

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jméno a příjmení autora

Pavel Šteňko

Název práce

Vzdělávání zaměstnanců Generálního finančního ředitelství

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:

JUDr. Zdeněk Fiala

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master / Combined (Part time) Studies

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Name and surname

Pavel Šteňko

Title

Education employees of the General Financial Directorate

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:

JUDr. Zdeněk Fiala

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. 02. 2013

Jméno autora

Poděkování

Chtěl bych poděkovat JUDr. Zdeňku Fialovi za odbornou pomoc v rámci vedení diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pohledem metodika vzdělávání na problematiku současného vzdělávání v oblasti státní správy, konkrétně pak zaměstnanců Generálního finančního ředitelství. Rozebírá cíle, obsah, formy, metody vzdělávání v souvislosti s personálními činnostmi a rozvojem potenciálu zaměstnance. Na závěr je detailně popsán systém vzdělávání v organizaci, její nedostatky a možnost řešení zvýšení efektivity vzdělávání. V teoretické části práce jsou specifikovány zásady vzdělávání pracovníků v souvislosti se vzdělávacím cyklem. Praktická část obsahuje realizovaný výzkum systému vzdělávání v praxi.

Klíčové pojmy

cíle vzdělávání, formy vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, interní lektorská činnost, metody vzdělávání, osobní rozvoj, plán vzdělávání, proces vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, řízení kariéry, systém vzdělávání.

Annotation

The thesis aims at the current education issues in the field of a public administration from the point of view of a Methodist. It specifically focuses on the General Financial Directorate employees. It involves an analysis of aims, contents, forms and educational methods related to human resources activities and development of employee abilities. The thesis gives a detailed description of a system of education in the organization including shortcomings and searching for new arrangements in order to make the education more efficient. Staff training principles related to a training cycle are specified in the theoretical part of the thesis. The system of education research is presented in the practical part.

Key words

Career management, education plan, education process, forms of education, Human resources Development, identification of training needs, lecturing activities, methods of education, objectives of education, personal development and system of education

Obsah

1. Úvod	9
2. Lidský kapitál a jeho rozvoj	11
2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál	11
2.2 Význam vzdělávání zaměstnanců	11
2.3 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců	13
3. Plánování vzdělávání zaměstnanců	15
3.1 Cílová skupina	15
3.2 Obsah vzdělávání	15
3.3 Cíl vzdělávání	15
3.4 Výběr lektora a další náklady spojené s organizací	16
4. Vzdělávání a řízení rozvoje zaměstnanců	17
4.1 Pracovní výkonnost	17
4.2 Přístup organizace k rozvoji zaměstnanců	19
5. Metody vzdělávání a formy vzdělávání	20
5.1 Metody vzdělávání	20
5.1.1 Přednáška	21
5.1.2 Modelování chování	22
5.1.3 Distanční výuka	22
5.1.4 Výuka založená na využití techniky	22
5.1.5 Případové studie	22
5.1.6 Hry a simulace	23
5.1.7 Hraní rolí	23
5.1.8 Skupinová diskuse	23
5.1.9 Akční učení	24
5.1.10 Výcvik na pracovišti	24
5.1.11 Učňovství (učební obory)	24
5.1.12 Instruktaž při výkonu práce	25
5.1.13 Koučing (Coaching)	26
5.1.14 Asistování	26
5.1.15 Pověření úkolem	26
5.1.16 Mentoring	27
5.1.17 Brainstorming	27
5.1.18 Workshop	28
6. Hodnocení vzdělávání	31
6.1 Kritéria hodnocení	31
6.2 Modely hodnocení	32

6.3	Metody vyhodnocení	34
6.3.1	Sebehodnocení	35
6.3.2	Rozhovor	36
6.3.3	Dotazník	37
6.3.4	Pozorování	37
6.3.5	Metody zkoušení	38
7.	Vzdělávání GFŘ	39
7.1	Legislativní vymezení vzdělávání	40
7.2	Členění vzdělávání	41
7.2.1	Vstupní vzdělávání úvodní	42
7.2.2	Vstupní vzdělávání následné	44
7.2.3	Prohlubující vzdělávání	44
8.	Analýza systému vzdělávání	49
8.1	Cíl a výzkumné metody	49
8.2	Zkoumaný soubor	49
9.	Závěr	61
9.1	Shrnutí	61
9.2	Doporučené změny	64
	<i>Seznam použitých zdrojů</i>	<i>67</i>
	<i>Seznam obrázků a grafů</i>	<i>69</i>
	<i>Seznam příloh</i>	<i>70</i>

1. Úvod

Řízení lidských zdrojů je považováno za jednu z nejdůležitějších lidských činností. Vzdělávání lidských zdrojů se v současné době stává nedílnou součástí managementu organizací, respektive řízení lidských zdrojů, které je nezbytné pro zabezpečení koordinace individuální snahy a úsilí člověka jako jedince nebo skupiny pro dosažení cíle, kterého by bez náležitého vedení a znalostí nemohli dosáhnout.

Je tedy důležité zmínit, že propojením řídicí jednotky organizace s personální činností získáme jedinečný nástroj představující rozvinuté chápání lidského potenciálu jako zdroje, který musí být udržován a rozvíjen. Vedení jakékoliv organizace by si mělo uvědomit, že zaměstnanci nejsou jen výkonnými pracovníky, ale jsou také osobami, které mají své potřeby a požadavky.

Účelem personální práce je tedy vést zaměstnance, aby se co největší mírou podíleli na zvyšování efektivity výkonu organizace. V této souvislosti se mimo jiné vytváří stabilní systémy odměňování, které jsou základem úspěchu spokojenosti zaměstnance. Odměňování však nemusí být jen formou odměn peněžních, ale v současné době také formou rozvoje zaměstnance samostatného, jeho dovedností a znalostí. Z pohledu organizace jsou tedy zaměstnanci vnímáni jako aktiva podniku, tedy zdroj schopný vytvářet ekonomický užitek. Důraz je kladen především na význam lidského kapitálu, jehož úroveň je možno zvyšovat, ať již formálním vzděláváním nebo jinými formami vzdělávání a odborné přípravy na pracovišti. Zvyšováním potenciálu vlastních zaměstnanců se tak rozvíjí a zvyšuje také konkurenceschopnost a efektivita práce organizace.

Jelikož Generální finanční ředitelství je státní instituce zastupující stát ve správě a výběru daní, je nutné, aby zaměstnanci této organizační složky státu měli řádné vzdělání a byli co nejlépe proškolení pro výkon své pracovní činnosti. Ve srovnání se soukromou sférou však státní instituce nebudou nikdy schopné investovat takové množství finančních prostředků na vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož tyto prostředky jsou do značné míry omezeny. Z tohoto důvodu se nezřídka využívá služeb

odborníků z řad organizace jako interních lektorů, kteří mají vzdělávání v náplni své práce.

Pak lze položit otázku, zda taková forma vzdělávání zaměstnanců na pracovišti vede ke zvyšování kvalifikace zaměstnance a prohlubování znalostí v daném oboru. Musíme mít také na paměti, že ne každý odborník dokáže být také dobrým lektorem, který dokáže své znalosti a zkušenosti z praxe plnohodnotně přenést na posluchače.

Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání zaměstnanců Generálního finančního ředitelství, jako organizační složky státu a identifikování rezerv ve vzdělávání a využití možností pro zlepšení.

2. Lidský kapitál a jeho rozvoj

2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál

Položíme-li otázku jaký je pro organizaci nejdražší a nejcennější zdroj, lze na ni jednoznačně odpovědět. Tímto zdrojem jsou lidské zdroje, jejichž rozvíjení je náročné jak finančně, tak časově. Je to zdroj, který má největší podíl na dosahování stanovených cílů, schopností reagovat na změny v prostředí a také kvalitně poskytovat služby. V rámci lidských zdrojů získává organizace na pracovišti lidský kapitál, který bývá definován jako „lidský faktor v organizaci“, jenž je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností, který dává organizaci její specifický charakter.

Jako jednu z komplexních definic lidského kapitálu a jeho řízení uvádí Armstrong: *„Řízení lidského kapitálu se týká získávání, analyzování a předkládání zpráv informujících o tom, jak v oblasti řízení lidí probíhá hodnota přidávající strategické investování a operativní rozhodování, a to jak na celoorganizační, tak na liniové úrovni. Charakteristickým rysem definice řízení lidského kapitálu je použití nástrojů měření jako určitého vodítka pro řízení lidí, které je považuje za bohatství, za aktiva organizace, a zdůrazňuj, že konkurenční výhody se dosahuje strategickým investováním do tohoto bohatství pomocí získávání a stabilizace pracovníků, řízení talentů a programů vzdělávání a rozvoje.“¹*

Rozvojem lidského kapitálu v organizaci se sleduje zvýšení flexibility organizace a růst pracovního výkonu. Pracovní výkon mohou výrazně ovlivňovat pracovní podmínky, organizační kultura, ale také systém rozvoje pracovní síly v organizaci.

2.2 Význam vzdělávání zaměstnanců

Vzdělanost se řadí k základním cílům moderní společnosti. Vzhledem ke stálým změnám a vývoji pracovních trendů, vyžaduje současná doba permanentní

¹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, s. 47. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

prohlubování, zdokonalování vlastností a propojování pracovního potencialu každého jedince ve společnosti s motivačními prvky se souhrnným a neustálým systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Manažeři moderních organizací si musí být tohoto trendu vědomi a neustále zvyšovat úroveň pracovní způsobilosti zaměstnanců.

Významem a podstatou podnikového vzdělávání je dle Kachaňákové: *„Vzdělávání zaměstnanců je možno charakterizovat jako permanentní proces, ve kterém nastává přizpůsobování se pracovního chování, úrovně vědomostí, zručnosti a motivace zaměstnanců podniku tím, že se učí na základě využití různých metod. Výsledkem je snížení rozdílu mezi aktuálními kompetencemi zaměstnanců a požadavky na ně kladenými.“*²

Hlavním cílem vzdělávání v organizaci tak má být dle výše uvedené charakteristiky zvyšování výkonu zaměstnanců nebo úspora finančních nákladů a času při adaptaci nových zaměstnanců a zvyšování kvality pracovního výkonu zaměstnanců stávajících.

Z pohledu organizace jde v podnikovém vzdělávání o možnost co největšího využití vlastností, znalostí, schopností a dovedností vlastního lidského kapitálu v závislosti na vynaložení co nejnižších investovaných finančních nákladů. V souvislosti s rozšiřováním pracovních schopností dochází také k flexibilitě v organizaci a možnosti využití zaměstnanců k obsazení dalších pracovních pozic v rámci interního výběru v organizaci.

S názorem o nutnosti reagovat na změny v organizaci souhlasí i Koubek, podle kterého je základním zákonem v současném podniku flexibilita. Připravenost na změny však v první řadě musí být ze strany podnikové pracovní síly. Z tohoto důvodu se pak stává starostlivost o formování pracovních schopností jedním z nejdůležitějších úkolů organizační personální práce.³

² KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. *Riadenie ľudských zdrojov*, s. 106-107. Bratislava: SPRINT, 2007. ISBN 978-80-89085-83-5

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 206. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4

2.3 Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců

Má-li být vzdělávání zaměstnanců a tím zvyšování výkonu v organizaci smysluplné, měly by se vzdělávací aktivity identifikovat na základě potřeb zaměstnanců. V některých případech se totiž vzdělávání zaměstnanců realizuje jako důsledek požadavku přímého nadřízeného pracovníka. Ve většině případů, by však potřeby pracovníků měly být identifikovány pomocí tzv. analýzy vzdělávacích potřeb.

Cílem analýzy vzdělávacích potřeb je zjištění rozdílu v současném stavu výkonu zaměstnance a požadovaným výkonem, kterého má být dosaženo. Analýzu vzdělávacích potřeb lze tedy označit za jakési seskupování informací o stavu schopností, znalostí a dovedností pracovníků, ať už jako jednotlivce nebo pracujícího na úrovni týmu v porovnání zjištěných údajů, které jsou důležité pro požadovanou úroveň. Jednotlivé úrovně analýzy jsou dle Kachaňákové rozdělovány na:

- *„Analýza potřeb na úrovni podniku – která předpokládá podnikové a personální strategie a plány, z kterých se odvozuje plán rozvoje lidských zdrojů,*
- *Analýza potřeb na úrovni pracovních míst – znamená podrobné zjišťování obsahu práce, výkonových norem i specifických požadavků na zaměstnance potřebných pro úspěšné vykonávání práce na daném pracovním místě.*
- *Analýza potřeb na úrovni jednotlivých zaměstnanců – měla by být primárním zdrojem informací o potřebě vzdělávání a rozvoje jednotlivců. Každý zaměstnanec má specifické vzdělávací potřeby, které souvisí s vykonávanou prací, úrovní jeho vzdělání, zkušenostmi a osobní charakteristikou.“⁴*

Výsledkem analýzy vzdělávacích potřeb je pak dle Vodáka s Kucharčíkovou: *„Zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové,*

⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. *Riadenie ľudských zdrojov*, s. 111-112. Bratislava: SPRINT, 2007. ISBN 978-80-89085-83-5

které je možno odstranit vzděláváním.“⁵ Vodák s Kucharčíkovou pak nazývají rozdíly ve výkonu právě výkonnostními mezerami. Smysluplnost analýzy je především v následném správném identifikování vzdělávací potřeby zaměstnance, kdy se musí stanovit účel, který je potřeba konkretizovat na základě hodnotitelných, časových a finančně reálných cílů. Je však důležité uvědomit si, že ne všichni zaměstnanci budou mít stejné vzdělávací potřeby a tudíž nelze identifikovat jednu vzdělávací potřebu pro všechny zaměstnance a její následné striktní dodržování.

Pro organizaci je tedy důležité stanovit následný plán vzdělávání pracovníků, který bude stěžejní pro správné vyplnění výkonnostních mezer. Faktory pro vytvoření plánu jsou:

- obsah vzdělávání (jaké vzdělání má být zabezpečeno)
- cílová skupina (jednotlivci, skupiny)
- způsob vzdělávání (místo vzdělávání, metody vzdělávání)
- časový plán (kdy a jak dlouho)
- cíl vzdělávání
- náklady na vzdělávání
- výběr lektorů (interní / externí lektoři)
- hodnocení výsledků vzdělávání (metody hodnocení, kdo hodnotí, zpětná vazba)

⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 69. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

3. Plánování vzdělávání zaměstnanců

Jestliže jsou jednoznačně identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců, posouvá se proces vzdělávání k tvorbě konkrétního vzdělávacího programu. Před započítím samotné tvorby programu, je nezbytné uvědomit si, co se dokáže pracovník naučit sebevzděláváním, co se naučí v průběhu praxe v zaměstnání a čeho je nezbytné dosáhnout dalšími způsoby vzdělávání.

Při tvorbě vzdělávacího programu se musí vzít v potaz nejdůležitější prvky projektování, kdy si musíme stanovit cílovou skupinu, obsah vzdělávání, cíl vzdělávání, výběr lektora a další náklady spojené s organizací vzdělávání.

3.1 Cílová skupina

Jako cílovou skupinu lze definovat konkrétního pracovníka nebo skupinu zaměstnanců, pro které má být vzdělávací akce určena. Může být stanovena na základě výběrových podmínek, jako jsou délka výkonu praxe, věk nebo dosažené vzdělání. Správné zvolení cílové skupiny ulehčuje a zefektivňuje práci lektora při výběru metod, forem a obsahu vzdělávání.

3.2 Obsah vzdělávání

Obsah vzdělávání musí být jednoznačně určen na základě stanovení cílové skupiny. Z takového obsahu je zřejmé, jaké budou stanoveny cíle pro danou skupinu. Při tvorbě je tedy nezbytné vědět, jaké množství informací bude vzdělávaným zprostředkováno. Obsah vzdělávání ulehčuje lektorovi proces vzdělávání samotný, i kdyby došlo ke změně lektora během vzdělávání.

3.3 Cíl vzdělávání

V rámci tvorby plánování vzdělávání je naprosto nezbytné definování cílů vzdělávání pro jednotlivé cílové skupiny. Konkretizovaný cíl, by měl adekvátně vyplnit mezeru ve vzdělání pracovníků nebo jejich rozvoj nasměrovat žádoucím směrem.

Je tedy důležité mít stanovené pracovní a rozvojové cíle podniku, jelikož cíle vzdělávání by měly být v souladu právě s těmito cíli. Po identifikaci potřeb pak lektor může přistoupit ke zvyšování kvalifikovanosti pracovníků v rámci odstraňování nedostatků znalostí nebo schopností.

3.4 Výběr lektora a další náklady spojené s organizací

Výběr lektora nebo skupiny lektorů by měl odrážet skutečnost, že osoba, jenž má předávat znalosti a zkušenosti v dané oblasti, by měla být odborníkem ve svém oboru. Lektor by měl být orientován na účastníky vzdělávání a aplikovat tak odpovídající způsoby vzdělávání, jelikož výsledná efektivnost vzdělávací akce je hlavně z velké míry závislá právě na kvalitách lektora.

Dalšími faktory, ovlivňující nákladovost vzdělávací akce pro organizaci je např. zabezpečení adekvátních prostor pro provedení vzdělávací akce. Jestliže organizace nemá možnost zabezpečit své vlastní prostory, musí si být vědoma skutečnosti, že její náklady na takovouto vzdělávací akci se úměrně zvýší počtu cílových skupin a jim pronajatých prostor.

Lze tedy stanovit, že úspěšnost a efektivita vzdělávací akce pro organizaci bude závislá na přesném a správném určení cílové skupiny zaměstnanců, definování cílů, kterých tato skupina musí dosáhnout a splňovat po absolvování vzdělávací akce jak kvalitní lektor se bude touto vzdělávací aktivitou zabývat.

4. Vzdělávání a řízení rozvoje zaměstnanců

4.1 Pracovní výkonnost

Hlavním principem vzdělávání zaměstnanců v rámci personální práce je orientovat pracovníka tak, aby dosahoval požadovaných pracovních výkonů, které jsou specifikovány jako stanovené cíle organizace.

