

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

RIGORÓZNÍ PRÁCE

Další vzdělávání managementu a zaměstnanců veřejné správy

Further training of management and employees of public administration

Jitka Synková

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

2019

Odevzdáním této rigorózní práce na téma Další vzdělávání managementu a zaměstnanců veřejné správy potvrzuji, že jsem ji vypracovala samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 26. května 2019

ABSTRAKT

Cílem této rigorózní práce je systematické pojednání o významu, procesu a cílech profesního vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na specifika vzdělávání v oblasti informačních technologií a jazykové. V první kapitole jsou podle nejnovějších vědeckých poznatků popsány v obecné poloze cíle a metody vzdělávání zaměstnanců ve všech sektorech. Druhá kapitola se zabývá problematikou vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti a jazykových znalostí jakožto průřezových oblastí vzdělávání vyžadovaných na všech úrovních administrativy nejen ve veřejné správě, ale i v soukromém sektoru, zejména v terciární sféře poskytování služeb. Zatímco první dvě kapitoly se týkají vzdělávání zaměstnanců obecně a současně předkládají návrhy na zefektivnění tohoto vzdělávacího procesu, třetí kapitola se zaměřuje především na veřejnou správu. S ohledem na to, že v rámci ve veřejné správě postupně aplikovaného systému new public administration (nové veřejné správy) jsou přenášeny osvědčené prvky řízení administrativy soukromého sektoru do administrativy veřejného sektoru; ruku v ruce s tím jsou přejímány i osvědčené metody a formy vzdělávání managementu a zaměstnanců. Čtvrtá kapitola se věnuje oblasti vzdělávání managementu a zaměstnanců ve veřejné správě v zemích Evropské unie. Podrobně se věnuje situaci v Polsku. V závěru této práce je provedeno zhodnocení dosažení v tomto úvodu stanovených cílů této práce. Tento závěr je doplněn krátkým výkladovým slovníčkem některých pojmů častěji užívaných v této práci.

KLÍČOVÁ SLOVA

další profesní vzdělávání, management, neformální vzdělávání, profesní rozvoj, veřejná správa, zaměstnanci veřejné správy

ABSTRACT

The aim of this thesis is a systematic treatise on the importance of the process and goals of professional training of employees in public administration with a focus on the specifics of training in computer and language. The first chapter of the latest scientific findings described in the general position of the aims and methods of education employees in all sectors. The second chapter deals with training in computer literacy and language skills as a cross-cutting areas of training required at all levels of administration not only in public now, but also in the private sector, especially in the tertiary sector service provision. While the first two chapters concern the education of employees in general and also submit proposals for the streamlining of the educational process, the third chapter focuses on public law. Given that, in the context of the public being gradually applied system of new public administration (new public administration) are transmitted proven management elements into the administration of the private sector to the public sector, hand in hand with that are accepted and proven methods and forms of education management and employees. The fourth chapter is devoted to the education of management and employees in public administration in countries of the European Union. Closely with the situation in Poland. In conclusion, this work is an assessment in achieving this introduction goals of this work. This conclusion is accompanied by a brief dictionary of some terms frequently used in this work.

KEYWORDS

further professional education, management, non-formal education, professional development, public administration, employees of public administration

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 CÍLE A METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	9
1.1 Systém vzdělávání pracovníků	10
2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	11
2.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	11
2.2 Plánování vzdělávání	11
2.2.1 Průběh vzdělávání.....	12
2.2.2 Vyhodnocení efektivity vzdělávacího programu.....	12
2.3 Metody vzdělávání.....	13
2.3.1 On the job metody.....	14
2.3.2 Off the job metody.....	16
2.3.3 E-learning	18
2.4 INFORMAČNÍ A JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	19
2.5 Vzdělávání v oblasti informatiky.....	25
2.6 Vzdělání v jazykové oblasti	28
2.6.1 Metody výuky	29
2.6.2 Formy výuky.....	30
2.6.3 Obsah vzdělávání	30
3 VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	33
3.1 Systém profesního vzdělávání zaměstnanců.....	39
3.1.1 Funkce profesního vzdělávání.....	40
3.1.2 Plánování profesního vzdělávání	42
3.1.3 Hodnocení profesního vzdělávání	58
3.2 Systém kariérního poradenství.....	62
3.3 Shrnutí problematiky vzdělávání zaměstnanců	66
4 SYSTÉMY VZDĚLÁVÁNÍ V ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE.....	68
4.1 Vzdělávání a systémy veřejné správy	68
4.2 Cíle vzdělávání	69
4.2.1 Vzdělávání z pohledu změn	70
4.2.2 Vzdělávání zaměřené na službu veřejnosti.....	70
4.2.3 Vzdělávání v oblasti řízení	71

4.3	Právní rámec vzdělávání zaměstnanců	71
4.3.1	Práva a povinnosti úředníků v oblasti vzdělávání	72
4.3.2	Vazba výsledků vzdělávání na kariérní postup	72
4.3.3	Příklady povinné vazby mezi vzděláním a kariérním postupem	73
4.3.4	Vzdělávání pro postup do vyšší kategorie	73
4.3.5	Vzdělávání související s konkrétními případy postupu	74
4.3.6	Odbory a vzdělávání	74
4.4	Financování.....	75
4.5	Vzdělávací instituce	76
4.5.1	Instituce odpovědné za politiku vzdělávání a její aplikaci	76
4.5.2	Síť vzdělávacích institucí a jejich status.....	77
4.5.3	Právní statut školitele.....	78
4.6	Vzdělávací programy	80
4.6.1	Postupy při definování potřeb vzdělávání	80
4.6.2	Formy vzdělávání	80
5	VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ V POLSKU	82
5.1	Vývoj v oblasti vzdělávání ve veřejné správě	82
5.1.1	Vzdělávání před vstupem a po vstupu do veřejné správy	82
5.1.2	Postgraduální vzdělávání PRO management veřejného sektoru.....	82
5.1.3	Vzdělávání během výkonu služby.....	83
5.2	Současný institucionální a právní rámec vzdělávání ve veřejné správě	83
5.2.1	Kompetenční řídicí systém a vzdělávání ve veřejné správě	84
5.2.2	Přijímání a přípravná služba.....	85
5.2.3	Kvalifikace pro jmenované funkční funkce.....	86
5.2.4	Princip konkurence při přijímání do nejvyšších administrativních funkcí.....	86
5.3	Vzdělávání během trvání státní služby a personální rozvoj státních zaměstnanců.....	87
	ZÁVĚR	89
	Vymezení základních pojmů vzdělávání ve veřejné správě	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	96

ÚVOD

Předložená rigorózní práce se zabývá aktuální andragogickou tematikou. Vzděláváním a rozvojem specifické cílové skupiny dospělých – manažerů a zaměstnanců veřejné správy.

Cílem této rigorózní práce je podat komplexní přehled systému vzdělávání managementu a zaměstnanců ve veřejné správě. Tato práce obsahuje jednak relativně podrobný přehledný popis dosavadních vědeckých poznatků v oblasti vzdělávání managementu a zaměstnanců veřejné správy, jednak se snaží postihnout i silné a slabší stránky tohoto systému a svými parciálními návrhy přispět k jeho zkvalitnění. Průběžně provádí komparaci našeho systému se slovenským systémem vzdělávání.

Struktura této rigorózní práce vychází ze zásady ad generalem a specie (od obecného ke zvláštnímu). Proto jsou v první kapitole podle nejnovějších vědeckých poznatků popsány v obecné poloze cíle a metody vzdělávání zaměstnanců ve všech sektorech. Druhá kapitola se zabývá problematikou vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti a jazykových znalostí jakožto průřezových oblastí vzdělávání vyžadovaných na všech úrovních administrativy nejen ve veřejné správě, ale i v soukromém sektoru, zejména v terciární sféře poskytování služeb. Zatímco první dvě kapitoly se týkají vzdělávání zaměstnanců obecně a současně předkládají návrhy na zefektivnění tohoto vzdělávacího procesu, třetí kapitola se zaměřuje především na veřejnou správu. S ohledem na to, že v rámci ve veřejné správě postupně aplikovaného systému new public administration (nové veřejné správy) jsou přenášeny osvědčené prvky řízení administrativy soukromého sektoru do veřejného sektoru, ruku v ruce s tím jsou přejímány i osvědčené metody a formy vzdělávání managementu a zaměstnanců. Čtvrtá kapitola se věnuje oblasti vzdělávání managementu a zaměstnanců ve veřejné správě v zemích Evropské unie. Podrobně se věnuje situaci v Polsku. V závěru této práce je provedeno zhodnocení dosažení v tomto úvodu stanovených cílů práce. Tento závěr je doplněn krátkým výkladovým slovníčkem některých pojmů častěji užívaných v této práci.

Základní metodou vedoucí k dosažení cíle práce je metoda analyticko-syntetická. V částech vyžadujících podrobný popis problematiky jsou tyto metody doplněny metodou deskriptivní. Těmito metodami pořízené informace jsou zpracovávány při

striktním dodržování zásady kauzality, která vychází z principu, že každý následek má svou příčinu a současně není následku bez příčiny (nihil fit sine causa). Tato příčina musí jednak být způsobilá určitý následek vyvolat, jednak musí tomuto následku ontologicky, ale zpravidla i časově, předcházet. Dále je použita v této práci metoda induktivní, která postupuje od účinku k příčině. Své místo v práci má i metoda komparativní.

Práce se neomezuje pouze na exploataci zjištěných dat, ale autorka sama prováděla některé dílčí výzkumy, a to zejména metodou statistickou a deduktivní, a v neposlední řadě metodou odborných konzultací, zejména se starosty městských částí hlavního města Prahy, studiem webových stránek městských částí hlavního města Prahy a hlavního města Prahy. V této práci nejsou užívány zkratky, s výjimkou řídkého užívání těch, které jsou obecně známé. Proto v této práci není uveden seznam zkratek.

1 CÍLE A METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě obdobně jako v soukromém sektoru by mělo odrážet personální strategii organizace. Ta by měla tvořit hlavní osu personálních činností, jakož i reflektovat potřeby současné doby a potřebu neustálého rozšiřování znalostí a dovedností pracovníků, a tím zajistit konkurenceschopnost organizace. Systém řízení se neustále zdokonaluje. Technická úroveň a kapitálová vybavenost jsou pod neustálým tlakem. Současně s tímto růstem by měla růst i výkonnost pracovní síly. Tato výkonnost se dá zlepšovat správně zavedeným systémem vzdělávání. Na vzdělávání v rámci organizace lze nahlížet ze dvou úhlů, a to jednak jako na vlastní vzdělávání pracovníků, jednak jako na prohlubování jejich pracovních schopností. V souvislosti s technickým rozvojem se požadavky na konkrétní pozici neustále mění. Pro zvládnutí tlaku souvisejícího s pokrokem zaměstnanec neobstojí se základními pracovními požadavky. Druhým pohledem je rozšiřování znalostí. Zaměstnanec je připravován na možné změny v rámci organizace. Tlak se stupňuje nejen na konkrétní pozici. Pozice a jejich náplň se mění společně s vývojem. Rozšiřováním kompetencí jsou zaměstnanci připravováni na plnohodnotné zvládnutí těchto změn. Jako rozšiřování znalostí a dovedností se klasifikuje i rekvalifikace. S dalším specifickým vzděláváním se setkáváme po přijetí nových zaměstnanců. Organizace musí pracovníky zaškolovat a přeškolovat a částečně adaptovat na podnikové zvláštnosti, podnikový mechanismus a podnikovou kulturu v procesu nazývaném orientace pracovníka. (Koubek, 2002)

V silné konkurenci, která dnes panuje na pracovních trzích, je výrazná poptávka po kvalifikované pracovní síle. Získávání zkušených pracovníků je finančně velmi náročné. Proto se organizace zpravidla rozhodly více investovat do vzdělávání vlastních pracovníků. To zatím však plně neplatí pro sféru veřejné správy. Alespoň tak je tomu v České republice. Problém je i v tom, že nově přijatí pracovníci, do jejichž vzdělávání veřejnosprávní organizace vloží nemalé prostředky, po získání kvalifikace a zkušeností veřejnou správu opustí, neboť soukromý sektor jim nabídne vyšší ohodnocení jejich práce.

