvůli splnění vzdělávacího cíle, který plyne z mého služebního hodnocení

- potřebuji pro výkon své agendy být informován/a o změnách a aktuálních právních předpisech
- pro vlastní potřebu, rozšíření znalostí

12. Jsou školení, semináře, které absolvujete hrazené z finančních prostředků EU?

- ano
- ne

13. Vaše pohlaví?

- žena
- muž

14. Váš věk?

- 20–30 let
- 31–40 let
- 41–55 let
- více než 56 let

Příloha B – Seznam úřednických zkoušek

Zvláštní část úřednické zkoušky

Od 1. 7. 2019 je celkový počet zkušebních otázek 63. Jednotlivá ministerstva a další správní úřady připravují studijní materiály a další podklady ke zkouškám v rámci své odbornosti:

Ministerstvo financí

1. Finance
2. Daně, poplatky a jiná obdobná peněžítá plnění a hazardní hry
3. Audit
4. Hospodaření s majetkem státu a jeho privatizace
5. Finanční a ekonomická spolupráce se zahraničím
6. Finanční trh
7. Ekonomická ochrana státu

Ministerstvo zahraničních věcí

8. Zahraniční vztahy a služba

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

9. Školství, mládež a tělovýchova
10. Výzkum, vývoj a inovace

Ministerstvo kultury

11. Kultura, církve a náboženské společnosti
12. Média, audiovizuální a regulace vysílání

Ministerstvo práce a sociálních věcí

13. Npojistné sociální dávkové systémy
14. Sociální služby, sociální práce, sociálně-právní ochrana dětí a rodinná politika
15. Sociální pojištění
16. Lékařská posudková služba
17. Zaměstnanost
18. Pracovněprávní vztahy
19. Platy, mzdy a jiné odměny za práci
20. Bezpečnost práce

Ministerstvo zdravotnictví

21. Zdravotnictví a ochrana zdraví

Úřad vlády

22. Legislativa a právní činnost
23. Lidská práva
24. Vnitřní pořádek a bezpečnost státu
25. Krizové řízení, ochrana obyvatelstva a integrovaný záchranný systém

Ministerstvo vnitra

26. Systém veřejné správy a všeobecná vnitřní správa
27. Archivnictví a spisová služba
28. Informační a komunikační technologie

Energetický a regulační úřad

29. Energetika

Český báňský úřad

30. Hornictví, geologie, podzemní stavitelství, výbušniny a surovinová politika

Ministerstvo průmyslu a obchodu

31. Průmysl
32. Stavebnictví
33. Obchod, licence a mezinárodní ekonomické vztahy
34. Podnikání a živnosti
35. Ochrana spotřebitele a trhu

Český telekomunikační úřad

36. Elektronické komunikace a poštovní služby
37. Veřejné investování a zadávání veřejných zakázek
38. Společné evropské politiky podpory a pomoci a evropské strukturální, investiční a obdobné fondy

Ministerstvo pro místní rozvoj

39. Regionální rozvoj
40. Cestovní ruch
41. Bydlení, územní plánování a stavební řád

Ministerstvo zemědělství

42. Zemědělství a rostlinolékařská péče

- 43. Lesní hospodářství, myslivost, rybářství a včelařství
- 44. Vodní hospodářství
- 45. Potravinářská výroba a péče o potraviny
- 46. Veterinární péče
- 47. Pozemková správa a krajinotvorba
- 48. Financování, řízení a sledování společné zemědělské politiky.

Ministerstvo obrany

- 49. Obrana

Správa státních hmotných rezerv

- 50. Hospodářská opatření pro krizové stavy a správa státních hmotných rezerv

Ministerstvo dopravy

- 51. Doprava

Ministerstvo životního prostředí

- 52. Ochrana přírody a krajiny
- 53. Technická ochrana životního prostředí

Český statistický úřad

- 54. Státní statistická služby

Český úřad zeměměřický a katastrální

- 55. Zeměměřictví a katastr nemovitostí

Úřad průmyslového vlastnictví

- 56. Ochrana průmyslového vlastnictví, autorských práv a práv souvisejících

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

- 57. Ochrana hospodářské soutěže a dozor nad zadáváním veřejných zakázek

Státní úřad pro jadernou bezpečnost

- 58. Jaderná bezpečnost, radiační ochrana a správa ve věcech chemických a biologických zbraní

Ministerstvo vnitra

- 59. Ochrana utajovaných informací

Úřad pro ochranu osobních údajů

- 60. Ochrana osobních údajů
- 61. Odborné zabezpečení činnosti vlády

Úřad vlády

- 62. Evropská politika vlády

Ministerstvo vnitra – sekce pro státní službu

- 63. Organizační věci státní služby a správa služebních vztahů státních zaměstnanců, příslušníků bezpečnostních sborů a vojáků

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ludmila Vitíková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců ve státní správě

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: PhDr. Milan Demjanenko Ph.D.