Výkonnost každého člověka je rozdílná a nestálá. Jak uvádí Kohoutek v návaznosti na pracovní výkon: „*Pracovní výkon ve smyslu množství práce vykonané za jednotku času je výchozím bodem při zjišťování specifického podílu všech výkonových determinant, zejména somatických a psychických procesů a vlastností, které pracovní činnost člověka ovlivňují.*“⁶ Různí lidé pak dosahují rozdílných pracovních výsledků, jelikož je ovlivňuje mnoho faktorů. Mezi tyto faktory lze zařadit např.: „*kvalifikace pracovníka, délka praxe v oboru, motivace ke konkrétní pracovní činnosti, jeho schopnosti, vztah k podniku, kvalita pracovních nástrojů a kvalita pracovního prostředí.*“⁷

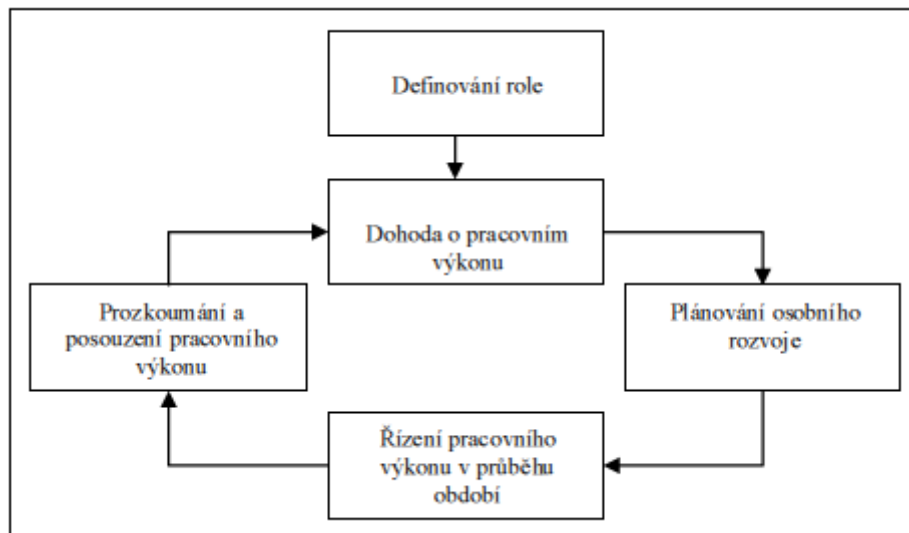
Jak popisuje profesor Kohoutek, mezi faktory ovlivňující výkonnost lze zařadit mimo jiné kvalifikace pracovníka, kdy tento faktor můžeme rozvíjet soustavným a cílevědomým vzděláváním a rozvojem pracovníka. Koubek pak takovýto soustavný proces popisuje následovně: „*Definování role pracovníka přináší dohodu v oblasti hlavních požadavků na schopnosti a výsledky. Dochází k projednání a uzavření ústní nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu, která definuje, čeho by měl pracovník dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení stanovených cílů nezbytné.*“⁸

⁶ KOHOUTEK R. <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicky-rozbor-pracovniho-vykonu-a-kariery-cloveka>

⁷ KOHOUTEK, R. <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicky-rozbor-pracovniho-vykonu-a-kariery-cloveka>

⁸ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, s. 40. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

Obrázek 1: Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, J.: Řízení pracovního výkonu, s. 41

Dle Mayerové a Růžičky pak výkonnost pracovníka určují technické, ekonomické a organizační podmínky, společenské podmínky práce, osobní determinanty pracovníka nebo situační podmínky.

- *technické, ekonomické a organizační podmínky* – Jedná se především o úroveň technického vybavení pracoviště, uspořádání pracoviště, vnější podmínky pracovního prostředí, úroveň hygieny a bezpečnosti práce, způsob hodnocení a odměňování pracovníků atd.
- *společenské podmínky práce* – Konkrétními příklady jsou např. úroveň a zaměření sociální politiky organizace, úroveň personální práce v organizaci, působení celospolečenských právních a morálních norem, úroveň vedení lidí vedoucími pracovníky, interpersonální vztahy ve skupině atd.

- *osobní determinanty pracovníka* – Typickými příklady jsou tělesné a duševní předpoklady jedince k práci, odborná připravenost, úroveň kvalifikace, profilující osobní vlastnosti, zdravotní stav, pracovní motivace atd.
- *situační podmínky* – Ty můžeme charakterizovat jako celospolečensky významné události, situační podnikové vlivy (mimořádné události, významné inovace, organizační změny apod.) mimořádné události v osobním životě pracovníka, konflikty na pracovišti apod.⁹

4.2 Přístup organizace k rozvoji zaměstnanců

Přístupem k rozvoji svých zaměstnanců, zobrazuje organizace svůj postoj ke svému dalšímu rozvoji a zvyšování pracovních výkonů a samotné konkurence schopnosti. Na základě přístupu pak lze rozlišovat jednotlivé varianty:

- **Nulová varianta** – Organizace realizuje jen nevyhnutelně nutné školení, které vyplývají ze zákona nebo odpovědných předpisů. Zvyšování kvalifikace je ponecháno na vlastní iniciativě pracovníků.
- **Náhodný přístup** – Školení pracovníků se podřizují momentálním potřebám, nejsou plánované, vybírají se podle nabídky vzdělávacích agentur nebo inzerátů. Takového vzdělávání, nemůže být nikdy považováno za efektivní.
- **Organizovaný přístup** – Vzdělávání je plánované a požadavky na kurzy jsou jasně stanovené a specifikované dle požadavků organizace.
- **Cílená koncepce** – vzdělávání se zabezpečuje neustále a systematicky podle identifikace potřeb. Do řízení vzdělávání jsou kromě personálního útvaru zapojeni také všichni manažeři. Je podporováno vzdělávání na pracovišti a vzdělávací aktivity se řeší prostřednictvím spolupráce s externími agenturami.

⁹ MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*, s. 43. Plzeň: Západočeská univerzita Plzeň, 2008. ISBN 978-80-7043-614-1

5. Metody vzdělávání a formy vzdělávání

5.1 Metody vzdělávání

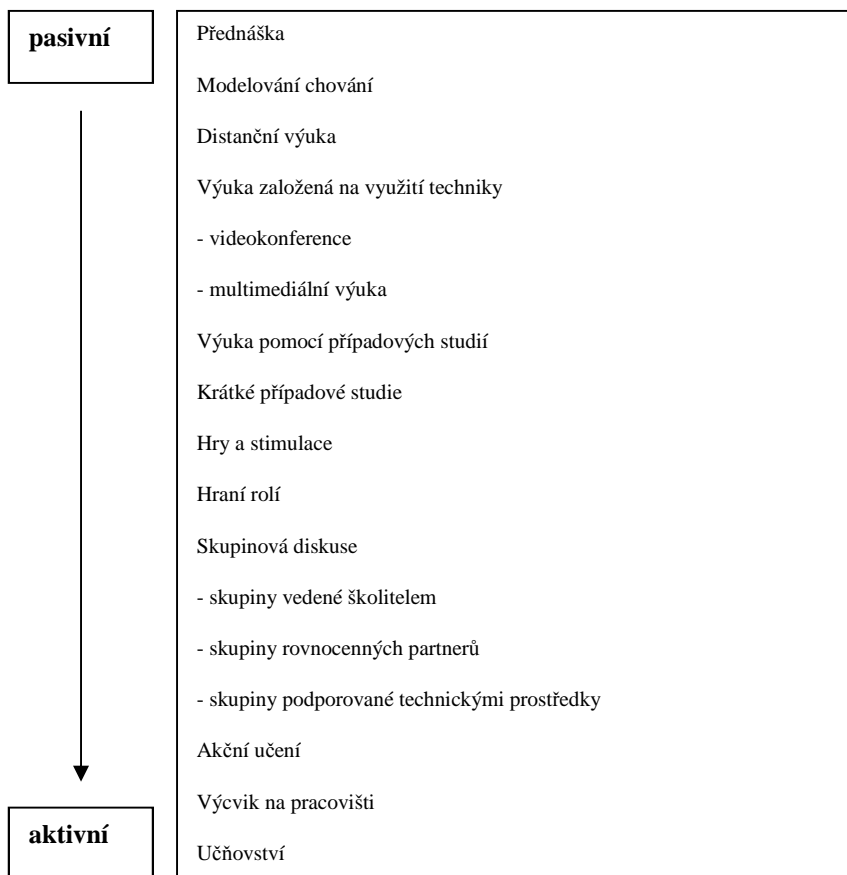
Vyučovací metody neboli metody vzdělávání lze definovat jako záměrný a cílevědomý postup, kterým lektor společně se vzdělávaným směřují ke konkrétnímu výukovému cíli. Lektor vede svou vzdělávací činnost směrem k výukovým cílům za pomoci odpovídající učební aktivity posluchačů (studentů). Vzděláváním a učební aktivitou si vzdělávání osvojují vědomosti, dovednosti nebo také postoje a rozvíjejí vlastní schopnosti.

Jedněmi z autorů, kteří se zabývají metodami vzdělávání, jsou Belcourt a Wright. Tito autoři neposuzují metody vzdělávání a neuvádějí metody podle užitečnosti, ale snaží se vybrat nejlepší techniky vzdělávání podle konkrétní situace, materiálu nebo konkrétních schopností a vlastnostech lektora.

Někteří z autorů o metodách vzdělávání dávají za pravdu právě Belcourt a Wright, jelikož v rámci vzdělávacího procesu dospělých se nedá hovořit a neúčinnější nebo nejefektivnější metodě, ale výběr metody se vymezuje několika faktory, jakožto cílem a obsahem vzdělávání, způsobilostmi andragoga (lektora) nebo také podmínkami vzdělávání.¹⁰

¹⁰ BELCOURT, M., WRIGHT, C., P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, s. 125 – 142. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2

Obrázek 2: Metody výuky



Zdroj: BELCOURT, M., WRIGHT, C., P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, s. 125.
Praha: Grada Publishing, 1998.

5.1.1 Přednáška

Přednáška je považována z hlediska nákladů pro organizaci za nejefektivnější metodu přímého kontaktu s velkým množstvím posluchačů. V současné době existuje stále rostoucí potřeba kvalitního přednášení ve výcviku a vzdělávání na všech úrovních.

Techniku přednášení si může osvojit každý lektor, ale ne každý se může stát dobrým přednášejícím. Je potřeba totiž dokonalého herectví, aby byl lektor schopen maskovat své pocity, pokud je přednášení dlouhodobější a také musí mít rád lidi. V případě, že lektor nemá k přednášení vztah, projeví se to i na kvalitě této metody.

5.1.2 Modelování chování

Představuje přímý model vzdělávání, kdy učící sleduje konkrétní situace, ve kterých se snaží identifikovat a na které by měl mít potřebné vlastnosti. Při výběru této výukové metody je největší pravděpodobnost, že vzdělávaný si z modelových situací zapamatuje právě chování modelu. Přechází se postupně od jedné důležité dovednosti k další až poté, kdy je daný model řádně nacvičen.

5.1.3 Distanční výuka

Tuto metodu lze definovat jako formu studia, kdy student není pod bezprostředním dohledem školitele, ale využívá výukový plán, vedení a případně konzultace. Je tedy specifická samostudiem, kdy studijní materiály jsou vybírány pomocí komunikace mezi studentem a školitelem. Distanční výuka je vhodná pro studenty, kteří žijí ve vzdálených oblastech nebo pro studující zaměstnance.

5.1.4 Výuka založená na využití techniky

Výuka pomocí technologických pomůcek je jednou z nejrychleji se rozvíjejících oblastí vzdělávání. Tento vzestupný trend je způsoben rozvojem IT technologií a průmyslového odvětví jako celku. Do výuky založené na využívání techniky lze zařadit například videokonferenci nebo multimédia.

5.1.5 Případové studie

Metoda umožňující studentům samostatného myšlení, kdy lektor je v pozici urychlovače myšlenek. Případové studie pomáhají v rozvoji analytických schopností, podporují kreativitu nebo také zdokonalují schopnosti řešení problémů, kdy studenti používají manažerských koncepcí na významné skutečné situace.

5.1.6 Hry a simulace

Metoda je využívána pro pokus o vytvoření reality, kdy jednotlivé modely aktivní účasti mají zvýšit motivaci vzdělávaného a zvýšit zájem o zapojení do výuky. Jsou používány v případech, kdy samotný výcvik na skutečné události by byl nebezpečný nebo velice nákladný.

Hry a simulace využívají racionální principy učení (např. učení ze zkušeností, aktivní účasti nebo využívání znalostí). Riziko této metody může vzniknout při osvojení nesprávných postupů nebo při přílišném sebevědomí ve vlastní schopnosti manipulace s prostředím.

5.1.7 Hraní rolí

Jedná se o metodu umožňující zaměstnancům prakticky vyzkoušet nové způsoby chování v bezpečných situacích. Při procvičování je kladen důraz na emocionální prožívání situací a tento výcvik je nejužitečnější pro získávání dovedností v mezilidských vztazích nebo pro změnu postojů. Hraním rolí si student rozvíjí také schopnosti empatie. Hraní rolí je považováno za základní přirozenou dětskou činnost, ale dospělými může být před druhými odmítáno. Proto je nezbytné, aby se účastníci tohoto vzdělávání postupně připravovali hraním menších rolí, zároveň je také kladen velký důraz na roli školitele.

5.1.8 Skupinová diskuse

Je považována za jeden z hlavních způsobů, jak angažovat školené osoby do učebního procesu. Skupinové diskuse lze rozdělit do třech technik, kdy každá technika vyžaduje jiné přístupy a také organizaci:

- školitelem vedené skupiny
- skupiny rovnocenných partnerů
- skupiny podporované technikou

5.1.9 Akční učení

Při aplikaci této výukové metody studenti rozvíjí své dovednosti pomocí zodpovědného zapojení do skutečného, složitého a stresujícího problému. Cílem akčního učení je motivace a zapojení učící se osoby do testování teorie v reálném prostředí.

Tato metoda je využívána při výuce odborností a při socializaci studenta a je vždy vykonávána ve skupinách, jelikož obsahuje rozvoj mezilidských dovedností, ochoty, zodpovědnosti a rizika.

5.1.10 Výcvik na pracovišti

Metoda nazývaná též zkratkou OJT – on the job training se zabývá výukou na pracovišti a individualizovaným výcvikem zaměstnance. Výcvik na pracovišti ovlivňuje jak organizační, tak individuální výkonnost a zodpovědnost za dosahování výsledků spočívá na školiteli.

OJT má velký vliv pro organizaci zaměstnávající mladší zaměstnance. Dle průzkumů bylo zjištěno, že mladší zaměstnanci, kteří absolvovali formální OJT, vykazují menší slon ke změně zaměstnání, projevují lepší pracovní morálku a snadněji se přeškolují.

5.1.11 Učňovství (učební obory)

Učební obory mohou být popsány jako techniky „integrovaného“ rozvoje lidských zdrojů, které jsou kombinací výuky na pracovišti a výuky ve třídě. Učňovský výcvik se liší od technik výuky na pracovišti regulací partnerským vztahem mezi vládou, odbory a průmyslem a na rozdíl od firmami sponzorovaných výcvikových programů zaměřených na konkrétní potřeby organizace, jsou učňovské obory soustředěny na kolektivní výcvikové potřeby v konkrétních povoláních v rámci širších průmyslových kategorií.

Dalším autorem, který popisuje vzdělávací metody jako dvě velké skupiny je Koubek. Ten rozděluje vzdělávání na:

- **metody „on the job“** – metody využívané na pracovišti, pro konkrétní pracovní místo, za výkonu běžných pracovních povinností
- **metody „off the job“** – metody, které jsou používány ke vzdělávání mimo pracoviště.

Metody vzdělávání na pracovišti Koubek shledává jako vhodnější pro vzdělávání zaměstnanců samotných (podřízených), skupinu metod mimo pracoviště poté doporučuje pro vzdělávání zaměstnanců na vedoucích pozicích nebo specialistů. V praxi se však ne vždy rozlišuje mezi zaměstnancem a vedoucím zaměstnancem a používají se oboje skupiny metod pro vzdělávání všech pracovníků organizace pouze s malými odlišnostmi u konkrétní školené skupiny.

Podle Koubka patří do první skupiny metod především instruktáž při výkonu práce, koučing, counselling, asistování, pověření úlohou, mentoring nebo rotace práce či pracovní porady. Do druhé skupiny poté řadí přednášku spojenou s diskusí, demonstrování (názorné vzdělávání, praktické), případové studie, workshop, simulaci, assessment centrum nebo brainstorming.¹¹ Pokud se zaměříme na jednotlivé metody, zjistíme, že se v současné době nejčastěji využívají jen některé. Tyto metody si vysvětlíme blíže:

5.1.12 Instruktáž při výkonu práce

Nejčastěji používaná a nejjednodušší způsob zaučování nového zaměstnance, případně méně zkušeného pracovníka. Přímý nadřízený nebo zkušený zaměstnanec předvede pracovní postup (dle potřeby možno i opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním osvojuje daný postup při plnění vlastních pracovních úkolů. Nevýhodou této vzdělávací metody může být skutečnost, že často probíhá pod tlakem pracovních úkolů.

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 251-258. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

5.1.13 Koučing (Coaching)

Je používán pro dlouhodobé školení, vysvětlování a sdělování připomínek i pravidelnou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo školitele. Jedná se o systematické podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, ale bere se v úvahu individualita pracovníka.

Nevýhodou koučingu může být skutečnost, že vzhledem k dlouhodobějšímu školení a pod tlakem pracovních úkolů, může být nevhodně rozkouskováno.

5.1.14 Asistování

Často používaná tradiční metoda vzdělávání, při níž se formují pracovní schopnosti pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, jemuž pomáhá při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Metoda je používána nejen pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to především tam, kde osvojování návyků pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Asistováním může vzniknout osvojení si vzdělávaného některým nevhodným pracovním návykům, kdy informace a instrukce jsou podávány stále z jednoho zdroje a napodobování vzdělavatele může omezit tvůrčí přístup a samostatné myšlení vzdělávaného.