1.1 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Za odpovědný orgán za vzdělávání v rámci organizace či firmy bývá považováno personální oddělení, resp. v malých firmách personalista či manažer. Ve své podstatě by tato definice byla dostačující. Samozřejmě při bližším pohledu na tuto problematiku zjistíme, že je to velmi zjednodušené hledisko. Nastavení správného systému vzdělávání spočívá ve spolupráci interních i externích složek. Po interní stránce je to personalista, personální oddělení, speciální oddělení zodpovědné za vzdělávání, manažeri a ostatní vedoucí pracovníci. Stále častější je využívání externích odborníků, vzdělávacích organizací či outsourcing.

Výhody systematického vzdělávání ve firmě jsou:

- soustavný přísun vhodně odborně připravených pracovníků,
- průběžné formování pracovních schopností podle specifických potřeb organizace,
- zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce, kvality výrobků a služeb výrazněji než u jiných způsobů vzdělávání,
- soustavné zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností pracovníků,
- je to nejefektivnější způsob nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovní síly,
- snížení průměrných nákladů na jednoho školeného pracovníka,
- zlepšování vztahu pracovníků k organizaci a zvyšování motivace,
- zlepšování pracovních a mezilidských vztahů (Armstrong, 1999).

2 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Aby systém vzdělávání byl pro organizaci efektivní, je třeba, aby prošel všemi čtyřmi fázemi. V první řadě je nutné identifikovat potřeby. Následně se naplánuje vzdělávání. Nejpodstatnější částí je průběh samotného vzdělávání. Aby byly výsledky kvantifikovatelné a využitelné i pro budoucí potřeby, je třeba provést následné vyhodnocení.

2.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

Tento krok je velmi náročný. Pro identifikaci potřeb vzdělávání musí personalista zhodnotit úroveň znalostí a dovedností. Problematický je fakt, že se nejedná o jednoznačně kvantifikovatelné veličiny. Personalisté vycházejí z pozorování a odhadů. Užitečným nástrojem je pravidelné hodnocení pracovníků. Při nich sledují kvalitu odvedené práce, využívání pracovní doby a fluktuaci pracovníků jak na jednotlivých pozicích, tak i v organizaci jako celku. Výsledkem identifikace by mělo být odhalení mezery, která brání pracovníkovi, a tím organizaci dosáhnout stanovených cílů. Základní analýza se zaměřuje na čtyři okruhy:

- Údaje vztahující se k celé organizaci.
- Údaje vztahující se ke konkrétním pozicím a činnostem na nich prováděných.
- Údaje o jednotlivých pracovnících.
- Údaje o vnějším prostředí organizace. (Hroník, 2007)

Po provedené analýze potřeb by měl personalista být schopen odpovědět na otázky: kdo by měl být vzděláván a v čem by měl být vzděláván.

2.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Plánování vzdělávání v rámci organizace je druhým logickým krokem po identifikaci potřeb. Při něm personalista odhalí mezery a stanoví, kde, pro koho a jaké vzdělávání je nutné a vypracuje plán vzdělávání. Tento plán musí být ve shodě se strategií organizace a nesmí překračovat finanční rozpočet organizace. Plán přechází do fáze schvalování. V malých organizacích, kde je za vzdělávání odpovědný manažer, se tento mezikrok vynechává.

Plán při schválení má zodpovědět všechny tyto otázky:

- Co je cílem a obsahem plánovaného vzdělávání?
- Kdo by měl být vzděláván?
- Jaké jsou nejlepší způsoby vzdělávání?
- Kdo program vzdělávání provede?
- Jaký bude průběh vzdělávacího programu?
- Kde bude vzdělávací program probíhat?
- Jaké jsou náklady na program?
- Jak budou hodnoceny výsledky?

2.2.1 PRŮBĚH VZDĚLÁVÁNÍ

Pro samotné vzdělávání se využívá množství metod. Tato tematika je natolik rozsáhlá, že jsem se rozhodla jí věnovat následující samotnou subkapitolu. Vzdělávání obecně lze dělit na dvě skupiny:

- Metody využívané na pracovišti během výkonu práce.
- Metody využívané při vzdělávání mimo pracoviště.

Tyto metody jsou přizpůsobeny vzdělávání řadových zaměstnanců, kterým zpravidla více vyhovují metody při práci. Pro manažerské vzdělávání jsou vhodné metody mimo pracoviště.

2.2.2 VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Vyhodnocení je posledním krokem v rámci vzdělávání. Vyhodnocování průběhu vzdělávání je jednodušší proces, než vyhodnocování jeho efektivity. Neexistují přesně stanovené postupy, na jejichž základě je možné efektivitu vzdělávacího programu určit. Personalista by měl ve fázi přípravy procesu vzdělávání určit kritéria, na základě kterých bude možné zhodnotit efektivitu prostřednictvím určení poměrné velikosti změny u pracovníků po absolvování programu. Tato změna nikdy nemůže být vyjádřena exaktně, i když pro její vyjádření existuje několik obecně využívaných postupů:

- Porovnání výsledků vstupních testů pracovníků se závěrečnými testy po ukončení vzdělávacího programu.
- Monitorování vzdělávacího programu.

- Hodnocení programu zúčastněnými pracovníky.

Hodnocení bezprostředními nadřízenými vzdělávaných pracovníků.

Pro kvantifikaci přínosu vzdělávacího programu na základě ekonomických ukazatelů, (Koubek, 2002) jak bylo zmíněno výše, není jednoznačně dán jeden přesný postup, jak vyhodnotit efektivitu vzdělávání. Každý z uvedených postupů má totiž své slabé stránky. Nejpoužívanější metodou vyhodnocení efektivity vzdělávání využívanou mezi personalisty je porovnávání testů provedených před zahájením vzdělávacího programu a při jeho ukončení. Mnohé nabyté znalosti a dovednosti se však prokáží až po uplynutí určité doby. Metoda porovnávání tedy nezohledňuje časové hledisko. Možným řešením by bylo, kdyby se testy konaly ne po ukončení testů, ale s přiměřeným časovým odstupem. Aby však nebyly výsledky programu zkreslené, nesměli by pracovníci podstoupit jiný vzdělávací program v tomto období. Hodnocení vzdělávacího procesu jeho účastníky je stejně nespolehlivou metodou. Je velmi ovlivněna subjektivním názorem zúčastněných stran. Hodnocení procesu vzdělávání ze strany lektorů je problematické. Lektori preferují své metody, které pokládají za nejefektivnější. Při hodnocení vzdělávacího procesu účastníky vzdělávání se vystavujeme riziku. Pracovníci mají tendenci preferovat vzdělávací programy, během nichž na ně nejsou kladeny vysoké nároky.

U vysoce postavených pracovníků se často využívá hodnocení efektivity podle změny ekonomických ukazatelů. Nevýhodou této formy je opětovně časové hledisko. V době, po kterou proběhne kvantifikovatelná změna ekonomických ukazatelů, proběhne organizace často mnohými transformacemi, a to vnějšími i vnitřními. (Koubek, 2002) Zkušenosti personalisté dokáží v těchto metodách najít rozumnou střední cestu. Nelze najít jednu unifikovanou metodu, vhodnou pro všechny organizace. Je nutné soustředit se na specifické potřeby konkrétní organizace. Nejvhodnější je metody kombinovat.

2.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Vybrat správnou a vhodnou metodu vzdělávacího programu je nejdůležitější fází. Volba metody musí reflektovat obsah a cíl celého programu. Úkolem personalisty je

vybrat metodu, která bude přizpůsobena schopnostem zúčastněných pracovníků. Personalisté rozlišují tři základní typy vzdělávaných podle druhů učení:

- Lidé učící se vizuálně - pro tyto pracovníky je nutné připravit program postavený na bázi textů, obrázků či filmu. Nezbytnými pomůckami jsou papír a pero, protože lidé učící se vizuálně mají tendence k zapisování a tvoření poznámek.
- Lidé učící se sluchem - druhá velká skupina, jejíž je nezbytné udělat ideální podmínky pro vzdělávání. Na rozdíl od první skupiny jim psaný text může dělat problémy. Využívají diskusi, častokrát opakují instrukce nahlas.
- Lidé učící se prostřednictvím aktivit - tito pracovníci potřebují aktivní učení, činnost při vzdělávání, akci.

Typickým znakem je, že při komunikaci nebo poslechu chodí a živě gestikulují. Snaží se znalosti spojit s určitou činností a tak si je zapamatovat. (Bláha, 2005) Efektivita vzdělávacího procesu nutí personalisty metody vzájemně kombinovat. Změnu lze spatřovat v systému vzdělávacího programu pro manažery, kde se ve vyšší formě začala uplatňovat metoda "on the job".

2.3.1 ON THE JOB METODY

Jedná se o následující metody:

1. Instruktaž - je to nejpoužívanější postup při vzdělávání. Použije se díky své jednoduchosti a finanční nenáročnosti. Tento proces spočívá v zácvičení nového nebo nezkušeného pracovníka. Vedoucí nebo nadřízený pracovník v rámci procesu předvede pracovní postup zaměstnanci. Při pozorování vedoucího, resp. jeho napodobením si pracovník osvojí nejen postupy ale i tzv. grify. Výhodou kromě časové a finanční nenáročnosti je zlepšování vztahů mezi pracovníky či zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. Nevýhodou této metody je její určení pouze pro jednodušší pracovní postupy. Pro krátkost času hrozí opomenutí důležitých faktů, nebo tlak způsobený již přímým zařazením do procesu.
2. Coaching - řadí se mezi "on the job" metody. Nemá jednorázový, jako například instruktaž. Charakterizujeme ho jako dlouhodobé instruování, vysvětlování a vznášení připomínek. Jeho složkou je také periodická kontrola ze strany školitele nebo přímého nadřízeného. Je to metoda časově náročná. Školitel musí být kvalitně připraven pro potřeby školení. Výhodou této metody vzdělávání je časová

periodicita. Vztah mezi školitelem a školeným je užší a otevírá prostor otevřené komunikace. Celý proces je postaven na přesvědčení, že klíčové zdroje máme k dispozici ať už jako jednotlivci nebo organizace. Cílem je získat radu, jak tyto zdroje co nejefektivněji využívat.

3. Mentoring - tato metoda je velmi příbuzná coachingu. Probíhá procesem rad, vysvětlování a instruování. Není zde však přidělen odpovědný školitel. Vzdělávaný pracovník si vybere poradce, tedy mentora sám. Výhodou je pevnější důvěra mezi školeným a mentorem a v přímější komunikaci. Samotným výběrem mentora se projevuje vlastní iniciativa školeného a v celém procesu jsou charakteristické méně formální vztahy. Nevýhodou je právě zvolení si mentora samotným školeným. Zvyšuje se riziko nesprávné volby.
4. Counselling - tato metoda se liší právě svou podstatou od dosud zmíněných. Její podstata totiž spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování. Je tu potírán vztah školeného a školitele nebo podřízeného a nadřízeného. V této dosud revoluční metodě je přínosem, že školený se aktivně zapojuje, připomínkuje a ovlivňuje svou práci a průběh školení. Vlastní iniciativa může být problémem, pokud v roli školitele stojí přímý nadřízený. Ten často přijímání návrhů podřízeného bere jako podryvání vlastní autority.
5. Asistence - tradiční metoda, při které je školený pracovník přidělen k jednomu pracovníkovi v pozici asistenta. Podílí se na plnění jeho úkolů, asistuje a pomáhá. Tímto se učí pracovním postupům. Postupně přebírá větší díl odpovědnosti, až nakonec přebere celou agendu a náplň práce školitele. Tato metoda dává důraz na praktickou stránku vzdělávání. Uplatňuje se nejen při manuálních činnostech. Zápornou stránkou tohoto postupu je klesání výkonu školitele, dokud se věnuje školenému pracovníkovi. Druhou nevýhodou je, že pracovník od svého školitele přebírá všechno. Přebírá i mnoho špatných návyků a postupů. Informace a postupy přebírá pouze z jednoho zdroje a jeho vlastní tvůrčí aktivita klesá.
6. Pověření úkolem - tento způsob se používá jako rozšíření či finální fáze asistence. Školený pracovník od svého školitele dostane zadaný úkol ke splnění. Pro vypracování dané úlohy mu jsou vytvořeny všechny potřebné podmínky a kompetence. Tato metoda je vhodná převážně pro školení vedoucích pracovníků. Má možnost uplatnit naučené znalosti v praxi a rozšiřuje tím své pole působnosti. Nevýhodou je možné nesplnění úlohy. Zaměstnanec nemůže být neustále pod

dohledem. Nesplnění svěřeného úkolu negativně ovlivní i pohled nadřízených na školícího se.

7. Rotace práce - tato metoda je využívána zejména při zaškolování nových pracovníků, čerstvých absolventů, a je vhodná i pro školení pracovníků na vedoucích pozicích. Její podstata spočívá v tom, že pracovníkovi jsou zadávány po určitý čas úlohy z konkrétních částí organizace. Tímto se vytvoří komplexní pohled pracovníka na pracovní proces. Zvýší se jeho flexibilita. Upevní se spjatost školeného s organizací. Pracovník dokáže řešit problém pohotově, protože má ucelený pohled na její fungování. Je však vysoce pravděpodobné, že školený nebude úspěšný ve všech svěřených úkolech, což může negativně ovlivnit jeho sebevědomí a stejně tak i pohled jeho nadřízených na jeho výkon.
8. Pracovní porady - je to velmi neformální metoda. Poradami se zejména novým pracovníkům daří získávat informace o chodu organizace, jejím směřování, o pracovních procesech. Na poradách pracovníci prezentují své názory, zaujímají postoj k pracovním problémům, zvyšují pocit sounáležitosti nejen ke kolektivu, ale také k celé organizaci. Porady dávají prostor k vyjádření názorů a vlastní iniciativě pracovníků.

Metody jsem seřadila podle jednoduché struktury. Vyzdvihla jsem osvědčené a dosud používané metody. Ze začátku jsou to metody organizačně jednodušší. Požadavky na organizační stránku metod rostou s jejich umístěním. Rovněž je možné sledovat linii přímočarosti metod až po metody s možností nepřímého vlivu.

2.3.2 OFF THE JOB METODY

Jedná se o následující metody:

1. Přednáška - je nejpraktičtější z forem vzdělávání mimo pracoviště. Využívá se na předávání jak praktických, tak i teoretických informací. Je nenáročná na podmínky, rychlá v přenosu informací a efektivní v přímém kontaktu s posluchači. Naopak nevýhodou je jednosměrný tok informací, který vede k pasivitě posluchačů.
2. Přednáška s diskusí - touto formou se ve vyšší míře přenášejí znalosti než dovednosti. Pasivitu odbourává diskuse, během níž jsou posluchači stimulováni k aktivitě. Nacházejí problémy a jejich řešení.

3. **Demonstrace** - slouží pro přenos dovedností. Je aplikována prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů a тренаžerů. Stejně tak je vhodné používat předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností, zpřístupňovat obsluhu jednotlivých zařízení v dílnách, ve výukových pracovištích nebo přímo v podnicích vyrábějících stroje. Tato metoda přenáší dovednosti převážně praktickou cestou. (Koubek, 2002) V oblasti veřejné správy se používá spíše výjimečně.
4. **Případové studie** - tato metoda je velmi rozšířená a oblíbená i pro svou nenáročnost na náklady. Je určena pro vzdělávání vedoucích pracovníků a manažerů. Její základ spočívá ve vylíčení problémové situace. Může být vymyšlená nebo založena na realitě. Účastníci mají za úkol situaci probrat, zanalyzovat a navrhnout řešení. V případě, že situace vychází z historie organizace, je velmi účelné porovnat rozdílnost tehdejších řešení problémů s dnešním pohledem pracovníků.
5. **Workshopy** - jsou obměnou případových studií. Účastníci workshopů jsou stavěni před řešení reálných problémů. Rozdílem oproti případovým studiím je týmové řešení. Pracovníci vnášejí do procesu prvky týmovosti, avšak přitom každý přinese ideu řešení, a tím je problém probírán komplexně. Nevýhodou je, že se může projevit slabá míra zapojení především vedoucích pracovníků.
6. **Brainstorming** - je další z variant případových studií. Používá se rovněž jak při řešení týmových problémů, tak i při vzdělávání. Před školící se předloží problém. Každý se má k problému vyjádřit a navrhnout řešení. Navržená řešení jsou probírána následně ve společné diskusi, kde se hledá to optimální. Praktická účinnost této metody bývá ohrožena obavou jedinců vyjádřit svůj názor.
7. **Simulace** - je to metoda, která se přímo zaměřuje na praktické řešení problému a aktivní práci školících se. Školení jsou seznámeni s podrobným scénářem. Na jeho základě musí v určené době řešit ne jeden, ale celou řadu problémů. Scénář je vystavěn na klasické situaci, se kterou se školení mohou v rámci své práce setkat. Obvykle se postupuje od jednodušších ke složitým problémům.
8. **Hraní rolí** - metoda je zaměřena vysloveně na rozvoj praktických znalostí. Je zde vysoký stupeň aktivity školících se. V průběhu tohoto druhu školení jsou postaveni do určité role a jejich úkolem je poznávat povahu mezilidských vztahů, míru střetů a vyjednávání. Role může být přizpůsobována do určité míry scénáři,

avšak je potřeba zachovat její autentičnost. Tato metoda je určena hlavně pro vzdělávání manažerů, aby si osvojili různé sociální role a k nim příslušející sociální vlastnosti.

9. Assessment centrum - používaný termín je i diagnosticko-výcvikový program. Je to velmi úspěšná metoda využívaná jak při výběru, tak i při školení manažerů. Vzhledem k její rozsáhlosti a komplexnosti není vhodná pro řadové pracovníky. V Assessment centru je pro účastníky připravena řada úkolů. Je to jakési spojení a zdokonalení případových studií, hraní rolí a simulace. Úkoly jsou generovány počítačem, různě obměňované, a tím ovlivňující hladinu stresu. Účastníci si osvojují rozhodování, hospodaření s časem, zvládnání stresu a napětí. Řešení úloh jsou buď generovaná počítačem, nebo jsou předem stanovená optimální řešení. Účastníci mají možnost porovnat jimi navrhovaná řešení s optimálními. Tím se učí. Komplexnost této metody je zřejmá, protože si manažeři v rámci ní osvojují jednání s lidmi, zvládnání řešení několika problémů různé povahy, odolávání stresu, nakládání s časem.
10. Out-door training - také nazývaná jako "škola hrou" je další z metod určených pro vzdělávání manažerů. Opravdu je tato metoda vystavěná na principu her, převážně sportovních úkolů, odehrávajících se v přírodě, resp. místech nezvyklých a odlišných od tradičních kancelářských prostor a přednáškových sálů. Řešené sportovní úlohy připravují manažery na stmelování týmu, na jeho vedení, na zvládnání komunikace či zadávání úkolů. Metody jsou seřazeny stejně jako v předchozí části podle logické návaznosti. Začíná se metodami méně zaměřenými na aktivitu účastníků, kde se znalosti podávají teoretickou formou. Teprve poté se použijí metody vyžadující vysoké nasazení účastníků a znalosti, které získávají aktivní formou a přeměňují je na dovednosti.

2.3.3 E-LEARNING

Tato metoda stojí mimo systém on the job - off the job. Využívání počítačů a moderního způsobu komunikace, se totiž dá uplatnit v obou případech. Aktéři e-learningu mohou k vzdělávání využívat informace dostupné v rámci interní sítě, účastnit se on-line přednášek a diskusí. Prostřednictvím moderní výpočetní techniky však může probíhat i coaching, kde se výrazně sníží náklady související například

s dojížděním, ubytováním atd. Školení se snaží se znalosti spojit s určitou činností, a tak si je zapamatovat. (Bláha, 2005)

2.4 INFORMAČNÍ A JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Tato kapitola po obecném úvodu navazuje na předchozí kapitolu podrobným zpracováním dvou specifických oblastí vzdělávání společných nejen pro celou veřejnou správu, ale i pro soukromou sféru. Jedná se o speciální cíle a metody vzdělávání v oblasti informatiky a v oblasti jazykové. Současná etapa vývoje naší společnosti se vyznačuje neobyčejně vysokou dynamikou změn. Zejména poslední desetiletí je poznamenáno různými protichůdnými tendencemi. Demokratizační procesy v naší společnosti a transformační prameny – změny společenských a politických podmínek přináší nové impulzy pro rozvoj hospodářských, sociálních, náboženských a kulturních poměrů, avšak tyto transformační procesy vyvolaly též zásadní změny v každodenním životě konkrétních lidí.

Probíhající změny uvádějí do pohybu základy zavedených jistot a rozšiřují tradiční hodnoty, hodnotové systémy a hodnotové orientace. Výsledkem synergického účinku těchto změn v sociální oblasti a v individuálním vnímání společenské reality je kromě jiného podstatný nárůst hodnoty vzdělávání, a učení jako procesu vedoucího k jejich získání. Vzdělávání v oblasti nových funkcí ve společnosti se stává důležitou součástí sociálního systému. Nestává se jen prostředkem rozvoje společnosti, ale také jeho účelem. Nové kontury nabývá i filozofie celoživotního učení, zejména v souvislosti s odchodem od tradičního pojetí věkově a sociálně ohraničené skupiny. Naše společnost deklaruje nezbytné strukturální změny s cílem přechodu k učící se společnosti. Multidimenzionalita procesu vyžaduje změny ve všech oblastech společenského života a na všech úrovních společnosti.