5.1.15 Pověření úkolem

Jedná se o rozvinutou metodu asistování, kdy vzdělavatel pověří vzdělávaného splněním určitého úkolu. Vzdělávaný má vytvořeny všechny potřebné podmínky a má příslušné pravomoci. Práce pověřeného pracovníka je sledována. Metoda je využívána především při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

5.1.16 Mentoring

Obdoba coachingu, ale odpovědnost a iniciativa za výběr mentora však spadá na vzdělávaného pracovníka, kterého si určuje jako vzor. Mentor mu poté předává rady, stimuluje jej a usměřuje a pomáhá vzdělávanému i v kariéře.

Nevýhodou mentoringu může nebezpečí nevhodně zvoleného mentora a při delším vedení může být vzdělávání nesoustavné. Podle některých autorů o metodách vzdělávání (např. Matulčíková, Matulčík), mentoring představuje proces, během kterého má zkušenější osoba v organizaci zájem pomoci méně zkušenému pracovníkovi na základě osobního vztahu.

Mentori pak poskytují svým „chráněncům“ rady a odbornou pomoc:

- rady jak vypracovat program vlastního vzdělávání
- rady jak zvládnout všechny administrativní odborné nebo mezilidské problémy
- způsoby jak dosáhnout potřebných vědomostí, zručnosti potřebné k pracovnímu výkonu
- informace o podniku a podnikové kultuře
- přípravu plánů rozvoje kariéry
- odbornou pomoc

5.1.17 Brainstorming

Tato metoda je variantou případové studie, kdy skupina vzdělávání je vyzvána, aby každý jednotlivec navrhl písemně nebo ústně způsob řešení zadaného problému. Po předložení všech návrhů je zahájena diskuse o navrhovaných řešení a hledá se optimální návrh nebo jejich kombinace.

Nevýhodou všech případových studií jsou mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele, který by měl k navrhovaným řešením účastníky přistupovat vždy s ohleduplností.

5.1.18 Workshop

Dle Koubka může být workshop využíván pro týmové řešení praktických problémů z komplexního hlediska. Umožňuje dělit se o nápady při řešení každodenních skutečných problémů a problémy se se posuzují z různých pohledů. Pro výchovu k týmové práci, která se vyskytuje například při tvorbě plánů nebo tvorbě systémů je velmi vhodnou metodou.¹²

5.2 Formy vzdělávání

Vzdělávání v organizaci lze uskutečňovat několika formami, které rozdělujeme do několika kategorií. Mezi nejznámější formy patří:

- **interní vzdělávání** – organizace si vzdělávání zabezpečuje svými vlastními prostředky a firemními školiteli, kteří pocházejí z řad zaměstnanců, případně můžou být k dispozici specialisté na vzdělávání uvnitř organizace,
- **externí vzdělávání** – na základě podané objednávky vzdělávání zabezpečuje externí organizace (např. vzdělávací agentura), která má pro tuto činnost oprávnění v podobě akreditace, živnosti nebo koncese,
- **kombinované vzdělávání** – jedná se o kombinaci interní a externí formy vzdělávání, která je nejčastěji využívána ve velkých podnicích. Tato forma je částečně zabezpečována interními lektory, ale také externími organizacemi.

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, s. 255. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

Dle Dvořákové je formou vzdělávání: „...*druh procesu, při kterém dochází k předávání a získávání informací a procvičování dovedností.*“¹³ Oproti formám Dvořákové, která člení formy vzdělávání do několika skupin podle toho, zda jsou řízené či neřízené, dělí formy vzdělávání Palán odlišným způsobem:

- **dle časového hlediska** – základní vyučovací jednotkou je vyučovací hodina, ve vzdělávání dospělých to bývá dvouhodina,
- **dle prostředí vyučování** – výuka ve třídě, laboratoři, dílně, na pracovišti, v terénu apod.,
- **dle organizačního uspořádání studujících** – vyučování individuální, skupinové kooperativní, participativní, individualizované,
- **dle stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá** – živé (učitel, lektor, konzultant), neživé (vyučovací technika, učební pomůcky),
- **dle zaměření pedagogické akce** – specializační kurzy, jazykové, rekvalifikační, apod.¹⁴

Jako další formu vzdělávání lze také uvést v současné době stále více se rozšiřující způsob **e-learning**. Jak napovídá název, jedná se o vzdělávání, v rámci kterého je student donucen vyvíjet vyšší aktivitu při vzdělávání. Tato forma je vhodná pro využití u standardizovaných kurzů, kdy odstraňuje nedostatky reálných školení a zároveň zohledňuje rozdílnou rychlost schopnosti učit se jednotlivých účastníků.

Hroník u e-learningové formy vzdělávání vyzdvihuje jako výhodu například možnost bezbariérového přístupu k informacím, kdy každý studující dostane k dispozici stejné informace, ale také možnost využití pro vzdělávání velkého množství účastníků a možnost ověřit si efektivitu jejich studia.¹⁵

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, s.296. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

¹⁴ PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*, s. 40. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7

¹⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 196. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

Pokud se personální útvar organizace rozhoduje, kterou metodou bude zaměstnance vzdělávat a jakou formu pro toto vzdělávání zvolí, neměl by tedy zapomínat na faktory, které ovlivňují průběh samotného vzdělávání a také jeho výsledek. Na základě stanovených cílů organizace bude správný výběr metod, případně také lektora, pokud se nebude jednat o e-learningovou formu vzdělávání rozhodovat o kvalitě získávaných znalostí pracovníků. Jak se shoduje i většina výše zmiňovaných autorů, za nejefektivnější způsob vzdělávání se považuje, zvolení správné kombinace více metod.

6. Hodnocení vzdělávání

Obdobně jako každou aktivitu v organizaci je nutné, aby také hodnocení vzdělávání podléhalo monitoringu a byla hodnocena její efektivita a realizace. Obzvláště, pokud organizace musí selektovat vzdělávání, která budou realizována v případě, že množství požadavků na jednotlivá školení přesahují možnosti všechny požadavky realizovat. Položíme-li si otázku, proč je nezbytné hodnotit vzdělávací aktivity, dospějeme do situace, kdy můžeme ovlivnit výši vynaložených nákladů na realizaci neefektivního vzdělávání a tyto finanční prostředky využít v jiných oblastech vzdělávání.

Hodnocení poukazuje na výhody a nevýhody zvoleného vzdělávacího programu, jak vzdělávací program funguje nebo zda splnil očekávané požadavky organizace a cíle vzdělávání. Výsledek hodnocení pak může poukázat na potřebu provedení změn nebo vylepšení. Vodák s Kucharčíkovou doporučují pro tvorbu hodnocení vzdělávání využít následujícího postupu:

- **Určení kritérií hodnocení**
- **Výběr vhodného modelu hodnocení**
- **Výběr a aplikace konkrétní metody hodnocení.**¹⁶

6.1 Kritéria hodnocení

Správný výběr hodnotících kritérií výrazně ovlivňuje posouzení významu a kvality školení. Většina autorů se shoduje v tom, že pro správné vyhodnocení je vhodné zvolit co největší počet kritérií. V podmíněnosti na zvolených kritériích hodnocení se pak rozlišují v praxi různé modely hodnocení. Vodák s Kucharčíkovou pak rozděluje tyto kritéria na dvě skupiny:

- vnější kritéria související s obsahem vzdělávacího programu

¹⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 122. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

- vnitřní kritéria vztažná k cíli vzdělávacího procesu¹⁷

6.2 Modely hodnocení

Určení modelu hodnocení vzdělávací aktivity je závislý od typu vzdělávací akce, jejího cíle, rozsahu a délky trvání. Výběr pak můžou ještě ovlivňovat další skutečnosti, např. zkušenosti lektorů s předchozí aplikací modelu.

Belcourt a Wright stejně jako Armstrong ve své knize odkazují na model hodnocení vyvinutý Kirkpatrickem, který považují autoři za stále užitečný. Kirkpatrickuv model hodnocení pracuje s vlivem učení na vzdělávaného ve třech oblastech, čtvrtou oblast pak vnímá jako výslednou efektivitu pro organizaci:

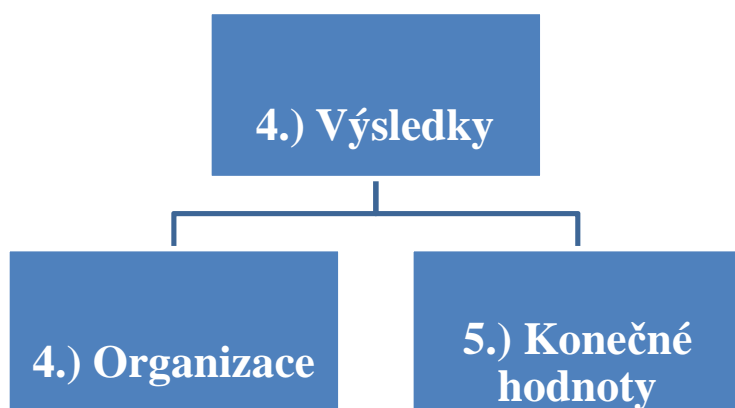
- 1.) **Reakce** – Měření spokojenosti vzdělávaných představuje nejčastější hodnotící metodu, důvodem je snadná proveditelnost a možnost sběru a analýzy dat.
- 2.) **Znalost učení** – Měření množství naučené látky v kurzu, jaké nové znalosti a schopnosti v procesu vzdělávání školené osoby získali. 20 – 30 procent školitelů využívá tento typ hodnocení. Nejlepším způsobem míry učení je provedení testu na začátku a konci vzdělávacího programu.
- 3.) **Chování (dovednosti)** – Hodnocení chování je zaměřeno na měření míry, v jaké vzdělávání uplatňují své poznatky při výkonu práce. Sběr informací je obvykle prováděn až za určitou dobu po ukončení vzdělávacího programu. V případě, že vzdělávání proběhlo v rámci výkonu práce, odchylky v tom, co se vzdělávaný naučil, by měly být minimální oproti jeho pracovnímu chování.
- 4.) **Výsledky** – Jedná se o hodnocení konečných hodnot a je považován za nejobtížnější krok v hodnocení. Z pohledu organizace se výsledky musí projevat na měřitelných údajích v oblastech, jako jsou obrat, produktivita,

¹⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 119. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

čas, ziskovost a jiné. Ve většině případů je cílem měření stanovení nákladů vzdělávacího programu a určení jeho přínosů.¹⁸

Oproti Belcourt a Wright nejen Kachaňáková, ale také Vodák s Kucharčíkovou odkazují na Hamblinův pětiúrovňový model hodnocení. Tento model hodnocení byl vytvořen Hamblinem na základě převzetí Kirpatrickových prvních tří stupňů evaluace v nezměněné podobě a poslední oblast Výsledky, pak rozdělil na dva samostatné stupně.

Obrázek 3: Rozdělení posledního stupně evaluace

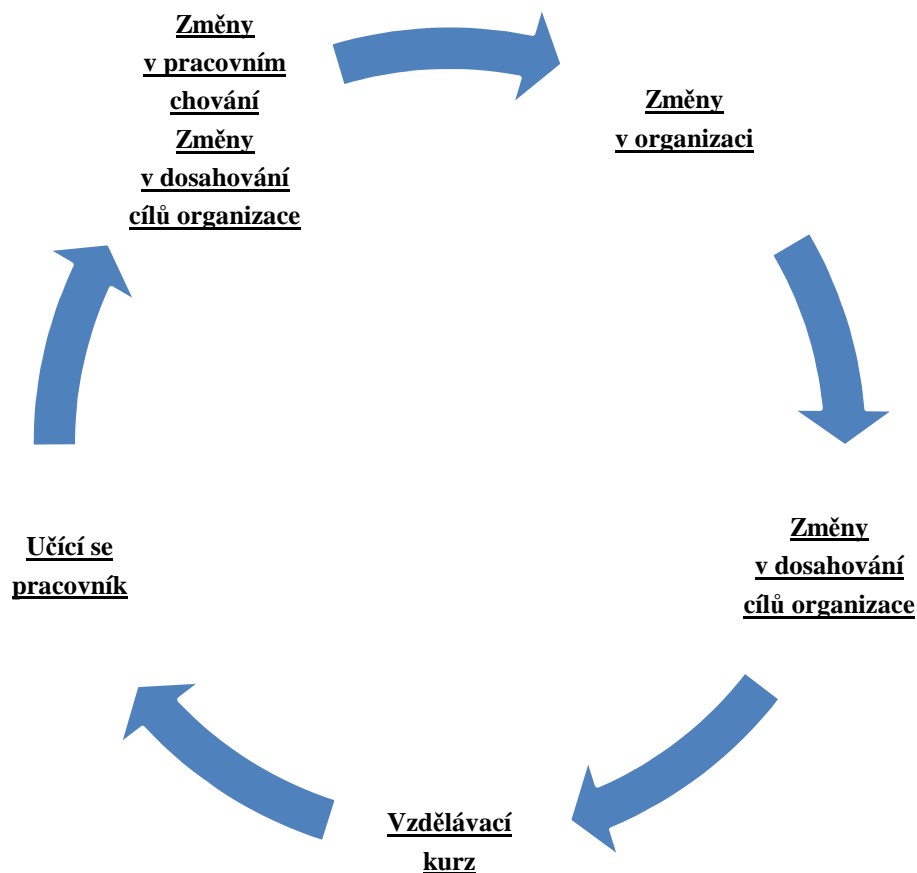


Zdroj: autor práce

Ať už se však jedná o model Kirkpatrickův nebo Hamblinův, oba zdůrazňují, že jednotlivé oblasti tvoří určitý řetěz pohnutek a efektů, které mají vliv na výslednou efektivitu v plnění cílů organizace.

¹⁸ BELCOURT, M., WRIGHT, C., P.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, s. 183 – 190. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2

Obrázek 4: Řetězová reakce efektivity vzdělávání



Zdroj: Autor práce

6.3 Metody vyhodnocení

Jednotlivé metody lze chápat jako způsoby sloužící ke sběru informací a jejich následných zpracování a vyhodnocování. U jakéhokoliv výběru metod platí, že můžeme zvolit pouze jednu metodu, avšak pokud se snažíme dosáhnout celkového obrazu vzdělávacího programu, používáme kombinaci různých metod, čímž potlačujeme jejich nevýhody a pokoušíme se získat z jednotlivých výhod.

Pokud se blíže podíváme na způsoby sběru informací a jejich vyhodnocování, dojdeme ke skutečnosti, že v současnosti je využíváno především pět hlavních metod:

- **Sebehodnocení**
- **Rozhovor**
- **Dotazník**
- **Pozorování**
- **Metody zkoušení**

Čtvrtou metodou vyhodnocování vzdělávání, je poměrně nová a moderní metoda **Akčního plánu**, která však je používána jen minimálně. Tato metoda stimuluje a podporuje účastníky vzdělávání k realizaci vlastních cílů, které si stanovil.

Přibližme si tedy trochu více metody častější:

6.3.1 Sebehodnocení

Metoda obecně chápána jako „hodnocení sama sebe“ z anglického self-assessment. Lze ji označit za postup, kdy vzdělávaný hodnotí nabyté vědomosti na základě absolvovaného školení s předepsaným standardem. Tuto metodu lze využívat při zhodnocení možností, jako jsou obsah, adekvátnost používaných forem nebo metod vzdělávání.

V rámci vzdělávání se sebehodnocení používá jako kontrolní nástroj pro posouzení nárůstu úrovně vědomostí a dovedností školeného. Cílem této metody je pak objevení dalších možností pro osobní rozvoj zaměstnance a správný volbu dalšího vzdělávání.

a) Výhody

- Nízká nákladovost
- Snadné zjištění dat
- Efektivní vztah rozvoje mezi lektorem a školeným

b) Nevýhody

- Jedná se o subjektivní hodnocení, které může být založeno na podjatosti
- Odpovědi mohou být založeny na nesprávných údajích nebo nesprávným výkladem
- Poskytnuté informace nemusí být hodnoceny zcela správně, jelikož každý jednotlivec preferuje jiné body kurzu.

6.3.2 Rozhovor

Metoda založená na komunikaci a informování, při které se jedná o vzájemný styk dotazovatele a respondenta. Často je veden neformálním stylem komunikace, a proto je často označován jako přirozená metoda k získání informací, které se jinými způsoby dosáhnout nedají. K využití rozhovoru patří zásady, které se musí splnit, aby tato metoda byla úspěšná. Je jím např. zásada vytvoření důvěrné atmosféry v příjemném prostředí, a zároveň se musí dbát na to, aby se z rozhovoru nestal výsledek.

a) Výhody

- Zajišťuje určitou zpětnou vazbu, pokud je potřeba může si dotazovatel nechat jednotlivé odezvy hned vyjasnit.
- Pokud není prováděn nátlak na respondenta, mohou mít kladené otázky komplexní povahu. Odpovědi bez nátlaku mají poté větší platnost.

b) Nevýhody

- Jedná se o zdlouhavý a nákladný proces
- Potřeba vyškolených a kvalifikovaných osob pro získávání spolehlivých výsledků
- Shromažďované informace touto metodou mohou být zastaralé a hůře interpretovatelné.

6.3.3 Dotazník

Metoda dotazníkového šetření umožňuje hodnotiteli získávat informace o postojích a názorech větší skupiny vzdělávaných. Jedná se o metodu hospodárnou ať už z hlediska počtu respondentů, tak také z hlediska nenáročnosti na vytvoření a jeho následné vyhodnocení. Dotazníky, ať již v jakékoliv formě se objevují ve všech druzích výzkumu a průzkumu, tudíž je velmi důležité, aby byl sestaven s maximální péčí tak, že je zaměřen skutečně jen na informace, pro které byl navržen. Je tedy důležité, aby spolehlivost a platnost dotazníků byla řádně zhodnocena před jeho použitím v samotném průzkumu.

V případě, kdy je dotazník nesprávně sestaven, dochází ke značnému plýtvání časem, jelikož plán, jehož má být dosaženo se neuskuteční věrohodně. V tomto případě se pak nadále shromažďují nesprávné údaje, které by měly sloužit k dalšímu rozvoji zaměstnanců, budou zavádějící k nesprávnému výběru dalšího vzdělávání.