Idea celoživotního vzdělávání není “výdobytkem” moderní společnosti. Její základy lze lokalizovat už do antických děl starověkých filozofů, zejména Platóna. S první ucelenou koncepcí celoživotního vzdělávání se setkáváme v díle Jana Amose Komenského. Současná doba je však charakteristická tím, že se změnil pohled na vzdělání získané v souvislé školní přípravě. Jeho základním úkolem je položit seriózní základy pro další vzdělávání, které se rozvíjí na vyšších stupních škol. Stejně tak i vysokoškolské vzdělávání již přestalo být pojímáno jako vrcholná fáze v odborné

přípravě. Růst poznatků, neustále se měnící technologie procesů výroby, zasahování informační technologie do každé oblasti života jedince i společnosti - to vše nutí vnímat vysokoškolské vzdělání jako základní školení pro danou profesi, nikoli však definitivně ukončený vzdělávací etapu. Pro proces získávání kvalifikace, rekvalifikace nebo obecně pro jakékoli vzdělávací aktivity po absolvování formálního vzdělávání (od předškolního, přes elementární, středoškolské a vysokoškolské vzdělávání) se v české legislativě zdomácněl termín "další vzdělávání". Další vzdělávání, čtvrtý pilíř celoživotní edukace, umožňuje člověku, a tedy i samotnému učiteli připravit se na získání určitého stupně vzdělání, doplnit, rozšířit, prohloubit si své už nabyté vzdělání, případně změnit svou kvalifikaci a zároveň uspokojovat své zájmy a potřeby (Porubská, 2005). V našem pojetí je součástí koncepce celoživotního vzdělávání jako základního atributu učící se společnosti. Různorodost programů dalšího vzdělávání se postupně vyvinula a je produktem konstantní deliberace a rozvoje. Možnosti v rámci dalšího vzdělávání nejprve zahrnovaly specifickou předmětovou oblast, zaměřenou k obnovení dovedností získaných během odborné přípravy. Později už vyjadřovaly problémy škol a začaly se aplikovat metody analýzy potřeb, zlepšení profesionalismu a povzbuzení inovací. V některých zemích tato změna vyvolala potřebu náboru školitelů z různých oblastí, zručných v řízení týmové práce a lidských vztahů v jejich vlastní předmětové oblasti. V kvalifikačním vzdělávání vyplývá vztah mezi kvalitou a efektivností z klasického kritéria úspěchu při zkouškách. Při jiných formách vzdělávání nabývá kvalita vyšší důležitosti ve vztahu k efektivnosti vzdělávání. Je třeba se zamyslet nad těmito otázkami:

- Jaké indikátory hodnocení kvality výsledků mohou být prezentovány?
- Je možné oddělit kvalitu a efektivnost od zájmu o skutečné uznání dalšího vzdělávání, které přispívá k řízení kariéry a profesní mobility a demonstruje osobní a odborný rozvoj?
- Může mít uznání vzdělávání, které poskytuje instituce (škola) stejnou hodnotu jako například to, které poskytuje univerzita, která uděluje kredity a body?

Další vzdělávání může být efektivní pouze tehdy, pokud jsou účastníci motivováni a plánují si svůj odborný růst, jenž je kompatibilní s poskytovanou přípravou. Proto

existuje relace mezi zapojováním se učitele a efektivností různých forem dalšího vzdělávání. Celoživotní vzdělávání sestává z těchto komponent:

- a) formálního vzdělávání (uskutečňuje se ve školské výchovně vzdělávací instituci),
- b) neformálního vzdělávání (uskutečňuje se ve výchovně vzdělávací instituci mimo výchovně školské vzdělávací soustavu),
- c) informálního učení (výsledek nezáměrného poznávání).

Celoživotní vzdělávání je výsledkem nárůstu potřeby investic do lidí a znalostí, prosazuje získání základních dovedností, včetně digitální gramotnosti, rozšíření příležitostí pro inovace, více flexibilnějších forem vzdělávání. Jeho cílem je poskytnout všem osobám, bez ohledu na věk, stejný a otevřený přístup ke kvalitním vzdělávacím příležitostem. Celoživotní vzdělávání zahrnuje všechny fáze učení, od předškolního věku po penzijní.

Celoživotní vzdělávání je jedním z prvků k dosažení strategického cíle Evropy stát se nejvýkonnější a konkurenceschopnou ekonomikou založenou na znalostech.

Je nepopiratelné, že vzdělávání a investice do něj ovlivňují hospodářský růst prostřednictvím zkvalitňování lidského kapitálu, jeho inovační síly a umožňuje rozšiřování technologií. Každý další rok průměrné školní docházky zvyšuje produktivitu v průměrné zemi EU nárazově o 6,2 % a dlouhodobě o dalších 3,1% díky svému příspěvku k rychlejšímu technologickému vývoji.

Zvýšení účinnosti vzdělávání a odborné přípravy přinese návratnost investic jednotlivcům a společnosti až kolem 8 % ročně. Dalším přínosem je snížení nezaměstnanosti. V dnešní Evropské unii podle stavu k 1. říjnu 2018 podle údajů Eurostatu, které jsou dostupné na https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/cs, je průměrná míra nezaměstnanosti 9,8 % u obyvatel s nižším než středoškolským vzděláním a 3 % u obyvatel s vysokoškolským vzděláním. Kromě toho, podle nedávného průzkumu, má 75 milionů obyvatel EU nedostatečné vzdělání – tj. 32% pracovní síly. V roce 2020 bude pro tuto skupinu obyvatel k dispozici pouze 12% nových pracovních míst. Většina z nich navíc patří do sociálně znevýhodněných skupin. Politika vzdělávání a odborné přípravy může mít značně pozitivní vliv na hospodářské a sociální výsledky, udržitelný rozvoj a sociální soudržnost; naopak malá účinnost má obrovské náklady - daňové ztráty, zvýšenou potřebu zdravotní péče a podpory z veřejných zdrojů, jakož i náklady

spojené s vyšší mírou sociálně patologického chování. Každá organizace je dnes vystavena tlaku okolí a tlaku konkurence. Pokud nemá tomuto tlaku podlehnout, musí dosahovat lepších nebo srovnatelných výsledků než konkurence. A to nejde bez kvalitních zaměstnanců, jejichž znalosti, schopnosti, přístup a hodnoty jsou v souladu s firemní kulturou, cíli firmy a prostředím, ve kterém se firma pohybuje.

Současnou společnost lze z pohledu edukace charakterizovat:

- přechodem od průmyslové společnosti ke společnosti informační,
- explozí informací,
- škola ztrácí výsadní postavení jako hlavní zdroj informací,
- inovace v technologiích - požadavek celoživotního vzdělávání,
- potřeba kvalitnějšího a vyššího vzdělání zajišťujícího počítačovou a informační gramotnost, komunikativní dovednosti,
- vzdělávací instituce - posun od encyklopedického vzdělávání k rozvíjení tvořivých schopností studentů a schopnosti rozpoznat a řešit problémy. (Frk, 2003)

Přechod k znalostní ekonomice však bezpodmínečně vyžaduje změnu způsobů fungování společnosti - vytváření podmínek pro tvorbu širšího (nejen ekonomického) rámce, směřování k znalostní společnosti. Představa o ní se však teprve dotváří. Lze říci, že znalostní ekonomika je taková společnost, která prostřednictvím finanční a legislativní podpory vzdělávání, vědeckých a výzkumných aktivit rozvíjí svou inovační kapacitu. Znalostní ekonomika dělá vše pro zdůraznění skutečnosti, že nejcennější hodnotou pro ni je investice do lidského a sociálního kapitálu a že klíčovými faktory společenského a ekonomického rozvoje je vzdělávání, tvořivost a iniciativu. Hlavní silou vývoje jsou informace, poznatky a učící se společnost (Tokárová, 2010, s. 17). Schopnost organizací přežít, zvláště v hospodářské krizi, závisí také na tom, zda v hodnotové hierarchii jejich majitelů a manažerů má vzdělání přední místo. Především v zahraničních a velkých vnitrostátních organizacích se zvyrazňuje a oceňuje význam lidských zdrojů, investuje se do vzdělávání zaměstnanců organizace, vytvářejí se podmínky pro sebevzdělávání. Majitelé a managementy těchto organizací jsou si vědomi, že pokud chtějí obstát v konkurenci, musí investovat do rozvoje lidských zdrojů, monitorovat vzdělávací potřeby zaměstnanců, motivovat je ke vzdělání, učení se, věnovat jim patřičnou péči (Veteška, 2016).

Lidský kapitál má nevyčíslitelnou hodnotu. Bez něj by nebylo možné se dále rozvíjet. České organizace, a to platí zejména v oblasti veřejné správy, mají často značné nedostatky v chápání významu lidských zdrojů a nevěnují jim dostatečnou pozornost. Rovněž je třeba konstatovat, že ne všichni zaměstnanci pocítují potřebu se dále vzdělávat a zvyšovat si svoji kvalifikaci. Pod pojmem znalostní společnost rozumíme společnost, v níž základ společenského a hospodářského soužití ve zvýšené míře tvoří individuální a kolektivní poznatky organizací. Je společností, v níž se poznání uplatňuje ve všech jejích oblastech, a to sociální, ekonomické, kulturní ap. Pokroku v těchto oblastech se ve znalostní společnosti dosahuje zejména uplatněním poznání účinného využívání společenských zdrojů s cílem zvyšování kvality života členů společnosti a životního prostředí. Zásadní růst společenského poznání je první podstatnou podmínkou vzniku znalostní společnosti a jejím hlavním znakem. Jen prostřednictvím investic do lidského kapitálu a péčí o své zaměstnance, manažery, vede cesta k rozvoji a prosperitě firem organizací veřejné správy, a tím i celé společnosti. Zaměstnanci by měli mít vytvořeny dostatečné podmínky pro rozvoj své profesní kariéry, přístup k informacím a vzdělání, přijatelné ekonomické podmínky. V České republice však stále chybí "férový" přístup k zaměstnancům. Je málo organizací a firem, které přistupují k zaměstnancům zodpovědně a zajišťují takovou péči, aby se mohla znalostní společnost v Čechách a na Moravě rozvíjet.

Hlavní priority v oblasti lidských zdrojů jsou proto následující:

- moderní vzdělávací politika,
- dosažení vysoké míry zaměstnanosti,
- vyrovnání se s demografickými změnami.

Většina obyvatelstva v produktivním věku bude potřebovat někdy během svého života další „injekci“ znalostí a dovedností. Z tohoto důvodu je nezbytné urychleně vytvořit dostupný, modulární a tržní systém celoživotního vzdělávání.

Nejdůležitějším úkolem státu v dané oblasti je:

- podporovat vytváření a používání standardů ve vybraných oblastech (např. „řidičský“ průkaz pro IT, resp. Počítačový pas nebo cizí jazyky),
- odstranění bariér vstupu poskytovatelů do různých segmentů vzdělávacího systému,

- vytvořit funkční model financování dalšího vzdělávání spojením zdrojů zaměstnavatele, veřejných financí a zaměstnance,
- posílit vzdělávací programy druhé šance pro lidi s nízkým vzděláním; takové programy musí být postaveny na propojení centrálně podporovaných partnerství a aktivit samospráv s tím, že samosprávy postupně přeberou stále větší roli v této oblasti. (Lukáč, 2007).

Právě poslední bod se z hlediska veřejné správy jeví jako mimořádně důležitý. Orgány veřejné správy i ostatní organizace jsou postaveny před zásadní úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů. Na jedné straně musí permanentně zajišťovat zvyšování kvalifikačních předpokladů vlastních zaměstnanců, na straně druhé, jelikož neexistují izolovaně, roste jejich význam a s ním i odpovědnost za tvorbu harmonického komunikačního a kooperačního prostředí s externími institucemi a občany, tedy jde o požadavek intenzivnější a efektivnější komunikace a kooperace s lokálními partnery. Využívání různých forem partnerství vyžaduje definování toho, pro jaký druh služeb a v jaké standardní kvalitě je ho možné využít. Partnerské sítě přispějí ke zvýšení kvality, dostupnosti a efektivnosti vzdělávání ve vazbě na potřeby regionálního trhu práce, přispějí k lepší kvalitě pracovní síly v regionu a ke zvýšení zaměstnanosti založené na kvalifikovanější a flexibilnější pracovní síle, a to i na základě poskytnutých kvalitních informačních a poradenských služeb. Připravované akční plány v tomto směru přijímané na úrovni vlády České republiky vycházejí z vize a strategických cílů Lisabonské strategie a konkrétně definují specifická opatření, která mají být realizována a současně určí odpovědné instituce, osoby a termíny plnění jednotlivých úkolů.

Ve vztahu ke vzdělávání dospělých budou mít přímý dopad akční plány zaměřené například na tyto oblasti:

- vypracování strategie celoživotního učení a celoživotního poradenství a vytvoření implementace národního programu pro učící se regiony,
- vypracování systému celoživotního vzdělávání pedagogických pracovníků,
- posílení a zlepšení vzdělávání v oblasti cizích jazyků
- podpora využívání informačních a komunikačních technologií ve vyučovacím procesu,
- zvýšení účinnosti programů vzdělávání a přípravy pro trh práce uchazeče o zaměstnání,

- národní stipendijní program na podporu mobility studentů, doktorandů a pedagogicko-vědeckých pracovníků a další.

2.5 VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI INFORMATIKY

Jeden z nejlepších prostředků k dosažení přeměny na dynamickou ekonomiku založenou

na znalostech je informatizace společnosti. V průběhu několika let je proto třeba zajistit, aby téměř každý občan byl informačně gramotný, měl možnost přístupu k internetu a pocíťoval výhody informační společnosti. Výsledkem bude zvýšení celkové vzdělanosti, produktivity a zaměstnanosti, začleňování znevýhodněných skupin občanů do společnosti, zkvalitnění služeb, snížení ekologických zátěží a zefektivnění použití veřejných prostředků.

Hlavní priority v oblasti rozvoje informační společnosti v České republice jsou následující:

- informační gramotnost,
- efektivní e-vláda a moderní on-line veřejné služby,
- široká dostupnost internetu.

Vzdělávání pro získání informačně komunikačních dovedností probíhá v základním modulu, o němž se předpokládá, že zabezpečí základní zvládnutí informační techniky, a dále nástavbovým, specifickým obsahem ICT vzdělávání v oblasti tvorby a řízení projektů. Vzdělávání zaměstnanců je třeba zaměřit nejen na získávání, ale především na prohlubování informační gramotnosti účastníků vzdělávání.

Zaměstnání ve znalostní ekonomice vyžaduje informační gramotnost. Prioritou je zajištění informační gramotnosti všech věkových a sociálních skupin obyvatelstva. Tradiční školu je třeba co nejdříve přeměnit na školu moderní, přičemž je třeba změnit obsah i formu výuky s ohledem na informatizaci. Efektivním nástrojem informatizace společnosti je informatizace vzdělávání, konkrétně informatizace regionálního školství, vysokého školství a systému celoživotního vzdělávání. Je třeba:

- provést obsahovou a procesní přeměnu tradiční školy na moderní školu; realizovat obsahovou reformu s ohledem na informatizaci, modernizaci obsahu, zakomponování přípravy pro informační společnost a znalostní ekonomiku,

- zajistit vyšší počítačovou gramotnost učitelů na všech stupních škol,
- přibližovat se k evropskému průměru ve vybavenosti informačními a komunikačními technologiemi (ICT) na školách,
- podpořit zvyšování počítačové gramotnosti občanů a celoživotní vzdělávání v oblasti ICT, a to i ve spolupráci se soukromým sektorem,
- zlepšit obecné povědomí o výhodách informační společnosti a informační gramotnosti, zejména se zaměřením na specifické skupiny (e-inkluze),
- zlepšit fungování všech veřejných rejstříků a databází jejich naprostou informatizací a přechodem na on-line služby,
- na základě auditu nákladů do oblasti informačních a komunikačních technologií a služeb ve veřejné správě zefektivnit proces informatizace ve veřejném sektoru, zavést koncepčnost a sledovat konkrétní výsledky projektů, zvážit možnosti společného zadávání zakázek,
- zajistit kvalitní vybavení ICT ve veřejné správě i informační gramotnost zaměstnanců,
- zavést bezpečné elektronické identifikační průkazy, které jsou potřebné pro transakce v rámci e-vlády.

Kvalitní a cenově dostupná informační a komunikační infrastruktura je základní podmínkou informatizace. Přístup k širokopásmovému internetu, s důrazem na moderní bezdrátové technologie, musí být umožněn každému občanovi, podle možnosti v domácnosti, ale i na veřejných místech. Podle několika studií a průzkumů je největší bariérou připojení na internet cena počítače a cena samotného připojení. Je proto třeba vhodnými legislativními a regulačními opatřeními podpořit rozvoj konkurenčního prostředí, které povede ke snížení cen a podpoře investic do sektoru telekomunikací. K dosažení tohoto cíle je třeba:

- pokračovat v liberalizaci telekomunikačního trhu, a to zejména zlepšením procesu regulace tohoto trhu,
- podpořit vybudování přístupu na širokopásmový internet a jeho rozšíření v méně rozvinutých oblastech, vytvořením národní strategie pro širokopásmový přístup,
- podpořit rozvoj veřejně přístupných míst pro přístup k internetu,
- otevřít v rámci možností školní multimediální učebny pro veřejnost,
- podpořit programy založené na partnerství se soukromou sférou, jejichž cílem je zajistit počítače s širokopásmovým připojením na internet pro širokou veřejnost,

- zavést vyučování zaměřené na získání základních podnikatelských znalostí a dovedností jako standardní součást vzdělávání na technických univerzitách,
- zlepšit vzdělávací aktivity o možnostech rizikového kapitálu pro podnikatele a potenciální podnikatele (Frk, Pirohová, 2007).

Nedostatek zkušeností s informačně-komunikační technikou vytváří bariéru pro plné využití zaměstnaneckého potenciálu jednotlivce. Každý pracovník potřebuje informační gramotnost, aby byl schopen efektivně se zapojit do toku odborných informací a v procesu celoživotního učení se adaptovat na měnící se kvalifikační požadavky. V oblasti veřejné správy jsou požadavky na ICT-dovednosti vnímány jako nezbytná součást profesních a odborných kompetencí nejen na řídicích pozicích. Součástí výkonu více pracovních pozic je kromě jiného rozvíjení schopností zaměstnanců tvořit, plánovat a realizovat různorodé projektové aktivity. V rámci vzdělávání zaměstnanců veřejné správy je třeba je v oblasti projektového řízení zaměřit zejména na

- pochopení základních principů projektového řízení,
- praktické zvládnutí postupů při plánování a řízení projektů,
- návrhy efektivních projektů,
- jejich řízení a průběžnou optimalizaci.

Je třeba, aby se účastníci příslušného vzdělávacího kurzu seznámili s potřebnou metodikou

a své praktické zkušenosti rozvinuli na konkrétních příkladech při řešení vzorové případové studie, naučili se sestavit projekt s bilancováním cílů, času, technických a lidských zdrojů, efektivně pracovat s lidskými a technickými zdroji v čase, získat profesionální výstupy z projektových dat, pracovat s množinou projektů a zajistit jejich konsolidaci a aby si osvojili principy týmové spolupráce, jejímž cílem je

- pochopení scénářů týmové spolupráce,
- praktické zvládnutí postupů při realizaci projektů s použitím MS Project Server, jakož i komunikace pomocí elektronické pošty a aplikace MS Outlook.

Ze specifikace cílů vzdělávání v ICT dovednostech vyplývá jejich specifická zaměřenost pro potřeby řízení projektů ve veřejné správě i v soukromém a neziskovém sektoru, které jsou při existenci variability finančních zdrojů pokrývajících různorodé aktivity nezbytné pro optimalizaci plnění pracovních úkolů a cílů dané organizace.

2.6 VZDĚLÁNÍ V JAZYKOVÉ OBLASTI

V kontextu celoživotního vzdělávání je nezbytnost studia cizích jazyků u dospělých mnohem širší než v minulosti. Studium cizích jazyků je obdobně jako jiné druhy vzdělávání určeno všem občanům pro celý život, otevřené pro jakoukoli věkovou kategorii. Jde o klíčovou životní potřebu. Dospělí mohou mít pro studium cizího jazyka různou motivaci, od volnočasové aktivity až po profesní rozvoj, od přestěhování se do zahraničí po rodinného důvody. Pod jazykovými dovednostmi máme na mysli kromě dostatečné úrovně ovládnutí mateřského jazyka ovládnutí cizího jazyka. Zvládnutí alespoň jednoho cizího jazyka je v současnosti na trhu práce považováno za nezbytnost nejen při obsazování řídicích pozic. Je patrný značný posun v nárocích na jazykové kompetence jednotlivce (zaměstnanec) ve srovnání s minulostí, zejména v souvislosti se vstupem ČR do EU.

Jelikož oficiálním dorozumívacím jazykem EU je anglický jazyk, reagují jednotlivé členské země EU, ale i jiné země světa na tuto skutečnost zintenzivněním přípravy a zvyšováním dostupnosti jazykového vzdělávání v anglickém jazyce pro všechny skupiny obyvatelstva. Znalosti cizích jazyků jsou stále více akceptovány jako součást klíčových dovedností. Anglický jazyk v posledním období zaznamenává podobný rozmach, obdobně jako jazyk latinský v období středověku. Ovládnutí anglického jazyka znamená především "propustku" do širších mezinárodních souvislostí, informačních zdrojů, předznamenává vyšší míru mobility, pracovní i volnočasové, do anglického jazyka se překládá nejvíce knižních titulů a jiných dokumentů, anglický jazyk je jazykem internetu. Neovládání anglického jazyka je v současnosti možné vnímat jako handicap v oblasti seberealizace dospělého jednotlivce. Určující motivací pro dospělého jedince ke studiu cizích jazyků, zejména anglického jazyka, je zvyšování vlastních šancí na uplatnění se na trhu práce - regionálním i mezinárodním.