6.3.4 Pozorování

Lze definovat jako bezprostřední reakci vnímání vzdělávání selektivní formou. Pro pozorování je typický subjektivismus každého jedince, který umožňuje při pozorování vlastní interpretaci vjemů.

a) Výhody

- Bezprostřední získání požadovaných informací
- Všestranná možnost pozorování

b) Nevýhody

- Možnost výskytu chyby v důsledku interpretace založené na prvním dojmu (halo efekt)
- Zobecnění pozorovaných jevů

6.3.5 Metody zkoušení

Jedná se o nejdůležitější a nejčastěji používané metody hodnocení vzdělávání. Formy zkoušení rozdělujeme do tří základních skupin podle druhu vykonávané zkoušky na:

- **Písemná**
- **Ústní**
- **Praktická**

7. Vzdělávání GFŘ

Státní správa a vzdělávání by mělo tvořit komplexní spojení hlavní personální činnosti. Důraz kladený organizací na zabezpečování co nejkvalitnějšího výkonu státní správy musí také předpokládat, že zaměstnanec je plně kompetentní ke své pracovní činnosti. Vzhledem k rozsáhlosti „poskytovaných služeb“ v našem případě správy daní je nutno uvědomit si, že neustále dochází k legislativním změnám, tudíž jsou kladeny větší nároky na rozvoj samotného zaměstnance, jeho znalostí a dovedností, které musí využívat při výkonu své práce.

V případě, že organizace nezajistí dostatečné proškolení svých zaměstnanců, může dojít k situaci, kdy pracovníci nebudou dostatečně flexibilní a dosahování cílů organizace a zájmů státu nebude odpovídat požadovanému rozsahu a stanovené kvalitě.

Pro dosažení maximálního možného rozvoje zaměstnanců je důležité respektování zásad systematického vzdělávacího cyklu, kterými je kladen důraz např. na identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníků, plánování vzdělávacích aktivit a jejich vyhodnocování. Neméně významnými faktory, ovlivňující účinnost a efektivitu vzdělávání pracovníků představují vhodné rozdělení organizační struktury, podpora zaměstnanců k rozvoji ze strany vedení organizace nebo motivace zaměstnanců.

V souvislosti se základním členěním vzdělávacího systému dle Usnesení vlády ČR o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, je následné a odborné vzdělávání upravováno směrnicemi Generálního finančního ředitelství o vzdělávání pracovníků územních finančních orgánů. Vezmeme-li v úvahu celkový počet zaměstnanců, je velmi nepravděpodobné, že je všem pracovníkům poskytnuto prohlubující odborné vzdělávání nebo vzdělávání požadované pracovníky.

Vzdělávání zaměstnanců Generálního finančního ředitelství je úzce spjato s legislativním vymezením vzdělávání pracovníků ve správních úřadech a interními směrnicemi organizace. Analýza systému vzdělávání popsána v následujících kapitolách je sestavena z všeobecného legislativního ustanovení a dále zkušeností a poznatků autora tak, aby nedošlo k rozporu s vnitřními směrnicemi organizace a byla tak zachována mlčenlivost.

7.1 Legislativní vymezení vzdělávání

Oblast vzdělávání pracovníků státní správy je upravována Usnesením vlády České republiky č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Tyto pravidla se vztahují na orgány státní správy, které jsou takto výslovně označeny zvláštními zákony.¹⁹

Vzdělávání zaměstnanců státní správy je řízeno na základě principů vzdělávání, které se člení následujícím způsobem:

- 1.) **Kontinuita vzdělávání** – koncepce vzdělávání chápe jako systémový celoživotní proces, který vychází ze stanovených kvalifikačních požadavků a je prostředkem k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho vlastní kariéry.
- 2.) **Prostupnost a uznávání vzdělání** – v tomto pojetí znamená, že předpoklady, požadavky a kvalifikace získané v rámci vzdělávání zaměstnance dle usnesení vlády v kterémkoliv správním úřadu, s výjimkou vstupního vzdělávání úvodního, jsou plně uznávány ve všech ostatních správních úřadech.
- 3.) **Variabilita obsahu a forem vzdělávání** – je chápána jako rozmanitost obsahu vzdělávání odpovídající potřebám odborného růstu zaměstnanců ve správních úřadech a využívání různých forem vzdělávání, např. prezenčního studia, distančního studia, e-learningu, samostudia nebo výcviku.
- 4.) **Kombinace vzdělávání podle Pravidel o vzdělávání zaměstnanců** – znamená propojení výše uvedených forem vzdělávání s cíleným zaměřením na rozvíjení osobnostních a odborných způsobilostí při výkonu činnosti.
- 5.) **Pluralita subjektů vzdělávání** – je využíváno interních i externích dodavatelů vzdělávacích aktivit.

¹⁹ UV České republiky ze dne 30. listopadu 2005, č. 1542, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Předpokladem pro naplnění těchto principů je vymezení základních pojmů pro realizování vzdělávání a prohlubování kvalifikace zaměstnanců.

Zaměstnancem se podle již zmiňovaného usnesení rozumí fyzická osoba v zaměstnaneckém vztahu ke správnímu úřadu, kdy zaměstnanecký vztah je definován jako pracovní poměr zaměstnance podle zákoníku práce nebo služební poměr vojáka z povolání²⁰ anebo služební poměr příslušníka bezpečnostního sboru²¹

Vzdělávací program je chápán jako organizovaný a ucelený sled vzdělávacích akcí např. v podobě samostatných kurzů nebo odborných vzdělávacích modulů. Samostatný vzdělávací program je členěn do dvou základních částí, a to:

- **Vstupní vzdělávání** – rozumí se jím vzdělávání, které je zprostředkováváno zaměstnancům formou základních informací o státní správě a zabezpečuje osvojení základních dovedností a znalostí, včetně seznámení s příslušnými předpisy.
- **Prohlubující vzdělávání** – je chápáno jako vzdělávání realizované zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání průběžně po celou dobu trvání zaměstnaneckého vztahu v souladu s požadavky stanovenými pro výkon činností na místě, které zaměstnanec zastává nebo na které se připravuje.

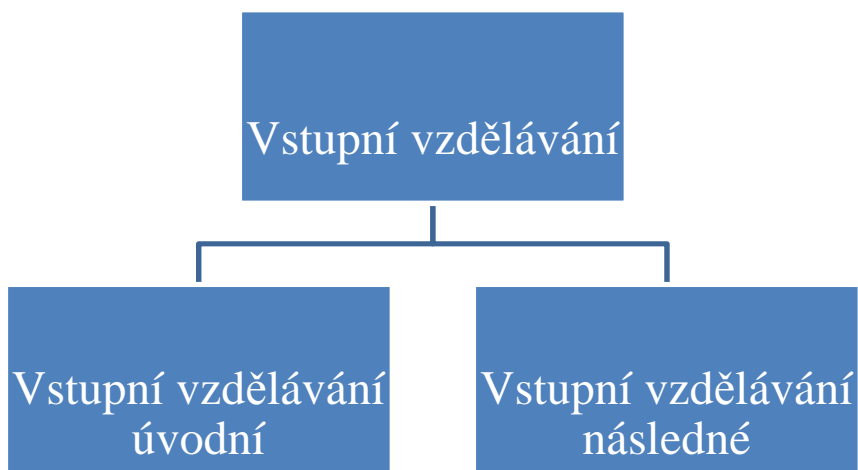
7.2 Členění vzdělávání

V této kapitole si přiblížíme strukturu systému vzdělávání Generálního finančního ředitelství, kdy dvě základní části vzdělávání tvoří vzdělávání vstupní a následně pak vzdělávání prohlubující, které jsou dále rozčleňovány dle konkrétních zaměření.

²⁰ § 2 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů

²¹ § 1 zákona č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, ve znění pozdějších předpisů; § 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

Obrázek 5: Členění vstupního vzdělávání



Zdroj: Intranet Finanční správy ČR

7.2.1 Vstupní vzdělávání úvodní

Jedná se o první stupeň profesního vzdělávání zaměstnanců územních samospráv, do kterého se zahrnují informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost výkonu činností ve státní správě. Obsahem úvodního vstupního vzdělávání tak mohou být např.:

- a) základní informace o výkonu činností ve správním úřadu a povinnostech zaměstnanců
- b) seznámení s etickým kodexem
- c) základní znalosti a dovednosti zaměstnance potřebné k výkonu požadovaných činností
- d) seznámení s vybranými právními a vnitřními předpisy úřadu, aj.

Vstupní vzdělávání úvodní je zaměřeno na nové zaměstnance, kteří byli přijati do zaměstnaneckého vztahu, pro něž je toto vzdělávání povinné. Zaměstnanci přijímání k výkonu pomocné, servisní nebo manuální práce (všeobecně platí pro dělnické profese) mají udělenou výjimku, díky níž úvodní vzdělávání neabsolvují

Vstupní vzdělávání úvodní je zahajováno bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a je ukončeno nejpozději do tří měsíců od jeho vzniku. Vzhledem k současné změně právních předpisů se mění i zavedená praxe ve vstupním vzdělávání úvodním zaměstnanců státní správy, konkrétně pak zaměstnanců Generálního finančního ředitelství.

Do 31. prosince 2012 při platném znění zákona č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech bylo vstupní vzdělávání úvodní vykonáváno na příslušných Finančních ředitelstvích, které vykonávaly svojí působnost v územním obvodu jím řízených finančních úřadů. Nově přijatý zaměstnanec tak nejpozději do jednoho měsíce od svého nástupu do zaměstnání absolvoval týdenní úvodní vzdělávání na územně příslušném finančním ředitelství. Lektory vstupního vzdělávacího kurzu byli zaměstnanci příslušného odboru finančního ředitelství. V případě uzavření zaměstnaneckého vztahu v období daňové kampaně bylo vzdělávání zaměstnance uskutečněno v nejzazším možném termínu tak, aby nebyla porušena lhůta tří měsíců.

Se začátkem platnosti zákona o Finanční správě České republiky od 01. ledna 2013 byla zrušena veškerá finanční ředitelství a vznikl nový systém 14 + 1, kdy finanční soustava České republiky byla přetransformována na třináct krajských finančních úřadů, jeden Specializovaný finanční úřad + jedno Odvolací finanční ředitelství. Jelikož byla zachována kontinuita jednotlivých personálních útvarů na všech výše zmiňovaných institucích, je vstupní vzdělávání úvodní zajišťováno i pro územní pracoviště a kanceláře příslušným krajským finančním úřadem, případně specializovaným finančním úřadem, disponující celorepublikovou působností.

7.2.2 Vstupní vzdělávání následné

Tímto stupněm se rozumí vzdělávání, které je zahájeno nejdříve po úspěšném ukončení úvodního vstupního vzdělávání a je ukončeno nejpozději do dvanácti měsíců po vzniku zaměstnaneckého vztahu. Vstupní vzdělávání následné je zajišťováno Institutem státní správy a řízeno na základě vydané prováděcí metodiky.

Následné vstupní vzdělávání je v souvislosti se zahájením pracovní činnosti pracovníka uzpůsobeno do formy e-learningu, kdy absolvováním závěrečného testu zaměstnanec prokazuje získanou míru požadovaných znalostí z obsahu vzdělávání.

Cílem vstupního vzdělávání následného je seznámení zaměstnanců se základy právního systému České republiky, s fungováním systému veřejné správy – státní správy a územní samosprávy. Tento druh vzdělávání dále zasvěcuje zaměstnance do problematiky veřejných financí a poskytuje jim základní informace o Evropské unii a povinnostech vyplývajících z členství České republiky v Evropské unii a základy komunikace.

7.2.3 Prohlubující vzdělávání

Institut prohlubujícího vzdělávání lze z pohledu dalšího vzdělávání zaměstnanců Generálního finančního ředitelství rozdělit do šesti různých odvětví. Každá z jednotlivých oblastí má mít stěžejní přínos pro další rozvoj zaměstnanců na konkrétních pracovních pozicích nebo pracovních pozicích, které by měli v budoucnu zaměstnanci vykonávat.

a) Základní manažerské vzdělávání

- Je realizováno jako vzdělávání vedoucích zaměstnanců všech stupňů řízení územních finančních orgánů.
- Cílem základního manažerského vzdělávání je vytvoření základních předpokladů pro výkon manažerských pozic, rozvoj získaných znalostí a dovedností a jejich efektivního uplatňování v praxi.

Zaměstnanci absolvující kurz základních manažerských dovedností získají a osvojí si základní obecné kompetence pro výkon manažerských profesí, a to především v oblastech:

- **Pracovní kompetence** – určují pravidla a nástroje řízení lidí, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, schopnost formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost;
- **Rozvoj osobnostních předpokladů a pro výkon funkce** – rozvoj cílevědomosti, samostatnosti v rozhodování, důvěryhodnosti nebo psychické odolnosti a vyrovnanosti, učení se obhajování výsledků činností;
- **Sociální kompetence** – jedná se o interpersonální schopnosti, tedy schopnost otevřeného přístupu, efektivní komunikace, umění prezentovat, motivovat nebo vyjednávat a řešit konflikty.

b) Základní lektorská příprava

Specifikuje a rozvíjí kvalifikaci lektora, která je požadována pro výkon lektorské činnosti, jenž tvoří:

- Vysoká úroveň odborných znalostí a dovedností za podpory odborných garantů;
- Pedagogické vzdělání na akreditované škole nebo absolvování základní lektorské přípravy pro výkon lektorské činnosti a tím získání osvojení základů andragogiky, sociální a pedagogické psychologie nebo vyučovacích metod vzdělávání dospělých;
- Osvojení si úlohy lektora ve vyučovacím procesu, teorie učení, výukového procesu, používání didaktických prostředků, tvorby textů a pomůcek, rétoriky a dalších.

Realizátoři vzdělávací akce provádějí evidenci o lektorovi, ve které zaznamenávají:

- Pracovní zařazení lektora;
- Odbornost lektora;
- Doba výkonu lektorské činnosti;
- Odměňování lektora.

Po absolvování vzdělávacího kurzu obdrží lektor osvědčení o dosažení požadované kvalifikace, který jej opravňuje k výkonu lektorské činnosti pro potřeby územních finančních orgánů.

c) Odborné profesní vzdělávání

Cílem tohoto vzdělávání je zaměření na rozvoj odborných znalostí a zkušeností zaměstnance potřebných k výkonu konkrétního pracovního zařazení. Selektce pracovníků pro absolvování odborného vzdělávání je prováděna na základě počtu odpracovaných let ve správním úřadě a na pracovním zařazení zaměstnance.

Jako základní členění odborného profesního vzdělávání můžeme určit kurzy pro pracovníky např.:

- oddělení vyměřovacího
- oddělení kontrolního
- oddělení vymáhacího
- oddělení majetkových daní a ostatních agend

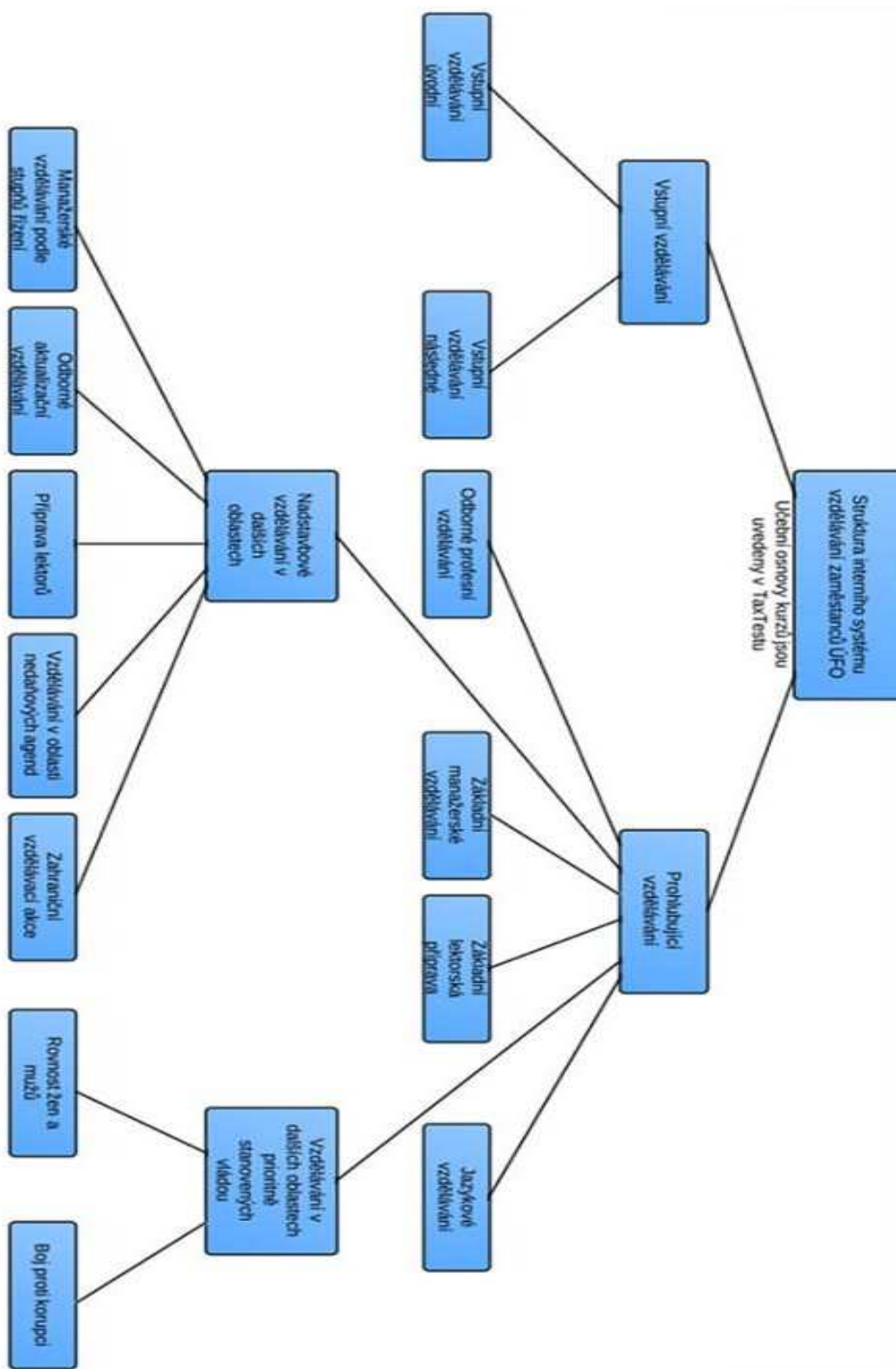
V případě hlubšího členění jednotlivých školení lze hovořit o rozvoji konkrétních legislativních norem, postupů při správě daní nebo rozvoj a usměrňování chování úředních osob ve vztahu k poplatníkům. V odborném profesním vzdělávání je však mimo výše zmíněného zaměření považováno za nezbytné provádět aktualizaci vzdělávání v informačních systémech Finanční správy, které jsou nezbytnou součástí při procesu správy daní a tyto systémy jsou neustále inovativní složkou.

d) Jazykové vzdělávání

Je zajišťováno správními úřady k získání prokazatelné jazykové kvalifikace, např. pro přípravu návrhů mezinárodních smluv nebo obhajobu zahraničních zájmů České republiky. Prokazatelnost jazykové kvalifikace je stanoveno dle Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech uvedeného v příloze č. 3 Pravidel vzdělávání zaměstnance ve správních úřadech. Případný další rozvoj jazykových znalostí stanovuje vedoucí správního úřadu.

Mezi další možnosti prohlubujícího vzdělávání je dále řazeno **Nadstavbové vzdělávání v dalších oblastech** a **Vzdělávání v dalších oblastech prioritně stanovených vládou**, přičemž tyto jednotlivé oblasti jsou dále členěny podle konkrétního zaměření.

Obrázek 6: Struktura systému vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Intranet Finanční správy ČR

8. Analýza systému vzdělávání

8.1 Cíl a výzkumné metody

Tato kapitola diplomové práce se zabývá analýzou systému vzdělávání pracovníků Generálního ředitelství. Posuzuje fungování státní organizace jako celku v souvislosti s rozvojem a profesionalizací vlastních zaměstnanců při správě jednotlivých daní.

Cílem této kapitoly byl získání analýzy hodnocení systému vzdělávání zavedeného v oblasti Finanční správy samotnými zaměstnanci a zjištění, jakým způsobem je samotné vzdělávání zabezpečováno. Dále by tato kapitola měla pomoci identifikovat rezervy v oblasti vzdělávání v organizaci.

Cílovou skupinou respondentů pro realizaci výzkumu bylo náhodně zvoleno z interního seznamu zaměstnanců 50 pracovníků Finanční správy z celé České republiky, spadající do působnosti Generálního finančního ředitelství.

V rámci rozhodování o výběru samotné metody dotazování byla zohledněna časová náročnost na kontakt s respondenty a jejich samotná pracovní vytíženost v době dotazování. Dále byl brán zřetel také například na nemožnost osobního setkání s respondenty. Průzkum o systému vzdělávání byl proveden dotazníkovou metodou v prosinci 2012. Ve snaze minimalizovat časovou náročnost a finanční nákladovost listinné podoby dotazníkového šetření, byly dotazníky zasílány v elektronické podobě do emailových schránek pracovníků.

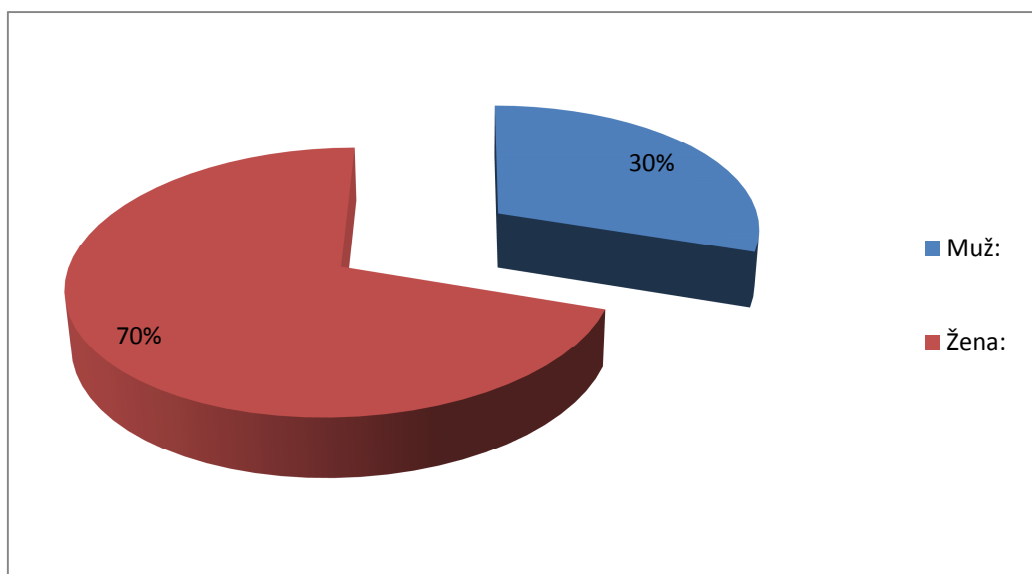
8.2 Zkoumaný soubor

V rámci dotazníkového šetření byl vytvořen strukturovaný dotazník složený z 15 dotazů, ve kterých byly respondentu nabídnuty vzájemně se vylučující odpovědi. Dotazník byl optimalizovaný do podoby, která respondentu zabere minimum času pro zodpovězení. Z celkově oslovených 50 respondentů bylo vyplněno a navraceno 100% dotazníků.

Výsledné hodnoty dotazníkového šetření jsou promítnuty ve formě výsečových grafů, ve kterých jsou zaznamenány jednotlivé odpovědi respondentů každé otázky v celkovém počtu konkrétní odpovědi a výsledném podílu vyjádřeného procentuální částí odpovědí samotného dotazu.

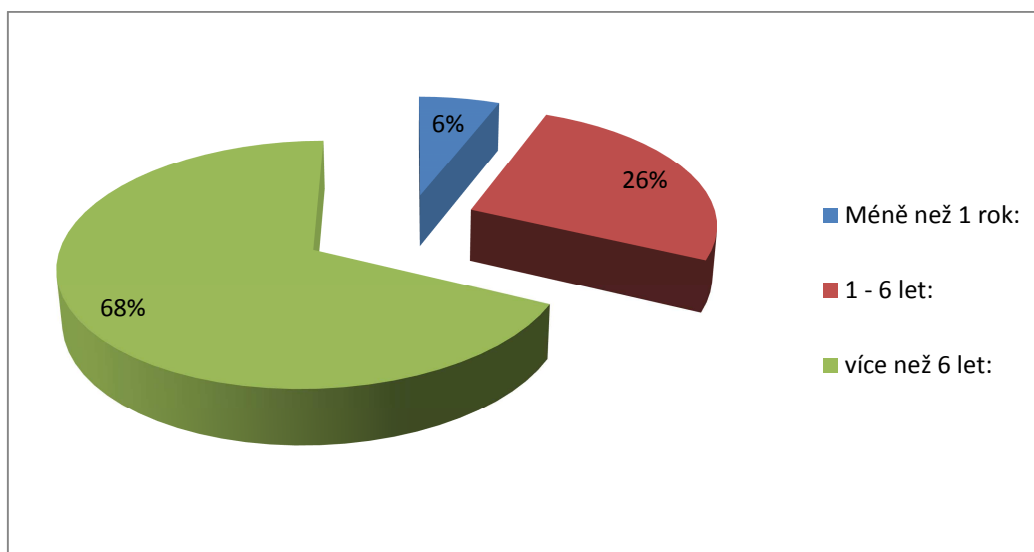
Z údajů získaných v Grafu 1 lze vyhodnotit, že struktura Finanční správy České republiky je složena nadměrnou částí z ženského pohlaví. Z výsledků lze usoudit, že struktura školení by měla být uzpůsobena v návaznosti na seskupení osazenstva samotného školení, jelikož pochopení samotné problematiky rozšiřování vědomostí může být rozdílné mezi muži a ženami.

Graf 1: Rozdělení struktury Finanční správy ČR



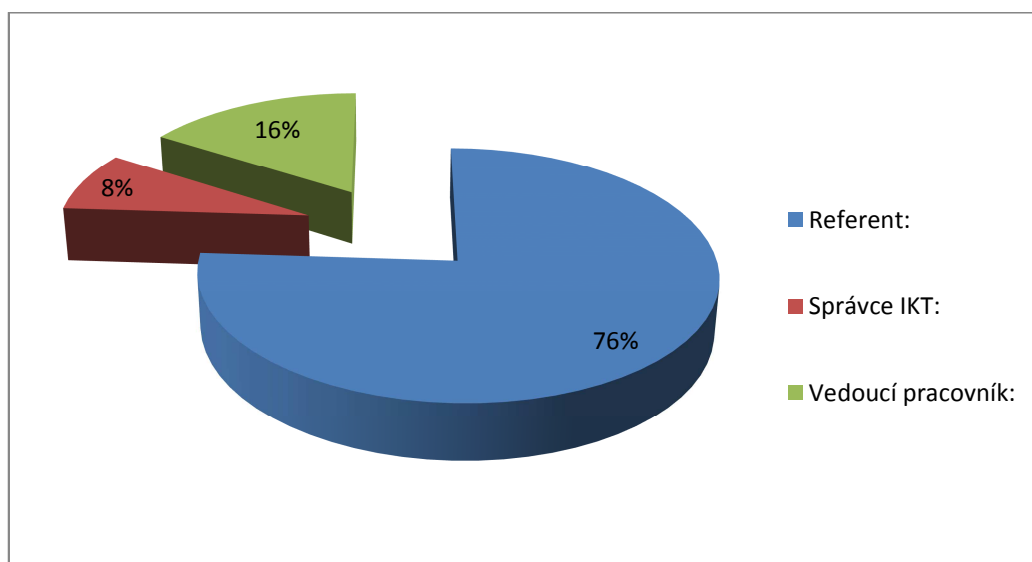
Z následujícího Grafu 2 je patrné, že nejvíce z oslovených respondentů působí u organizace v časovém rozsahu delším než šest let (68%). 26% dotázaných pak u organizace pracuje v rozmezí jednoho až šesti let a pouhých 6% zaměstnanců vykonává zaměstnání méně než jeden rok.

Graf 2: Délka pracovní působnosti



Graf 3 vyobrazuje členění pracovního zařazení. 76% respondentů má uzavřeno pracovní smlouvu na pozici referent. Pozici vedoucího pracovníka zastává 16% dotazovaných a 8% pracovníků je zaměstnáno jako správce informačních a komunikačních technologií.

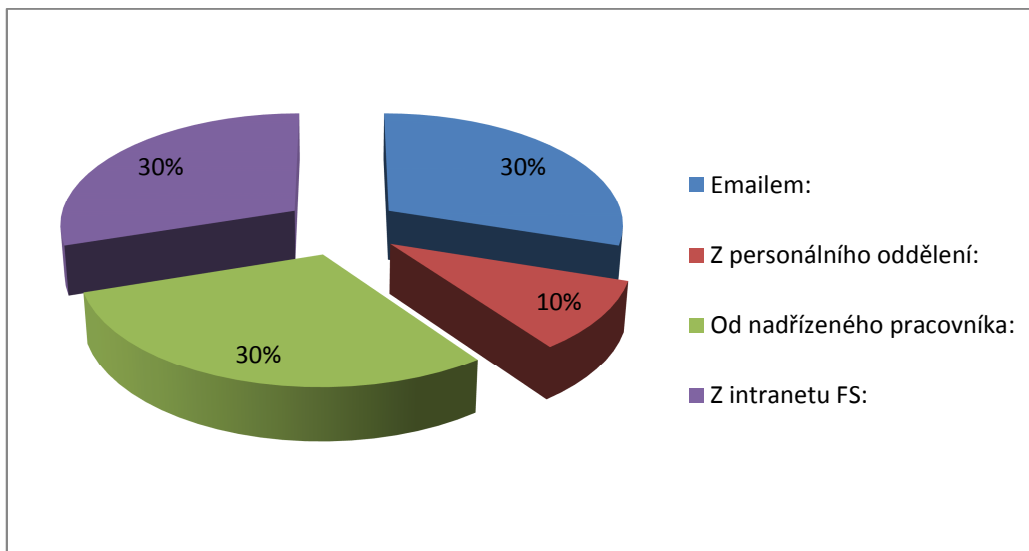
Graf 3: Výkon pracovní činnosti



Informace získávané pracovníky o probíhajících školeních jsou uvedeny v Grafu 4. 30% pracovníků jsou seznamováno s nabídkou školení přímým nadřízeným pracovníkem a zároveň totožné procento respondentů uvedlo, že informace získávají

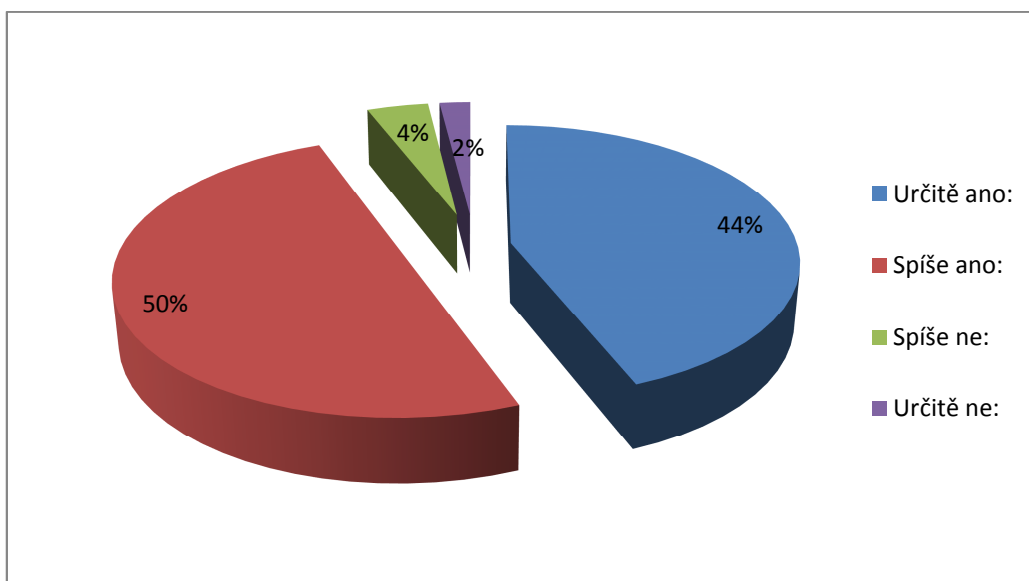
prostřednictvím emailu nebo intranetu Finanční správy. Pouze 10% respondentů zaznamenalo poskytnutí informací ze samotného personálního oddělení.

Graf 4: Poskytování informací o školení



Získané údaje, kdy zaměstnanci GFR byli dotazováni na rozsah nabídky pořádaných školení, jsou zaznamenány v Grafu 5. 50% dotazovaných respondentů je spokojena s nabídkou školení a považuje ji za určitě dostačující. Za spíše dostačující považuje rozsah nabízených školení 44% respondentů a pouze 4% respondentů ji považuje za spíše nedostačující a zbylé 2% za zcela nedostačující.

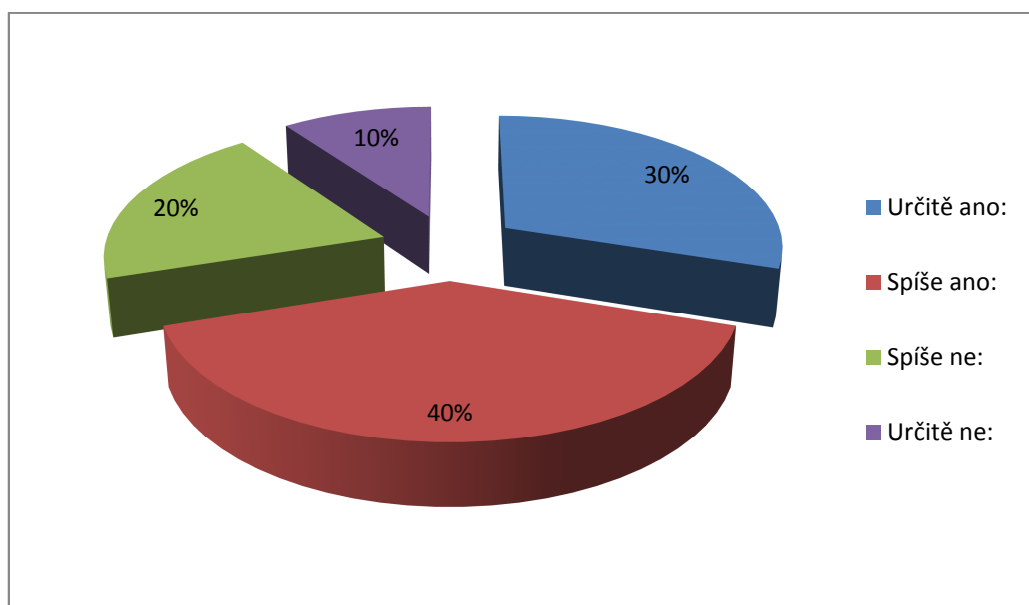
Graf 5: Dostatečnost nabídky školení



Grafem 6 je identifikována míra motivačních účinků nadřízených nebo vedoucích pracovníků na respondenty. Největší poměr snahy motivace zaměstnanců k rozvoji a znalostí a dovedností je respondenty považován v 30%. Největší mírou a to 40% odpovědí je uváděno, že nadřízení pracovníci se spíše snaží motivovat pracovníky, ale míra motivace by měla být vyšší. 20% dotazovaných pracovníků považuje míru motivace ze strany nadřízených k jejich znalostnímu rozvoji jako spíše nedostačující a 10% je s jejich motivací vysoce nespokojena, lze tedy říci, že vedoucí pracovníci je k rozvoji vůbec nemotivují.