U dospělých studentů bez předchozích možností studia cizího jazyka musí učitelé cizích jazyků někdy bojovat s nedostatkem sebedůvěry pramenících ze špatné předchozí zkušenosti, s předsudky, že studium cizích jazyků "je těžké" nebo "není pro mě". Posilování sebedůvěry a udržování motivace jsou klíčovými dovednostmi učitele cizích jazyků pro dospělé studenty. Vyučování a studium cizího jazyka se odehrává na různých místech a v různých formách vzdělávání, jakož i za použití různých metod

vzdělávání. Může jít o tradiční „večerní hodiny“, školení na pracovišti, kurzy v komerčních jazykových školách i studium v mnoha neformálních a komunitních podmínkách. Kulturní aktivity včetně zahraniční hudby, literatury, filmů, dovolené v zahraničí, aktivit spojených s výměnou tzv. partnerských míst, či dobrovolné služby v zahraničí lze propagovat jako příležitosti ke studiu jiných kultur a jazyků. Možnosti studia ve dvojicích, dálkového studia a přístupu k on-line zdrojům na internetu mohou pomoci rozšířit rozsah nabízených jazyků a úrovní. Obecně je prezenční forma studia cizího jazyka považována za nejefektivnější způsob dosažení vzdělávacích cílů. Záměrem kurzu anglického jazyka formou distančního vzdělávání bylo umožnit účastníkům kurzu osvojovat si nové učivo v čase, který jim nejvíce vyhovuje, podle vlastních potřeb a možností. Tato forma studia je výhodná pro pracovně vytížené lidi, protože si ji mohou uspořádat podle svých individuálních potřeb. Účastníky kurzů lze rozdělit do tří úrovní podle úrovně jejich jazykových znalostí v souladu se společným Evropským rámcem pro jazyky:

A: BASIC USER - uživatel cizího jazyka se základními vědomostmi,

B: INDEPENDENT USER - samostatný/nezávislý uživatel jazyka,

C: PROFICIENT USER - uživatel způsobilý používat cizí jazyk profesionálně.

Níže jsou popsány vybrané proběhnuvší kurzy, které již mají několikaletou tradici, a je provedeno jejich stručné zhodnocení.

2.6.1 METODY VÝUKY

Dominantní byla metoda komunikační, účastníci komunikovali v angličtině a nové učivo z gramatiky i slovní zásoby bylo průběžně potencováno formou dialogových cvičení a diskusí. Víceúrovňové přezkoušení a procvičení nového učiva zajišťoval výběr různých forem cvičení, včetně praktických cvičení a domácích úkolů. Nová slovní zásoba byla prezentována licencovanou VISTA metodou, podle které se slovní zásoba přebírá a procvičuje v devíti krocích, čímž se zajišťuje zvládnutí slovní zásoby přímo ve vyučovací hodině a redukuje se čas potřebný ke studiu doma. V úrovních B a C bylo 20 % hodin kurzu odučených americkými native speakers, kvalifikovanými pro výuku jazyka.

2.6.2 FORMY VÝUKY

Jako podporu prezenční formy vzdělávání využívali účastníci i distanční formu vzdělávání prostřednictvím on-line cvičení, přístupných účastníkům e-learningového kurzu kdykoliv z práce nebo z domova, s neomezeným počtem opakování jednotlivých cvičení. Každému účastníkovi kurzu bylo přiděleno vlastní heslo, pod kterým se přihlásil k vlastnímu účtu na webové stránce e-learningového kurzu příslušné úrovně. Vypracované úkoly byly automaticky odeslány lektorovi, se kterým byli účastníci v neustálém elektronickém kontaktu. Tento způsob byl zvolen vzhledem k vysoké časové zaneprázdněnosti a zájmu účastníků zdokonalovat si angličtinu i ve volném čase.

2.6.3 OBSAH VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah sestával ze dvou částí. První byla slovní zásoba a gramatika na odpovídající úrovni znalostí. V úrovních B a C byla do tematických okruhů zařazena témata z obchodní angličtiny zaměřená na praktické využití v pracovní komunikaci především pro pracovníky krajských úřadů. Obsahové zaměření a forma kurzu vycházely z podmínek zadání veřejných zakázek.

Víceúrovňové přezkoušení a procvičení nového učiva zajišťoval výběr různých forem cvičení:

1. Kvíz - výběr správné odpovědi z více možností.
2. Kvíz s výběrem krátké odpovědi - výběr správného gramatického času daného slovesa nebo překlad slova.
3. Doplňte - doplnění správného slova či správného gramatického času do věty.
4. Křížovka - doplnění správného slova do křížovky podle definice.
5. Najděte dvojici - spojit slovo s jeho definicí, najít dvojici, která tvoří frázi, nebo najít správné slovo k obrázku.

Účastníci kurzu byli během celého kurzu v nepřetržitém elektronickém kontaktu s lektorem a z každého vypracovaného cvičení měli okamžitou zpětnou vazbu ve formě procentního vyhodnocení úspěšnosti, správné odpovědi a v případě gramatických cvičení, i odůvodnění správnosti.

Shrnutí

Účastníci kurzu, především v úrovních B a C, dosáhli absolvováním kurzu výrazný pokrok v komunikaci v anglickém jazyce. Navzdory relativně nízké frekvenci hodin (2 hodiny týdně), účastníci pokročilejších úrovní (B a C) úspěšně zvládli gramatické časy a jevy adekvátní náročnosti své úrovně, jakož i jejich praktické využití v komunikaci, a systematicky pracovali na obohacování své slovní zásoby. Tyto skupiny byly velmi aktivní, zapojily se do diskusí a komunikačních cvičení, spolupráce byla výborná.

Doporučení

A. Pro skupiny začátečnické úrovně A Basic User frekvence vyučování dvakrát 1 hodina týdně nebyla dostačující, protože výuka cizího jazyka pro začátečníky je náročnější nejen z hlediska jejich znalostní úrovně, ale také z didaktického hlediska. Dospělí účastníci vzdělávání potřebují ke zvládnutí nového cizího jazyka minimální frekvenci výuky 2 hodiny 2krát týdně, což v případě skupin A nebylo možné z důvodu pracovní vytíženosti zaměstnanců realizovat.

B. Čas výuky, (brzy ráno) nebyl z hlediska výuky dostatečně vhodný. Pracovníci byli často nedostatečně odpočatí a schopnost soustředění tím byla značně snížena. V případě budoucí organizace kurzů se doporučuje zvolit intenzivnější frekvenci výuky (minimálně 2 hodiny dvakrát týdně), jakož i vhodnější čas výuky, v pozdějších ranních nebo odpoledních hodinách.

C. Forma výuky. Navzdory výhodám, které má distanční forma vzdělávání, nadále lze doporučit spíše kombinaci distanční a prezenční formy vzdělávání, přičemž distanční vzdělávání plní spíše podpůrnou funkci.

E-learningové kurzy jsou ve vzdělávání stále novinkou, ale při současném rozvoji informačních technologií se podle mého názoru brzy stanou nedílnou součástí výuky. Další nástavbou vzdělávání v anglickém jazyce byla příprava vybraných zaměstnanců na Cambridge First Certificate in English a na Cambridge Certificate in Advance English. Kurzy byly zaměřeny na rozvoj jazykových dovedností účastníků včetně čtení, psaní, slovní zásoby, poslechu s porozuměním a mluvení. Oba kurzy zahrnovaly nácviky průběhu písemné a ústní části zkoušky. Kromě vzdělávání v anglickém jazyce probíhalo během projektu i individuální vzdělávání zaměstnanců v německém,

francouzském a španělském jazyce, které bylo přizpůsobené potřebám a požadavkům zaměstnanců. Během přípravy se využívala především prezenční forma. Metody, forma, obsah a časový rozsah byly přizpůsobeny jednotlivým zaměstnancům. Ve vztahu k dospělým účastníkům vzdělávání, tj. zaměstnancům, lze považovat kombinaci prezenčního a distančního studia za optimální. Distanční vzdělávání totiž umožňuje dospělým vlastní regulaci tempa výuky, založenou především na řízeném sebevzdělávání. Zejména zaměstnanci vyšší věkové kategorie obvykle oceňují, že si mohou cizí jazyk osvojovat podle vlastních představ o tempu výuky.

Další odborné vzdělávání dospělých v oblasti cizích jazyků zajišťují různé instituce, které mají v nabídce širokou škálu jazykových kurzů a programů. Většina dospělých občanů navštěvuje kurzy cizích jazyků v soukromých nebo nestátních zařízeních a tyto aktivity si financují z vlastních zdrojů. Vzdělávání v oblasti cizích jazyků zajišťují často i zaměstnavatelé, a to zejména ve středních a větších podnicích se zahraniční účastí. (Hroník, 2007)

3 VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Zatímco předchozí kapitoly se zabývaly oblastmi profesního vzdělávání obecně, tato kapitola se zabývá oblastmi profesního vzdělávání vhodnými pro oblast veřejné správy. Jejich efektivita je dlouhodobě osvědčena v soukromém sektoru, z něhož veřejná práva konkrétní osvědčené formy profesního vzdělávání recipuje a přizpůsobuje je svým specifickým podmínkám. Do sféry veřejné správy náleží zaměstnanci státních orgánů, tj. ministerstev a ostatních ústředních státních orgánů, vojáci z povolání, příslušníci bezpečnostních sborů, management, úředníci a zaměstnanci orgánů územní samosprávy a dalších institucí, na něž zákon přenáší kompetence pro výkon státní správy.

Nedílnou součástí organizační struktury veřejné správy jsou lidské zdroje, ze kterých se rekrutují pracovníci pro výkon funkcí ve veřejné správě. Pouze nejschopnější a odborně nejzdatnější pracovníci mohou být nositeli nejúčinnějších forem a metod výkonu veřejné správy. Musí se ztotožnit s cíli veřejné správy, udržovat občanskou bezúhonnost a odpovědnost. Vzhledem k tomu, že na funkční pozice je třeba se dlouhodobě a účelově připravovat, patří management lidských zdrojů a práce s lidmi k elementárním součástem správní vědy, na jejichž základě lze následně přistupovat k úspěšné realizaci státní správy i samosprávy jako celku. Pracovníci veřejné správy tvoří vnitřně diferencované skupiny v závislosti na jejich obsahových složkách. Jsou to

- skupina úředníků (odborných pracovníků veřejné správy),
- skupina zaměstnanců samosprávy,
- skupina vojáků a příslušníků bezpečnostních sborů,
- skupina manuálních pracovníků.

Personální práci je třeba orientovat zejména na ty pracovníky, kteří jsou zdrojem a subjektem výkonu správy. Proto je třeba investovat do získávání, výběru a vzdělávání těchto lidí značné prostředky. Na základě výše uvedeného management lidských zdrojů zahrnuje následující aktivity, jimiž jsou:

- obsah a formy práce (služby),
- výběr zaměstnanců pro řídicí funkce,
- zaměstnanci a styl práce,

- statut vedoucího zaměstnance veřejné správy.