Jako motivační faktor lze v různých případech považovat také prvky odměňování pracovníků. V souvislosti se zvyšováním kvalifikačních předpokladů, mohou být demotivující skutečností fakt, že ani sebelepší pracovník nemusí být za svou vyšší pracovní výkonnost odměněn více než zaměstnanec s menšími znalostmi.

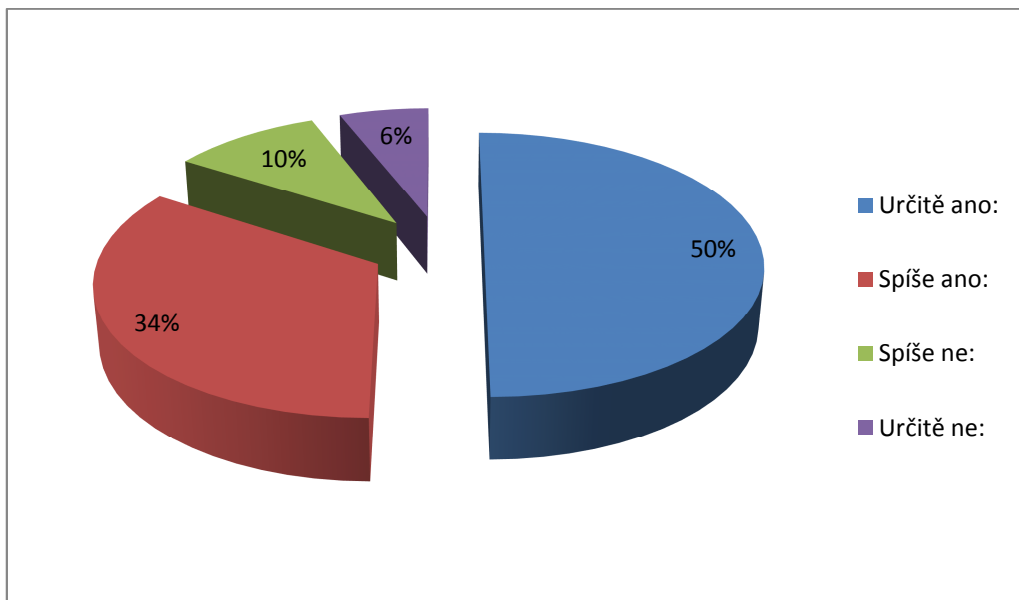
Graf 6: Motivace nadřízeným pracovníkem k rozvoji znalostí a dovedností



Grafem 7 je vyobrazena míra potřeby sebevzdělávání a rozvoje pracovníků Generálního finančního ředitelství. Polovina respondentů uvedlo, že sebevzdělávání a zdokonalování dovedností a znalostí pro zefektivnění pracovního výkonu je určitě důležitou potřebou (50%). Za potřebu ne primární, ale jako spíše důležitou považuje sebezdokonalování a vzdělávání 34% dotazovaných pracovníků. 10% dotazovaných

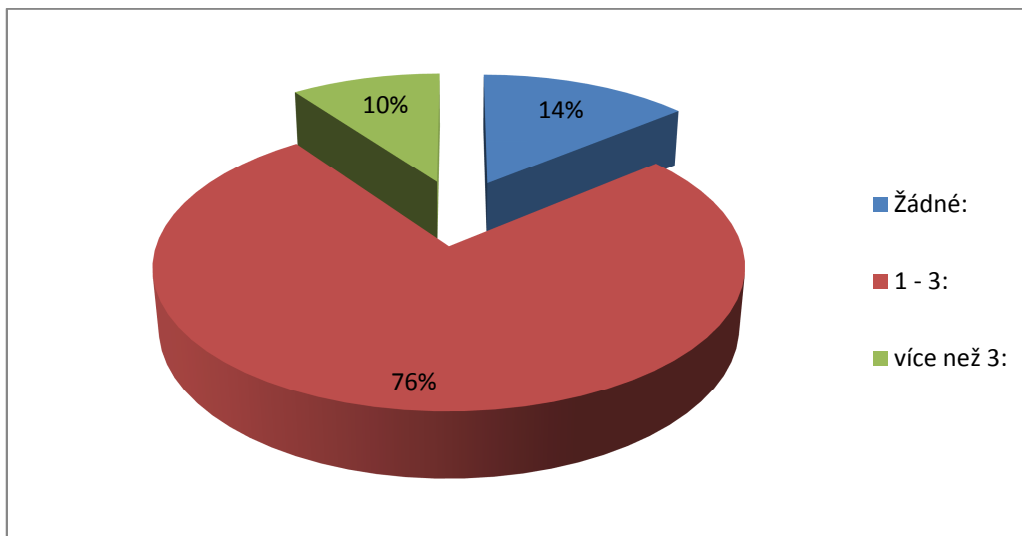
je toho názoru, že potřeba rozvoje u nich nehraje hlavní roli a tuto potřebu ve větší míře nepotřebují. Pouhé 3% respondentů nepocítuje potřebu zdokonalování.

Graf 7: Potřeba sebevzdělávání a zdokonalování



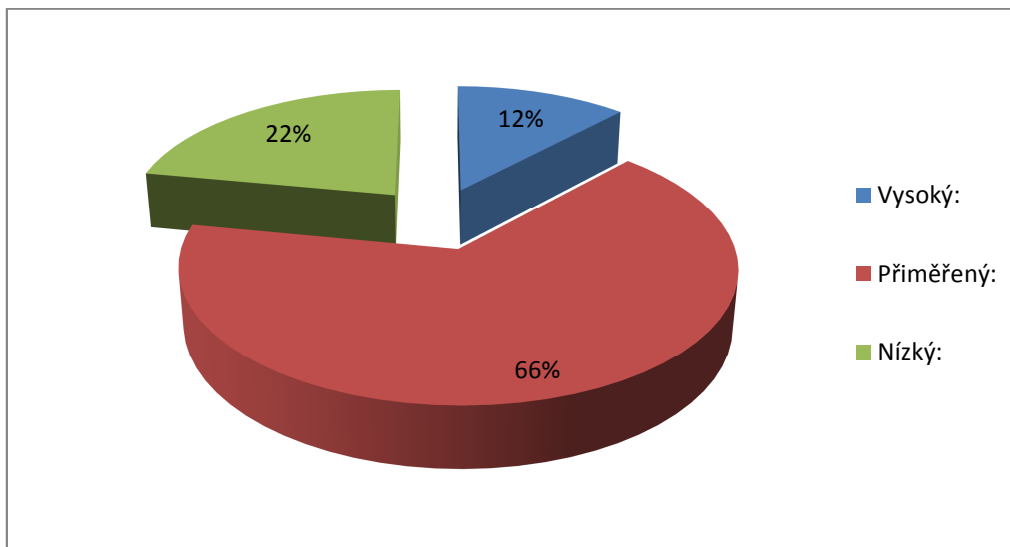
V grafu 8 je zaznamenán počet absolvovaných školení respondenty v období jednoho kalendářního roku. 76% dotazovaných uvádí, že v průběhu jednoho pracovního roku absolvují 1 – 3 školení, 14% dotazovaných pak uvádí, že ročně absolvuje více než 3 školení, které by jim měli pomoci v rozvoji dovedností a znalostí. Zbývajících 10% respondentů se dle zjištění účastní více než 3 školení během roku. V případě, že hovoříme o počtu absolvovaných školení, musíme brát v potaz délku praxe v organizaci. V případě, kdy se jedná o zaměstnance s „čerstvě“ uzavřenou pracovní smlouvou, dá se předpokládat, že počet absolvovaných školení během jednoho kalendářního roku se bude diametrálně odlišovat od zaměstnance s 10 letou praxí.

Graf 8: Počet ročně absolvovaných školení



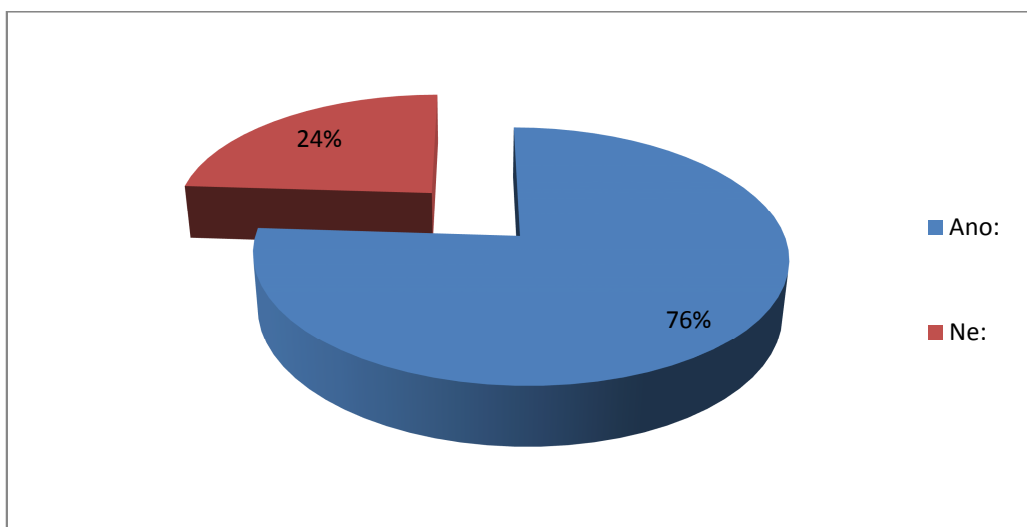
Údaje zaznamenaný v grafu 9 bezprostředně navazují na zjištění celkového počtu absolvovaných školení uváděných v grafu 8. Jako průměrný uvádí počet absolvovaných školení 66% respondentů. 22% dotazovaných pracovníků považuje počet školení, na které jsou vysláni během kalendářního roku za nízký a uvítali by ročně větší počet vzdělávacích kurzů. Zbýlá část zaměstnanců (12%) uvádí, že počet školení, kterých se musí ročně účastnit, je vysoký. V souvislosti se spokojeností počtu absolvovaných školení je důležité zaměřit se nejen na délku praxe konkrétních zaměstnanců, ale také na výkonu pracovní pozice (zda se jedná např. o vedoucího zaměstnance, nebo referenta) a v neposlední řadě je nezbytné také zohlednit délku samotného školení, jelikož je potřeba zmínit, že každé jedno školení může mít rozdílně stanovený časový rozvrh pro jeho úspěšné absolvování.

Graf 9: Spokojenost s počtem absolvovaných školení



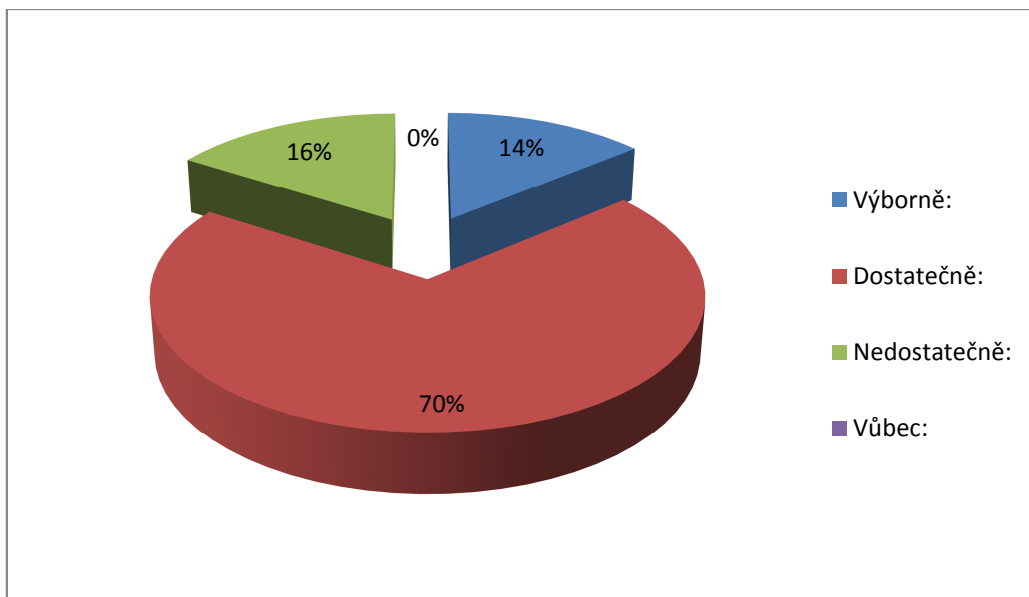
Graf 10 zachycuje procentuální část odpovědí jednotlivých respondentů na otázku přínosu školení k zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců po jeho uskutečnění. 76% respondentů uvádí, že po absolvování jednotlivých vzdělávacích kurzů je jejich pracovní výkon efektivnější z důvodu nově nabytých informací, které během samotného školení získali. Zbýlých 12% dotázaných pracovníků uvádí, že absolvované školení nemá vliv na jejich pracovní nasazení a výkon. V otázce přínosu je pak zohledňováno, zda pracovníci absolvovali školení důležité pro rozšíření jejich znalostí nebo zda byli zapsáni na vzdělávací kurz, který pro jejich práci není důležitý.

Graf 10: Přínos školení pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnance



Zaměření a přístup organizace na vzdělávání vlastních zaměstnanců označuje 14% dotázaných pracovníků za výborný, oproti tomu 16% respondentů uvádí, že přístup organizace je v rámci vzdělávání nedostatečný. Nejvíce respondentů se shoduje, že organizace se zabývá rozvojem zaměstnanců dostatečně a to v 70%, naopak žádný ze zúčastněných pracovníků nevedl, že by se zaměstnavatel nestaral o vzdělávání vůbec (0%). V případě této výsledné hodnoty je potřeba uvést, že hodnoty mohou být ovlivněny opět délkou stávající praxe jednotlivých respondentů a pracovním zařazením. Procentuální hodnoty eviduje Graf 11.

Graf 11: Přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců

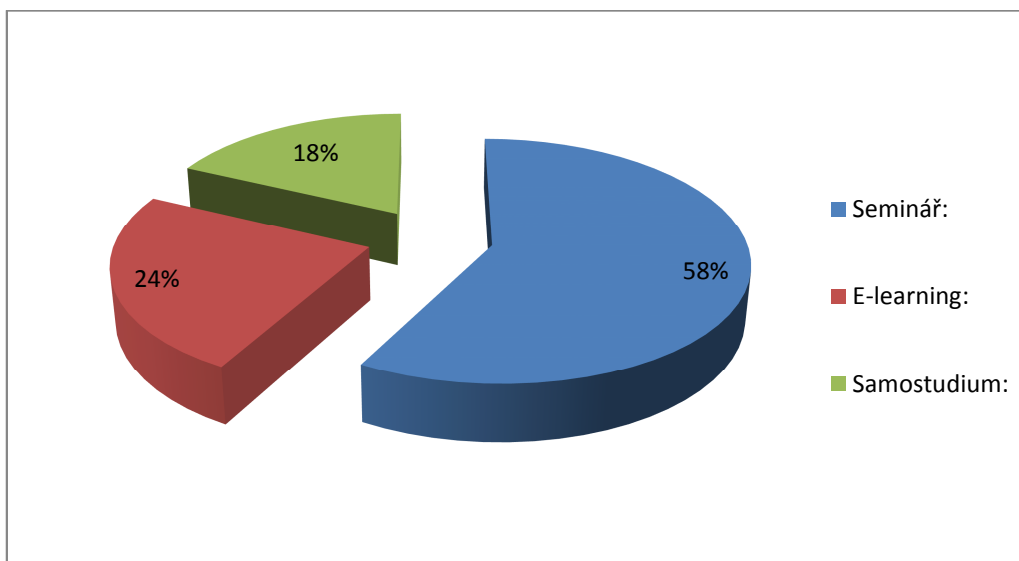


Jako nejčastěji upřednostňovanou formu školení, kterou zachycuje Graf 12, uvádějí respondenti ve více než polovině případech, konkrétně pak 58% seminář. 24% dotazovaných poté uvádí, že preferují e-learningovou formu vzdělávání, kdy nemusí opouštět pracoviště. Zbýlých 18% zúčastněných na výzkumu považují za nejlepší formu samostudium, které si mohou naplánovat a vyčlenit ve vlastním časovém rozsahu.

V rámci výběru vhodné formy vzdělávání může hrát velkou roli skutečnost, o jaký druh školení se jedná. V tuto chvíli je nezbytné se zaměřit na fakt, že zatímco např. odborné vzdělávání zaměřené na rozvoj dovedností při vedení jednání s daňovým subjektem bude upřednostňováno jako seminář, tak samotný výklad legislativního

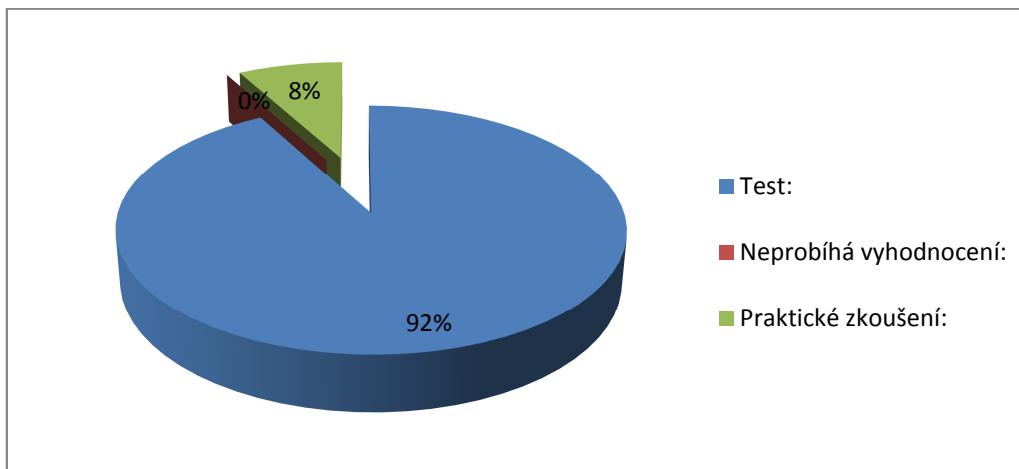
rámce bude pracovníky preferován formou samostudia a to z důvodu nabytých zkušeností, kdy daný seminář je vlastně jakýmsi pouhým „čtením“ příslušného zákonného ustanovení. Tudíž pro zaměstnance samotného je efektivnější si legislativu přečíst v rámci výkonu svých pracovních povinností, aniž by bylo nutné výkon omezit účastí na školení.

Graf 12: Upřednostňovaná forma školení



Proces vyhodnocování efektivity vzdělávacích kurzů vyobrazených Grafem 13 probíhá podle 92% dotazovaných respondentů formou testu. Pouhých 8% zúčastněných pracovníků na šetření uvádí, že ověření efektivity vzdělání probíhá jiným způsobem než testem, a to praktickým zkoušením. Žádný respondent nevedl, že hodnocení efektivity neprobíhá (0%). Na základě zjištění lze konstatovat, že školící kurzy jsou z více než 90% zakončovány testovými otázkami, které vyhodnocují efektivitu absolvovaného školení. Zbývající část lze považovat za odchylku, která je vytvořena praktickými kurzy, jako jsou např. kurzy rozvoje komunikace, u kterých by zvolení testové metody vyhodnocování bylo značně neefektivní.

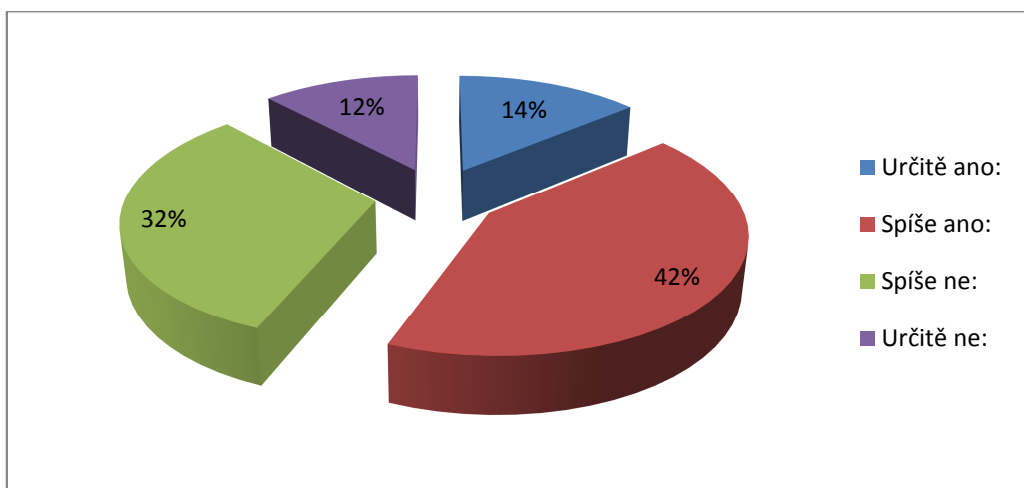
Graf 13: Vyhodnocení efektivity školení



Graf 14 identifikuje míru spokojenosti pracovníků s úrovní vzdělávání. S absolutní spokojeností se identifikovalo 14% dotázaných pracovníků. Necelá polovina respondentů (42%) je poté se samotnou úrovní spíše spokojená. Zbývá část dotazovaných se poté identifikuje s tím, že jsou spíše nespokojeni (32%), anebo absolutně nespokojeni (12%) s úrovní vzdělávání.

Míru spokojenosti jednotlivých pracovníků lze posoudit jako nabytou zkušenost z absolvovaných vzdělávacích kurzů. Je tedy vhodné konstatovat, že úspěšnost školení a míra spokojenosti je založena na proměnných faktorech, jako jsou kvalifikace a profesionalita lektora, obsahová část vzdělávacího kurzu (zdroj nových a potřebných informací pro účastníka), časový rozvrh jednotlivých témat, apod.

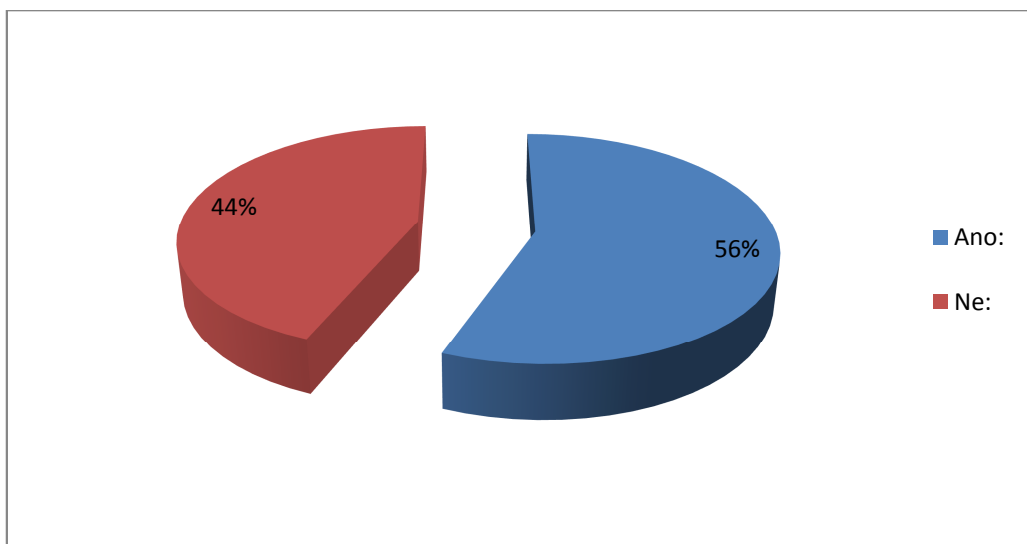
Graf 14: Spokojenost s úrovní vzdělávání



Zjištění, zda si zaměstnanci mohou vybrat sami vzdělávací kurz, který považují za potřebný pro svůj další rozvoj, jsou zaznamenány v Grafu 15. Nadpoloviční většina respondentů uvádí, že potřebnou vzdělávací aktivitu si mohou vybrat sami (56%). Oproti tomu uvádí 44% dotázaných, že není možné, aby si zvolili sami vzdělávací aktivitu, která by byla přínosem v jejich následném rozvoji.

Rozpor v tomto pojetí může nastat v okamžiku, kdy nabízené vzdělávací kurzy jsou sice přístupné všem zaměstnancům v interní databázi organizace a mají tedy možnost přístupu k nabízeným kurzům, ale žádost o absolvování kurzu se předkládá nejbližšímu nadřízenému pracovníkovi. Je potřeba ty vzít v úvahu skutečnost, že přímý vedoucí pracovník může tento požadavek zamítnout jako nevyhovující nebo jej postoupit na odbor personálního, oddělení vzdělávání, které tyto žádosti zpracovává. S ohledem na kapacitu míst v daném kurzu a nízké četnosti samotných kurzů, je často více než pravděpodobné, že absolvování požadovaného kurzu je z kapacitních důvodů zamítnuto.

Graf 15: Možnost volby výběru školení zaměstnancem



9. Závěr

9.1 Shrnutí

Analýza systému vzdělávání zaměstnanců Generálního finančního ředitelství, interpretuje vztahy respondentů k praktickému využití systému rozvoje znalostí a dovedností aplikovaných ze strany zaměstnavatele.

Jednotlivé názory a postoje zaměstnanců mohou být ovlivňovány okolními činiteli, které de facto řídí samotný proces vzdělávání ze strany organizace. Jako hlavními faktory lze uvést legislativní vymezení vzdělávání založené na Usnesení vlády České republiky o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, které stanovuje určitá vymezení pro organizaci jakých postupů využít v konkrétních fázích uzavřeného zaměstnaneckého poměru. Tyto pravidla pak dále upravují principy samotného vzdělávání a také její strukturu.

Jako nejvíce konkretizovanou oblastí jsou specifikována vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné, kterým Usnesení vlády ukládá povinnost pro jejich aplikaci a následné ukončení nejpozději do tří měsíců, respektive do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu. Vzhledem k obsáhlosti prohlubujícího vzdělávání, do kterého jsou řazeny jednotlivé odborné vzdělávací kurzy a jejich poměrně nízkým kapacitám míst, není možné, aby bylo vyhověno žádostem o absolvování školení ze strany zaměstnanců.

Výše uvedený problém se tak přímo prolíná se skutečností, že za rozhodováním o samotném výběru školení pro zaměstnance nerozhoduje zaměstnanec sám, rozhoduje více nadřazených složek organizace, a to konkrétně:

- Přímý nadřízený pracovník
- Personální oddělení příslušného Finančního ředitelství (od 1. ledna 2013 v návaznosti na reorganizaci daňové správy na základě zákona č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů, se jedná o personální úseky krajských finančních úřadů a Specializovaného finančního úřadu)
- Personální odbor Generálního finančního ředitelství, oddělení vzdělávání

Toto hierarchické členění má mít opodstatněnost ve skutečnosti, že organizace má docházet k rozhodnutí, zda se jedná o reálnou potřebu zaměstnance či nikoliv a omezit tak vynakládané náklady na pořádání školení. V analyzované organizaci však k aktuálně porovnávanému stavu znalostí a schopností pracovníků nedochází, a to z důvodu nemožnosti zabezpečení sledování všech zaměstnanců organizační složky státu s celorepublikovou působností.

Z uvedených problémů vyplývá, že nabízené vzdělávací kurzy jsou situovány do koloběhu celoročně prováděných školení, v rámci kterých jsou jednotlivým krajským finančním úřadům a jejím místně příslušným územním pracovištím poskytována volná místa k absolvování školení. V případě jednoho nabízeného kurzu lze hovořit o 1 – 2 volných místech na úřad do naplnění kapacity kurzu, kdy kapacita samotná může mít 15 – 30 obsazitelných míst.

Do zcela opačné pozice se staví informovanost zaměstnanců o nabízených a probíhajících školeních. Možnost získání těchto údajů z různých zdrojů považují respondenti za více než dobré a je tak velmi kladně hodnoceno. Avšak vzhledem k velmi nízké šanci na zařazení do vzdělávacího kurzu během kalendářního roku, kdy je o toto školení ze strany zaměstnance žádáno, působí pestrá škála informovanosti jako mírné klišé.

Další důležitou položenou otázkou je využívaná forma vzdělávání jednotlivými lektory a volba lektorů organizací. Jak již bylo dříve zmíněno, výběr formy vzdělávání a školitelů má vliv na výslednou efektivitu vzdělávacího kurzu a spokojenosti vzdělávaných s úrovní předávaných znalostí. Je tedy nezbytně nutné, aby nebyly posuzovány pouze vědomostní výstupy vzdělávaných, ale také samotné postupy lektorů, ať již interních nebo externích. Vzhledem ke skutečnosti, že v rámci šetření jsme dospěli k závěru, že 42% respondentů je spíše spokojená s úrovní a 32% spíše nespokojena, je důležité zjistit, z jakých důvodů se takto děje a čím jsou tyto názory ovlivňovány.

Jelikož se jedná z velké části o školení zaměstnanců z okruhu finanční správy, dá se předpokládat, že zvolená metoda přednášky je v této chvíli nejefektivnějším

způsobem přenosu informací mezi lektorem a posluchači. Důležitým faktorem, který má nezanedbatelný vliv na vývoji samotného vzdělávacího kurzu je zkušenost lektora s přenosem informací. Jestliže lektor samotný pouze „předčítá“ posluchačům legislativu a není schopen udržet pozornost vzdělávaných, zajisté dochází ke snížení výsledného efektu přenosu informací a snížené spokojenosti účastníků vzdělávání.

S výše uvedeným bezprostředně souvisí otázka přizpůsobení časového rozvrhu vzdělávacího kurzu a jeho následné vyhodnocování. V současné chvíli víme, že pro udržení pozornosti dospělého člověka je vhodné rozvržení jedné vyučovací hodiny v maximálním rozsahu 30 minut. Při praktikování stávajících podmínek, kdy je během jednoho dne rozsah školení rozdělen do 8 vyučovacích hodin po 45 minutách, můžeme konstatovat, že již udržení samotné pozornosti posluchačů je v tuto chvíli pro lektora obtížný úkon.

V rámci vyhodnocování vzdělávacího kurzu bych zmínil fakt, že výsledná efektivita je zaznamenávána pomocí výstupního testu, který je posluchačům předložen bezprostředně po ukončení poslední výukové hodiny. Není tudíž poskytnuta zpětná vazba, která by poukazovala na efektivitu vzdělávání s odstupem času a daly by se tak porovnat výstupy vzdělávání konkrétních zaměstnanců. Získané výsledky výstupního testu lze tedy považovat za částečně zkreslené, jelikož není možné s jistotou konstatovat, zda zaměstnanci tento test zpracovali individuálně, či nikoliv.

Doporučení a návrhy na zvýšení kvality vzdělávání v návaznosti na efektivnost pracovního výkonu jsou popsány v následující podkapitole.

9.2 Doporučené změny

Vezmeme-li v úvahu skutečnost, že systém vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je aplikován ve spojitosti s Usnesením vlády č. 1542 ze dne 30. Listopadu 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, možností jakými lze upravit výslednou efektivitu zaměstnanců organizace je značně omezený.

Vzhledem ke skutečnosti, že právní předpisy neumožňují změnu celého systému vzdělávání, je potřeba, aby se organizace zaměřila na části systému, které lze ovlivnit vnitřními směrnici případně metodikou určenou pro vzdělávání zaměstnanců a zvýšení efektivity výstupů vzdělávání.

Mezi hlavní a nejefektivnější změnu, která vede k zefektivnění výstupu vzdělávání pracovníků, doporučuji vhodný výběr lektorů vzdělávacích akcí. V případě, že hovoříme o interních zaměstnancích organizace, je nutno si uvědomit, že nároky kladené na vybraného pracovníka by měly být obsaženy nejen v kvalifikačních předpokladech zaměstnance, ale také v jeho lektorské způsobilosti.

Lektor by měl být schopen udržet pozornost posluchačů během celého procesu vzdělávání. V případě nevhodně zvoleného lektora, dochází ke snížení vnímání posluchačů a následnému snižování efektivity vzdělávacího kurzu. Neméně důležitými faktory ovlivňující percepci vzdělávaného jsou použité výukové metody a vzdělávací techniky.

Jsou-li použity nevhodné metody, dochází k neefektivnímu přenosu informací mezi lektorem a vzdělávaným. V souvislosti s nejčastější metodou výuky v organizaci, přednášky, doporučil bych kladení většího důrazu na využívání jiných výukových metod, konkrétně pak metody hraní rolí, případovou studii a v neposlední řadě i metodu skupinové diskuse. Upřednostněním aktivních metod výuky před pasivními směřuje vzdělávací kurz k aktivnímu zapojení se všech účastníků do procesu vzdělávání.

K dosažení vyšší efektivity vzdělávání lze přispět i změnou časového rozvrhu vzdělávací akce a jejího obsahu. Spojení nadměrného množství informací s neúměrně krátkou dobou k jejímu prezentování přináší zahlcení posluchačů informacemi, které nejsou schopni za dobu školení efektivně zpracovat. V této spojitosti bych zmínil také fakt zvoleného rozsahu jedné vyučovací hodiny, tzn. 45 minut. Vzhledem k různorodé věkové struktuře vzdělávaných pracovníků a striktnímu dodržování tohoto časového rozsahu, se z mého pohledu jedná o neúčinné rozvržení výuky, jelikož míra zatíženosti posluchačů snižuje jejich vnímání. Rozsah výuky doporučuji zkrátit na 30 minut v jedné vyučovací hodině a ponechat možnost úpravy samotným lektorem v závislosti na prezentovaném tématu.

Jako jeden z dalších problémů současného systému vzdělávání shledávám zvolenou zpětnou vazbu a ověření získaných informací a poznatků z absolvované vzdělávací akce. Jediná zpětná vazba a vyhodnocení vzdělávacího procesu probíhá bezprostředně po ukončení vzdělávání. Vyhodnocování probíhá formou výstupního testu, jenž může být ve většině případů neobjektivní z důvodu kolektivní práce účastníků. Zaměříme-li se na skutečnost, že každý z účastníků vykonává pracovní činnost individuálně, měla by být zavedena kontrola nabytých znalostí a jejich uplatňování v praxi opakovaně formou přezkoušení v období dvou měsíců uplynulých po absolvování vzdělávání.

Obdobnou komplikaci spatřuji také v podobě zjišťování spokojenosti účastníků s kurzem. Jelikož se jedná o osobitý dotazník s uvedeným jménem a pracovištěm zaměstnance, stává se hodnocení neobjektivní a to vzhledem ke skutečnosti, že z velké části jsou lektoři vybíráni mezi interními zaměstnanci (kolegy). Jako vhodnou formu hodnocení bych doporučil využití anonymního dotazníkového šetření oproti stávající formě.

Jako částečně pozitivní spatřuji postup ve vytvoření metodiky pro provádění kontrol obsahu vzdělávání a vzdělávací činnosti lektora, čímž by docházelo alespoň k částečné eliminaci výše zmiňovaných problémů. Efektivita spočívá v aktivně prováděných kontrolách tvořených v náhodných intervalech, bohužel v současné době

nejdou z personálních důvodů kontroly prováděny vůbec nebo jen v minimálním množství případů. Naopak bych vytknul stanovený postup, kdy samotná kontrola musí být v předstihu nahlášena lektorovi, tudíž lze předpokládat, že vyhodnocovat kontrolu a stanovovat efektivitu u takto selektované vzdělávací akce je zcela nevhodné.

Celkově vnímám nastavení systému vzdělávání jako mírně nedostačující pro potřeby kvalitního rozvoje zaměstnanců Generálního finančního ředitelství. Vzhledem k neustálému vývoji a právním úpravám je kladen velký důraz na sebevzdělávání pracovníků, na jehož základě nejsou ve většině případů zaměstnanci Finanční správy schopni efektivně konkurovat daňovým poradcům a dalším osobám zúčastněným na správě daní.

Seznam použitých zdrojů

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*, Praha: Alfa Publishing, 2007.

ISBN 978-80-86851-68-6

BENEŠ, M. *Andragogika*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*, Praha: C. H. Beck, 2007.

ISBN 978-80-7179-893-4

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada, 2007.

ISBN 978-80-247-1457-8

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 1997.