Zajistit profesionalitu pracovníků v samosprávě lze nejlépe systematickým celoživotním vzděláváním. Příkladem je vznik samostatných studijních oborů a programů (např. studijní obory Veřejná politika a veřejná správa, Veřejná správa a regionální rozvoj), či samostatných fakult a vysokých škol (například Vysoká škola regionálního rozvoje v Praze, Vysoká škola finanční a správní v Praze, Fakulta veřejné politiky a veřejné správy Vysoké školy Danubius ve Sládkovičově, Fakulta veřejné správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košicích, Vysoká škola ekonomie a managementu veřejné správy v Bratislavě), které jsou specializované na přípravu absolventů pro práci ve veřejné správě. Kromě toho registrujeme na trhu vznik jiných vzdělávacích subjektů a institucí z řad veřejného i soukromého sektoru, které se orientují na vzdělávání ve veřejné správě (např. v ČR Institut Ministerstva vnitra pro veřejnou správu, v SR Asociace vzdělávání samosprávy, Institut pro veřejnou správu apod.) (Ručinský, 2009, s. 177).

Zatímco koncepce vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a samosprávy v České republice dosud není nijak upravena, ve Slovenské republice již od roku 2003 je vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a samosprávy systematicky a efektivně zabezpečované ve smyslu Koncepcie vzdelávania vo verejnej správe, která byla schválena vládou SR 14 května 2003 usnesením č. 365/2003. Proto budu v dalším textu vycházet z této slovenské koncepce. Základním principem uvedené koncepce vzdělávání ve veřejné správě je, že toto vzdělávání je součástí systému řízení a rozvoje lidských zdrojů. Na realizaci systematického vzdělávání zaměstnanců po nástupu do veřejné správy byly v koncepci stanoveny základní druhy vzdělávání: adaptační studium zahrnující adaptační vstupní studium a adaptační přípravné studium, specializované kvalifikační studium a funkční studium. Na základě vytvořených podmínek bylo zavedeno a provádělo se zejména adaptační studium, jakož i různé vzdělávací aktivity v rámci specializovaného kvalifikačního, funkčního, doplňkového a inovačního vzdělávání. Blíže se zmíním jen o funkčním vzdělávání, které je odbornou přípravou na získání specifických kvalifikačních předpokladů pro provádění řídicích činností (funkcí), zaměřeném na získání a prohloubení teoretických znalostí zejména o efektivním řízení, rozhodování, organizaci práce, asertivním chování a komunikaci s lidmi a schopnostech a dovednostech uplatnit jejich při výkonu řídicích činností (funkcí) ve veřejné správě.

Lze však namítnout, že takto definované funkční vzdělávání nevystihuje podstatu tohoto druhu vzdělávání. Kromě prohloubení teoretických znalostí, například o komunikaci s lidmi, se však jeví mnohem důležitější nácvik asertivního chování v reálných nebo modelových situacích (například metodou inscenačních her, výměny rolí apod.). Zkvalitňování komunikačních dovedností, řídicích a rozhodovacích schopností se nemá dotýkat pouze řídicích zaměstnanců, ale především v oblasti komunikační také zaměstnanců výkonných, kteří jsou denně v kontaktu s klienty služeb samosprávy. Vzdělávání je třeba zaměřit i na oblast práce v týmu a komunikační dovednosti, kde je těžištěm osvojení si zásad a technik týmové spolupráce a fungování týmu uvnitř instituce, s obsahem:

- co je to tým,
- podmínky pro vznik dobrého týmu,
- synergie týmu,
- vývoj týmu a atmosféra v týmu,
- komunikace v týmu,
- význam vize a dlouhodobých cílů pro tým,
- komunikace o vizi,
- praktických dopadů vize do každodenní práce týmu,
- praktických cvičení.

Posilování významu rozvíjení komunikačních dovedností na definovaných úrovních a ve stanovených okruzích je nepochybně jednou z důležitých priorit v oblasti funkčního vzdělávání. Součástí obsahu vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností by měla být i témata posílení znalostí o objektu "příjemce" v rámci komunikačního kanálu, například znalost jazyka dané referenční skupiny či jednotlivce, jejich potřeb, hodnot, výběru komunikačních prostředků, generačních priorit apod. Dalším aspektem pro rozvíjení tohoto typu vzdělávání je fakt, že rozvoj komunikačních dovedností s posílením týmové spolupráce, může mít efekt propojení jak znalostní/kognitivní úrovně (znám, vím), tak i úrovně pocitové/motivační (chci, mám zájem), což podstatnou měrou může zvýšit úroveň angažovanosti, která u mnohých zaměstnanců veřejné sféry není rozvíjena, resp. podněcována.

V oblasti vzdělávání ve sféře komunikačních dovedností a dovedností potřebných pro práci v týmu lze doporučit a mezi pozitivní efekty vyplývající z dosavadního průběhu a výsledků vzdělávání lze zařadit:

1. Spojení zaměstnanců z různých typů subjektů (veřejná správa/samospráva)
 - poznání činnosti organizací, fungování a nezbytné způsoby jednání a rozhodování,
 - poznání odbornosti profesí a jejich náročnost,
 - navázání interpersonální komunikace, vzájemného porozumění a pochopení.
2. Přizpůsobení vzájemným potřebám ve skupině školených:
 - různé pracovní časy,
 - různé časové a pracovní tempo a související termíny úloh,
 - vyšší disciplína a odpovědnost vůči "novým" kolegům během vzdělávání.
3. Vzájemné učení a doplnění informací o subjektech.
4. Bližší poznání, zlepšení způsobu komunikace a řešení problémů.

Lze dát následující doporučení obecného charakteru ke zlepšení a zefektivnění organizace a obsahu vzdělávání:

1. Časový harmonogram sladit s obdobími vyčerpání a formami práce (například u pracovníků Městské policie zohlednit služby, rozdělení do okrsků, pohotovost, období dovolených, svátky aj.).
2. Volba spíše tréninkové formy v modulech, např. 16 hodinových, některé kurzy (například týmové dovednosti by neměly mít vysoký počet hodin).
3. Volba krátkých kurzů, cca 16 hodinové nebo 32 hodinové, se zaměřením na rozvoj specifických dovedností. Jelikož zpravidla mnoho účastníků již nějaké kurzy absolvovalo; proto je třeba evidovat absolvované kurzy u zaměstnanců, důkladně analyzovat úroveň znalostí a dovedností potenciálních školených.
4. Jako místo výuky volit vzdálenější lokality od místa pracoviště (vyšší soustředěnost, účast na celém denním programu), vhodnější na nácvik při hraní rolí.
5. Vyhledávání inovativních forem a prvků vzdělávání pro jisté skupiny zaměstnanců, například pracovníky Městské policie, kteří v terénu řeší nové, častokrát stresové situace vyžadující okamžitou reakci. Doporučuje se do dalšího

vzdělávání zařadit nácvik relaxačních technik, trénink autoregulace a poznávání rizik.

6. Poskytovatelé vzdělávání by se měli před začátkem vzdělávání zaměřit na intenzivnější komunikaci s nadřízenými, kteří by měli respektovat schválené vzdělávání, zařazení zaměstnanců do vzdělávání a to, že vzdělávání je součástí jejich pracovní činnosti, neodvolávat zaměstnance ze vzdělávání, zajistit zastupování během vzdělávání.
7. Více pozornosti věnovat vzdělávání managementu v oblasti manažerských dovedností a týmové práce a eliminovat neschopnost komunikovat s manažery jiných oborů, nerespektování se, resp. neakceptování se, nezájem o "kolektivní odpovědnost", naopak podporovat zájem o budování tzv. firemní kultury a budování pozitivního image před veřejností.
8. Doplnění vzdělávání manažerů o vedení přijímacího pohovoru.
9. Doplnění vzdělávání manažerů o úloze leadershipu jako stylu vedení a motivování zaměstnanců.
10. Podnět pro řešení by v této oblasti mohlo přinést provedení studie, průzkumu spokojenosti, resp. průzkumu angažovanosti zaměstnanců ve veřejně sféře, tyto informace jsou dostupné zatím jen v komerčním prostředí, avšak nezanedbatelnou sféru ekonomických činností představuje i veřejná správa, která by si v tomto směru rovněž zaslouhovala pozornost.
11. Sledování a hodnocení efektivity vzdělávání. Z dlouhodobého hlediska sledovat návratnost investic do vzdělání, prostřednictvím kombinace měkkých a tvrdých ukazatelů, jako jsou objem finančních prostředků, čas (počet dní), hodnocení výstupů vzdělávacích aktivit, míra spokojenosti, míra inovace, počet kariérních postupů, počet a důvod dobrovolných odchodů od zaměstnavatele apod.
12. Obecně více pracovat se zaměstnanci při tvorbě interních dokumentů, objasnění jejich důležitosti při další práci s nimi a nutnost jejich aktualizace a monitoringu (například Strategický rozvoj lidských zdrojů, Komunitní plán, Plán vzdělávání apod.).

I v podmínkách veřejné správy jde o budování tzv. firemní kultury s jejími přímými důsledky v posilování firemní loajality a prevenci před fluktuací zaměstnanců. Absolvování funkčního vzdělávání je jednou z podmínek vertikální (funkční) mobility zaměstnanců

v rámci kariérního postupu. Tuto mobilitu představují stupně a úrovně řízení (například vedoucí oddělení, vedoucí odboru, ředitel sekce, vedoucí úřadu). Vzdělávání je povinné pro zaměstnance vykonávající řídicí činnosti. Jednoznačným přínosem slovenské koncepce vzdělávání ve veřejné správě bylo, že navrhla jednotný systém celoživotního vzdělávání zaměstnanců veřejné správy z hlediska struktury druhů vzdělávání, rámcového vymezení jejich obsahu, účastníků, i metod a forem vzdělávání. Zároveň plnila úlohu sjednocujícího metodického materiálu na jeho postupnou realizaci. Tím napomohla systematicky řešit otázky dalšího vzdělávání ve veřejné správě a zvyšovat odbornou a kvalifikační úroveň jejich zaměstnanců.

Dosavadní realizace koncepce vzdělávání ve veřejné správě postavila základnu, na které lze budovat systematické vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Nezbytnými předpoklady dalšího vývoje systematického celoživotního vzdělávání zaměstnanců veřejné správy jsou systémové řešení řízení a rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě, jakož i legislativní, institucionální a finanční zajištění tohoto procesu.