ISBN 80-85943-51-4

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, 2004.

ISBN 80-7261-116-X

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Psychologie v hospodářské praxi*, Plzeň:

Západočeská univerzita Plzeň, 2008. ISBN 978-80-7043-614-1

PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*, Praha: Academia, 2002.

ISBN 80-200-0950-7

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha:

Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

UV České republiky ze dne 30. listopadu 2005, č. 1542, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007.

ISBN 978-80-247-1407-3

BELCOURT, M., WRIGHT, C., P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*,

Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2

KACHAŇÁKOVÁ, A. A KOL. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007.

ISBN 978-80-89085-83-5

Seznam použitých internetových zdrojů

KOHOUTEK, R. *Pracovní výkon a kariéra člověka a jejich diagnostika*. [online].

[cit. 2012-11-30]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicky-rozbor-pracovniho-vykonu-a-kariery-cloveka>

Struktura vzdělávání územních finančních orgánů. [online]. [cit. 2012-10-22]. Dostupné

z: http://intranet.ds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/uzemni_fin_org_vzdelavani_ufo.html

Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Cyklus řízení pracovního výkonu	18
Obrázek 2:	Metody výuky	20
Obrázek 3:	Rozdělení posledního stupně evaluace	33
Obrázek 4:	Řetězová reakce efektivity vzdělávání	34
Obrázek 5:	Členění vstupního vzdělávání	41
Obrázek 6:	Struktura systému vzdělávání zaměstnanců	48

Seznam grafů

Graf 1:	Rozdělení struktury Finanční správy ČR	50
Graf 2:	Délka pracovní působnosti	51
Graf 3:	Výkon pracovní činnosti	51
Graf 4:	Poskytování informací o školení	52
Graf 5:	Dostatečnost nabídky školení	52
Graf 6:	Motivace nadřízeným pracovníkem k rozvoji znalostí a dovedností	53
Graf 7:	Potřeba sebevzdělávání a zdokonalování	54
Graf 8:	Počet ročně absolvovaných školení	55
Graf 9:	Spokojenost s počtem absolvovaných školení	56
Graf 10:	Přínos školení pro zlepšení pracovního výkonu zaměstnance	56
Graf 11:	Přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců	57
Graf 12:	Upřednostňovaná forma školení	58
Graf 13:	Vyhodnocení efektivity školení	59
Graf 14:	Spokojenost s úrovní vzdělávání	59
Graf 15:	Možnost volby výběru školení zaměstnancem	60

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Usnesení vlády ČR č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech	V
Příloha C - Bibliografické údaje	XIII

Příloha A – Dotazník

1. Jste:

- muž
- žena

2. Jak dlouho jste zaměstnán/a v organizaci?

- méně než 1 rok
- 1 – 6 let
- více než 6 let

3. Na jaké pozici pracujete?

- referent
- správce
- vedoucí pracovník

4. Odkud získáváte informace o probíhajících školeních?

- emailem
- z personálního oddělení
- od nadřízeného pracovníka
- z intranetu FS (Finanční správy)

5. Považujete nabídku školení za dostačující?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

6. Motivuje Vás nadřízený pracovník k rozvoji znalostí a dovedností?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

7. Máte potřebu sami se vzdělávat a zdokonalovat ve svém oboru?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

8. Jaký počet školení absolvujete za rok?

- žádné
- 1-3
- více než 3

9. Tento počet je pro Vás:

- vysoký
- přiměřený
- nízký

10. Jsou absolvovaná školení přínosem pro výkon Vašeho zaměstnání?

- ano
- ne

11. Jak se podle Vás zabývá organizace vzděláváním a rozvojem zaměstnanců?

- výborně
- dostatečně
- nedostatečně
- vůbec

12. Jakou formu školení upřednostňujete?

- seminář
- e-learning
- samostudium

13. Jak probíhá vyhodnocení efektivity školení?

- test
- neprobíhá vyhodnocení
- praktické zkoušení

14. Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání a školení?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

15. Mohou si pracovníci sami zvolit vzdělávací aktivitu, kterou považují za potřebnou pro svůj další rozvoj?

- ano
- ne

Příloha B – Usnesení vlády ČR o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY

USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542

o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

V l á d a

I. s c h v a l u j e Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, uvedená v příloze tohoto usnesení (dále jen „Pravidla“);

II. z r u š u j e ke dni 31. prosince 2005

1. usnesení vlády ze dne 10. října 2001 č. 1028, o Pravidlech, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády,

2. usnesení vlády ze dne 6. listopadu 2002 č. 1088, o Systému stanovování jazykových kvalifikačních požadavků (předpokladů) u vybraného okruhu míst ve správních úřadech a prokazování jazykové kvalifikace,

3. usnesení vlády ze dne 1. října 2003 č. 965, ke Strategii přípravy zaměstnanců ve správních úřadech v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie;

III. m ě n í usnesení vlády ze dne 18. dubna 2001 č. 349, k Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě, tak, že se

1. zrušuje bod III/3 uvedeného usnesení,

2. dosavadní bod III/4 označuje jako bod III/3;

IV. u k l á d á

1. členům vlády, vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy a předsedovi Rady pro rozhlasové a televizní vysílání zajistit ve správních úřadech ve své působnosti dodržování Pravidel,

2. vedoucímu Úřadu vlády předkládat vládě vždy k 31. březnu každého kalendářního roku informaci o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech podle Pravidel a o jejich dodržování za uplynulý kalendářní rok,

3. ministryni školství, mládeže a tělovýchovy a ministru vnitra zpracovat v souvislosti s přijetím Pravidel ve spolupráci s vedoucím Úřadu vlády a vládě do 28. února 2006 předložit návrh institucionálního zajištění vysokoškolského studia oboru státní správy, které by komplexně zajistilo přípravu pracovníků ve všech formách řádného i nadstavbového studia;

V. d o p o r u č u j e členům vlády, vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy a předsedovi Rady pro rozhlasové a televizní vysílání zajistit v rámci své rozpočtové kapitoly, počínaje rokem 2006, aby minimální výše nákladů na vzdělávání činila 2,5 % z výdajů na platy zaměstnanců.

Provedou:

členové vlády,

vedoucí ostatních ústředních

orgánů státní správy,

předseda Rady pro rozhlasové a

televizní vysílání

Předseda vlády

Ing. Jiří P a r o u b e k , v. r.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha

k usnesení vlády

ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542

Pravidla

vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Část I.

Článek 1

Úvodní ustanovení

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“) se vztahují na ministerstva a jiné správní úřady (orgány státní správy), které jsou takto výslovně označeny zvláštními zákony (dále jen „správní úřad“).

Článek 2

Vymezení pojmů

Pro účely těchto Pravidel se rozumí:

1. **Zaměstnancem** – fyzická osoba v zaměstnaneckém vztahu ke správnímu úřadu.
2. **Zaměstnaneckým vztahem** – pracovní poměr¹ zaměstnance podle zákoníku práce nebo služební poměr² vojáka z povolání¹ anebo služební poměr příslušníka bezpečnostního sboru.
3. **Vedoucím správního úřadu** – zaměstnanec, který je v čele příslušného správního úřadu.
4. **Ředitelem bezpečnostního sboru** – zaměstnanec, který je v čele Hasičského záchranného sboru České republiky nebo Celní správy České republiky nebo Vězeňské služby České republiky.
5. **Místem** – místo určené pro obsazení zaměstnancem v pracovním poměru podle zákoníku práce nebo místo určené pro obsazení vojákem z povolání nebo příslušníkem bezpečnostního sboru.
6. **Vstupním vzděláváním** – vzdělávání, které zprostředkovává zaměstnancům základní informace o státní správě a zabezpečuje osvojení základních dovedností a znalostí, včetně seznámení s příslušnými předpisy.
7. **Prohlubujícím vzděláváním** – vzdělávání realizované zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání průběžně po celou dobu trvání zaměstnaneckého vztahu

¹ § 2 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů

² § 1 zákona č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, ve znění pozdějších předpisů; § 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

v souladu s požadavky stanovenými pro výkon činností na místě, které zaměstnanec zastává nebo na které se připravuje.

8. **Vzdělávacím programem** - organizovaný a ucelený sled vzdělávacích akcí např. v podobě samostatných kurzů nebo odborných vzdělávacích modulů.

Článek 3

Principy vzdělávání

1. Ve vzdělávání zaměstnanců se uplatňují principy kontinuity vzdělávání, prostupnosti a uznávání vzdělání, variability obsahu a forem vzdělávání, kombinace vzdělávání podle těchto Pravidel a jiného profesního vzdělávání, plurality subjektů vzdělávání.
2. **Kontinuita vzdělávání** znamená pojetí vzdělávání jako systémového celoživotního procesu, který vychází ze stanovených kvalifikačních požadavků. Je prostředkem k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho profesní kariéry.
3. **Prostupnost a uznávání vzdělání** znamenají, že předpoklady, požadavky a kvalifikace získané v rámci vzdělávání zaměstnance podle těchto Pravidel v kterémkoliv správním úřadu, s výjimkou vstupního vzdělávání úvodního, jsou plně uznávány ve všech ostatních správních úřadech.
4. **Variabilita obsahu a forem vzdělávání** znamenají rozmanitost obsahu vzdělávání odpovídající potřebám odborného růstu zaměstnanců ve správních úřadech a využívání různých forem vzdělávání, např. prezenčního studia, distančního studia, distribuovaného vzdělávání (e-learningu), samostudia, výcviku.
5. **Kombinace vzdělávání podle těchto Pravidel a jiného profesního vzdělávání** znamená propojení těchto forem vzdělávání s cíleným zaměřením na rozvíjení osobnostních a odborných způsobilostí při výkonu činnosti.
6. **Pluralita subjektů vzdělávání** znamená využívání jak interních, tak externích dodavatelů vzdělávacích aktivit.

Článek 4

Struktura vzdělávání podle Pravidel

1. Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje:
 - a) vstupní vzdělávání,
 - b) prohlubující vzdělávání.
2. Vstupní vzdělávání zahrnuje:
 - a) vstupní vzdělávání úvodní,
 - b) vstupní vzdělávání následné.
3. Prohlubující vzdělávání zahrnuje:
 - a) manažerské vzdělávání,
 - b) jazykové vzdělávání,
 - c) vzdělávání v dalších oblastech.

Část II.

Vstupní vzdělávání

Článek 5

Vstupní vzdělávání úvodní

1. Vstupní vzdělávání úvodní se zahajuje bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku.
2. Vzdělávacím cílem vstupního vzdělávání úvodního je zprostředkovat přijímanému zaměstnanci informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně jeho seznámení s právními normami a specifickou problematikou správního úřadu.
3. Cílovou skupinou vstupního vzdělávání úvodního jsou zaměstnanci přijímaní do zaměstnaneckého vztahu. Pro tuto cílovou skupinu je vstupní vzdělávání úvodní povinné.
4. Obsahem vstupního vzdělávání úvodního určeného pro cílovou skupinu uvedenou v bodě 3, s výjimkou zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní nebo manuální práce (dělnické profese), jsou:
 - a) základní informace o výkonu činností ve správním úřadu a o povinnostech zaměstnanců v době krizového řízení,
 - b) seznámení s vybranými právními a vnitřními předpisy správního úřadu,
 - c) seznámení se základy práce s informačními technologiemi v daném správním úřadu a se zdroji elektronických informací,
 - d) seznámení s etickým kodexem,
 - e) seznámení s praxí daného správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty,
 - f) základní znalosti a dovednosti zaměstnance potřebné k výkonu požadovaných činností,
 - g) seznámení s dalšími oblastmi, jestliže tak rozhodne vedoucí správního úřadu.Obsah vstupního vzdělávání úvodního určeného pro cílovou skupinu zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní a manuální práce (dělnické profese) stanoví vedoucí správního úřadu.
5. Správní úřad může stanovit podrobnosti k obsahu, způsobu realizace a formě ukončení vstupního vzdělávání úvodního. Dále může stanovit řízenou praxi jako jeho součást včetně jejího tématického zaměření.
6. Vstupní vzdělávání úvodní zajišťuje správní úřad.

Článek 6

Vstupní vzdělávání následné

1. Vstupní vzdělávání následné se zahajuje nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu.

2. Vstupní vzdělávání následné zajišťují Institut státní správy (dále jen „ISS“) a správní úřady podle přílohy č. 1 těchto Pravidel a prováděcí metodiky vydané ISS.
3. Pro příslušníky bezpečnostních sborů, vyjma příslušníků³ Policie České republiky, kteří mají povinnost absolvovat služební zkoušku, může ředitel bezpečnostního sboru stanovit redukováný obsah vstupního vzdělávání následného podle těchto Pravidel v těch obsahových oblastech přípravy, které jsou společné pro vstupní vzdělávání následné podle přílohy č. 1 těchto Pravidel a pro služební zkoušku. Jestliže jsou některé oblasti vstupního vzdělávání podle Pravidel svým obsahem a mírou požadovaných znalostí shodné s obsahem a mírou požadovaných znalostí pro služební zkoušku, může ředitel bezpečnostního sboru rozhodnout o jejich vyjmutí z obsahu vstupního vzdělávání následného. U příslušníků Policie České republiky, kteří⁴ jsou povoláni k plnění úkolů Ministerstva vnitra, rozhoduje vedoucí správního úřadu.

Část III.

Prohlubující vzdělávání

Článek 7

Manažerské vzdělávání

1. Základní manažerské vzdělávání se zahajuje po absolvování vstupního vzdělávání úvodního. Pro zaměstnance, kterým vznikl zaměstnanecký vztah jmenováním do vedoucí funkce, lze manažerské vzdělávání zahájit dnem vzniku zaměstnaneckého vztahu.
2. Základní manažerské vzdělávání zajišťují ISS a správní úřady k získání základních manažerských kompetencí podle přílohy č. 2 těchto Pravidel. Jiné manažerské vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.

Článek 8

Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání zajišťují správní úřady k získání a prokázání jazykové kvalifikace podle Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech uvedeného v příloze č. 3 těchto Pravidel. Jiné jazykové vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.

Článek 9

Vzdělávání v dalších oblastech

1. Další oblasti stanovuje vláda nebo správní úřady.
2. Podrobnosti ke vzdělávání v dalších oblastech stanovených správními úřady stanovuje vedoucí správního úřadu.
3. Vzdělávání v dalších oblastech zajišťují ISS a správní úřady.

³ § 12 zákona č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení

⁴ § 2 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Část IV. Společná ustanovení

1. Správní úřady a ISS vypracovávají na základě analýzy vzdělávacích potřeb nejméně jednou ročně plán vzdělávacích akcí.
2. Správní úřady a ISS jsou povinny vést dokumentaci ke vzdělávacím akcím uvedeným v článku 6, 7, 8 a v článku 9 bodu 2 a provádět jejich vyhodnocování podle přílohy č. 4 těchto Pravidel.
3. Správní úřady a ISS vydávají zaměstnancům ve správních úřadech, kteří absolvovali vzdělávání podle článků 6, 7 a článku 9 bodu 2 nebo získali tyto znalosti jiným způsobem, osvědčení o absolvování vzdělávání podle článků 6, 7 a článku 9 bodu 2. Osvědčení vydávají správní úřady a ISS ve vlastní grafické úpravě. Povinné náležitosti osvědčení jsou:
 - a) název správního úřadu, který osvědčení vydává,
 - b) evidenční označení vydaného osvědčení,
 - c) titul, jméno a příjmení absolventa,
 - d) datum narození absolventa,
 - e) druh vzdělávání / název vzdělávací akce a její časová dotace ve výukových hodinách,
 - f) datum a místo vydání osvědčení,
 - g) otisk razítka,
 - h) podpis oprávněné osoby.
4. Využívají-li správní úřady a ISS vlastní zaměstnance k lektorské činnosti a zajišťují-li základní lektorskou přípravu těchto zaměstnanců, postupují podle přílohy č. 5 těchto Pravidel.
5. Vedoucí správních úřadů ověřují dodržování těchto Pravidel ve správních úřadech ve své působnosti. V Úřadu vlády ČR se ověřuje dodržování těchto Pravidel také v ISS. Z uvedených činností se pořizuje záznam, který obsahuje:
 - a) titul, jméno, příjmení a podpis zaměstnance/ů, který ověření provedl,
 - b) zaměření provedeného ověření,
 - c) zjištění a doporučená opatření,
 - d) titul, jméno, příjmení a podpis zaměstnance odpovědného za vzdělávání ve správním úřadu / ISS.
6. Správní úřady a ISS vedou evidenci o absolvovaném vzdělávání zaměstnanců podle těchto Pravidel a odpovídají za správnost této evidence.

Část V.
Přechodná a závěrečná ustanovení

1. Tato Pravidla nabývají účinnosti dnem 1. ledna 2006.
2. Vzdělání získané do 31. prosince 2005 podle usnesení vlády ze dne 10. října 2001 č. 1028, usnesení vlády ze dne 6. listopadu 2002 č. 1088 a usnesení vlády ze dne 1. října 2003 č. 965 se považuje za vzdělání uznané podle těchto Pravidel.
3. V přechodném období od 1. ledna 2006 do 30. června 2006 lze zaměstnance ve správních úřadech vzdělávat i podle usnesení vlády ze dne 10. října 2001 č. 1028 a usnesení vlády ze dne 1. října 2003 č. 965. Toto vzdělání se též považuje za vzdělání uznané podle těchto Pravidel.
4. Nabídku vzdělávacích akcí ISS podle těchto Pravidel schvaluje vedoucí Úřadu vlády ČR a ISS ji vydává v katalogu vzdělávacích akcí.

Přílohy k Pravidlům

Příloha č. 1 Vstupní vzdělávání následné

Příloha č. 2 Základní manažerské vzdělávání

Příloha č. 3 Systém jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech

Příloha č. 4 Dokumentace vzdělávací akce

Příloha č. 5 Základní pedagogická příprava lektorů

Příloha C – Bibliografické údaje

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavel Šteňko

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců Generálního finančního ředitelství

Rok: 2013

Počet stran textu: 66

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů českých použitých zdrojů: 10

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: JUDr. Zdeněk Fiala