V České republice vzhledem k absenci koncepce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě

se navzdory úsilí zainteresovaných institucí současné vzdělávání jeví jako nesoustavné, nedostatečně koordinované, obsahově i tematicky nevyprofilované a chybí mu obecný teoretický základ. V oblasti samosprávy se realizuje v širokém rozsahu, ale stále nepokrývá celou škálu potřeb a je nutné zajistit jeho kvalitativní růst. Na základě strategie rozvoje jednotlivých regionálních vzdělávacích center a analýz vzdělávacích potřeb, které si jednotlivá centra sama zpracovávají, je třeba konstatovat, že jejich aktivitu limitují současné finanční i personální možnosti samosprávy. Ve vzdělávání samosprávy je v současnosti několik negativ. Je to například množství subjektů sporadicky nebo pravidelně učících zaměstnance a volené představitele samosprávy, ale málokterý navazuje na dobré zkušenosti z minulosti nebo pokračuje v osvědčených projektech. Chybí koncepce zdokonalování praktických školitelů, odborníků ze samosprávy. Nedostatečně a nesystematicky se využívá síť regionálních vzdělávacích center - jejich kvalita, několikaleté zkušenosti, nenáročný management a celostátní záběr. Práce v samosprávě vyžaduje poměrně široký rozsah znalostí z několika vědních disciplín a praktických dovedností, proto i obsah vzdělávání v této oblasti má mít interdisciplinární, resp. multidisciplinární charakter. Základ by měl být vybudován z teorie práva, ekonomie, politologie a

kultury. Na druhém místě jsou praktické manuály, jako je znalost běžně používaných právních předpisů, hospodářských a administrativních pravidel nebo informačních technologií. Funkcionáři samosprávy potřebují zvládnout řízení útvarů, oborů a oddělení, znát základní obchodní a marketingová pravidla, komunikovat s veřejností přímo i prostřednictvím masmédií. Personální kvalitu si nelze dnes představit ani bez vysoké osobní kultury, ke které patří i znalost cizích jazyků. Posílení pozice regionální a lokální samosprávy v Evropské unii už dnes vyžaduje dobrou orientaci v možnostech euro fondů a přímé kontakty s orgány Evropské unie na národní, regionální a lokální úrovni. Cílem modernizace územní samosprávy a naplněním jejích základních pilířů by měla být

- hospodárnost
- informatizace
- rozvoj lidských zdrojů

3.1 SYSTÉM PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců označujeme termínem profesní vzdělávání, které můžeme z pohledu organizace (podniku) charakterizovat jako determinující personální činnost, která umožňuje udržovat a permanentně zkvalitňovat disponibilitu pracovní síly, umožňuje změnu jejích znalostí, schopností, dovedností, motivace, potřeb a hodnot tím, že se zaměstnanec vzdělává prostřednictvím cílených vzdělávacích programů i řízeného získávání zkušeností. Cílem z hlediska práce (pracovního místa, funkce) je rozvinout schopnosti zaměstnance a uspokojit současné a hlavně budoucí potřeby organizace (podniku) týkající se pracovní síly. V rámci celoživotního vzdělávání plní profesní vzdělávání poslání časově nejdelšího intencionálního vzdělávání, protože se v podstatě vztahuje na nejdelší a nejvýraznější období společenského uplatnění člověka. Na základě současného poznání lze učinit závěr, že profesní vzdělávání musí zajišťovat shodu mezi kvalifikační úrovní zaměstnanců a potřebami činnosti provozu, tj. činnosti, kterou organizace realizují - například veřejných služeb v případě samosprávy. Zdůraznit a upozornit je zde třeba na proměnlivost kvalifikačních požadavků s ohledem na rychlý vývoj vědy a techniky. Funkcí profesního vzdělávání v současnosti není jen dosažení kvalifikace či její zvyšování, ale hlavně rozvoj osobnosti zaměstnance, jeho znalostí, schopností a sociální inteligence.

3.1.1 FUNKCE PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Tato základní funkce profesního vzdělávání se projevuje v různých formách, které závisí na různých společenských, ekonomických, technologických, kvalifikačních, sociálních, skupinových a jiných podmínkách, přičemž plní:

- základní kvalifikační funkci u těch zaměstnanců, kteří při vstupu do pracovního poměru nemají žádnou, resp. pro konkrétní činnost nedostačující kvalifikaci,
- adaptační funkci u nově přijatých zaměstnanců a přemístěných zaměstnanců (vertikální - horizontální mobilita v rámci organizace), kde cílem je zacvičení, zaškolení, uvedení na pracovní pozici, funkci,
- doplňkovou kvalifikační funkci vzdělávání v organizaci zejména u administrativních zaměstnanců (výpočetní technika, cizí jazyky aj.),
- při dosahování optimálních pracovních výkonů, plní profesní vzdělávání svou integrační funkci. Dynamicky sladuje působení proměnlivých složek pracovní způsobilosti (věku, pohlaví, zdraví, znalostí, schopností, dovedností, návyků, potřeb a motivačních zdrojů atd.),
- bez ohledu na profesní kategorie a specializační odlišení zaměstnanců organizace plní profesní vzdělávání funkci kontinuální adaptace zaměstnanců na prognosticky určené nebo i realizované změny v technice, technologii a úrovni řízení výrobního procesu,
- sociální funkci, která je orientovaná na ty sociální dovednosti, schopnosti a vlastnosti, které vyžaduje týmová práce, a které umožňují přijímání změn, umožňují pružné chování při přechodu na nové postupy vyvolané změnami technologie flexibilní výroby,
- humanizační funkci, ta spočívající v zajišťování a uplatňování všelidských, individuálních zájmů a potřeb člověka,
- civilizačně-koordinační funkci, jež vytváří určitý soulad, vyrovnání mezi disparitami obecného společenského vývoje věd, kultury a umění na jedné straně a kulturně technickou a kvalifikační úrovní na straně druhé.

Profesní vzdělávání zaměstnanců patří k základní personální činnosti, na které se aktivně podílejí pracovníci personálního útvaru (někde útvar řízení lidských zdrojů) spolu se všemi manažery a odborovou organizací. Cílem výchovy a vzdělávání zaměstnanců má být vždy optimální pracovní způsobilost každého zaměstnance

organizace. Pracovní způsobilost (způsobilost k výkonu povolání) se obvykle charakterizuje jako míra shody mezi kvalifikačními požadavky na zastávání určitého pracovního místa nebo funkce a mezi kvalifikací zaměstnance podmíněnou jeho zdravotním stavem. Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to v podstatě opakující se cyklus vzdělávání jednotlivých kategorií zaměstnanců, který vychází z promyšlené politiky vzdělávání a plní strategické záměry organizace. Systematické vzdělávání můžeme definovat jako neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání sledující cíle, strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (J. Koubek, 1996). Pokud použijeme definici M. Armstronga (1999), systém vzdělávání zaměstnanců je vzdělávání, které je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb. Je plánován a zajišťován lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat a dopad vzdělávání vyhodnocovat. Vzdělávání má obdobnou, byť podstatnou a nezastupitelnou funkci, jako jakýkoli jiný způsob vylepšení výkonu zaměstnanců v jejich současném zaměstnání nebo výkonu souvisejícím s tímto zaměstnáním. Vzdělávání zaměstnanců úzce navazuje na určitou úroveň jejich vzdělání, což je relativně ukončený proces, dosažený stav znalostí, dovedností a návyků potřebných pro výkon určitého druhu práce. Je také charakterizováno jako změna pracovního chování, znalostí, hodnot a motivace, kterými se snižuje rozdíl mezi charakteristikou zaměstnanců a požadavky na ně ze strany organizace. Podle M. Ďurďovičové (1998), profesní vzdělávání v rámci dalšího vzdělávání zahrnuje tři základní směry orientace. Prvním je vzdělávání, které slouží jako náhrada za nezískané školní vzdělání, dalším je adaptační vzdělávání, jehož cílem je zapracování, zaškolení nově přijatých zaměstnanců. Třetí oblast představuje rekvalifikace, která slouží k získání možnosti uplatnit se, pokud dosavadní kvalifikace neodpovídá potřebám trhu práce. Profesní vzdělávání zaměstnanců je v současné etapě rozvoje hospodářské činnosti dynamickým a stabilním systémem vytvářeným organizací, institucí. Dosud však existují i organizace, firmy, které takový systém vzdělávání zaměstnanců nevytvářejí, odmítají, resp. spoléhají se na získávání "hotových" odborníků. V rozvoji organizace plní profesní vzdělávání vzdělávací funkci, jak jsem již zmínila, tím, že kontinuálně adaptuje zaměstnance všech profesních kategorií na změny v technice, technologii a řízení produkčního procesu. Tím zároveň zajišťuje a vytváří podmínky pro jejich vysokou disponibilitu. Samozřejmě v závislosti na tom,

jak dynamický systém podléhá vlivům všech obecných i specifických faktorů, určujících úroveň řízení organizace jako komplexního systému. Efektivnost činností (výstupu) tohoto systému je velmi intenzivně podmíněna tím, nakolik správně je vystižen potřebný předstih při vzdělávání zaměstnanců organizace před uplatněním vědy a techniky v produkčním procesu, jímž je ve veřejné správě především poskytování služeb občanům. Cílová funkce profesního vzdělávání tak logicky vyplývá z reprodukčního a inovačního procesu produkčních sil společnosti v její základní složce, tj. pracovní síle, jejíž stupeň poznání, strukturálně charakterizován určitou kvantitou a kvalitou znalostí, dovedností a schopností, je nezbytnou podmínkou realizace změn v úrovni a v tempu našich současných značně turbulentních společensko-ekonomických podmínek. Takto obecně definovaný cíl profesního vzdělávání je organicky propojen s cíli školního vzdělávání - jeho "výstupy" představují "vstup" do systému profesního vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Bez ohledu na profesní kategorie a specializační odlišení zaměstnanců organizace sleduje profesní vzdělávání cíl kontinuální adaptace zaměstnanců na prognosticky určené nebo i realizované změny v technice, technologii a úrovni řízení výrobního procesu. Tato adaptace je podmíněna adaptabilitou, kterou silně ovlivnila vlastní školní příprava, vytvářející již určitý profil odbornosti absolventa a do určité míry i jeho osobnost. Aby organizace akceptovala potřebu vzdělávání zaměstnanců, nestačí jen charakterizovat důvody, ale i příčiny jeho využitelnosti. Je třeba znát souvislosti, které předcházejí jeho fungování. Je třeba znát několik podmínek jeho realizace. Každé organizaci, která investuje do vzdělávání lidí, jde v první řadě o dosažení lepšího výkonu zaměstnanců.

3.1.2 PLÁNOVÁNÍ PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Tvorba vzdělávacího procesu se odvíjí hlavně od filozofie vzdělávání organizace. Jde o základní principy a politiku vzdělávání. Vyjadřuje důležitost, jakou organizace vzdělávání přikládá. Netřeba zvláště zdůrazňovat, že po roce 1989 nastal v oblasti profesního vzdělávání ve většině organizací značný útlum. Někde to došlo až tak daleko, že dokonce byla zrušena oddělení vzdělávání zaměstnanců v rámci personálního útvaru, čímž v podstatě došlo k ukončení vzdělávání vlastních zaměstnanců. Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou to, že existují ve

světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci a tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje znalostí a schopností lidí. Představa finanční náročnosti by neměla být bariérou realizace vzdělávání zaměstnanců. Jde tu o to, že vzdělávání má vycházet z realistických představ o tom, jak ono samotné přispívá k naplňování cílů organizace. Úspěch organizace závisí na přístupu k formulování strategie vzdělávání, která se dotýká dlouhodobého pohledu na potřebu organizace v oblasti znalostí, schopností, dovedností jejích zaměstnanců. To vyžaduje, aby manažeři, kteří vedou pracovní týmy, zkoumali výkon z hlediska cílů, aby zkoumali faktory ovlivňující výkon a odhadovali potřeby rozvoje a vzdělávání, které z toho plynou. Uspokojování těchto potřeb je záležitostí manažerských týmů i jedinců, a to prostřednictvím koučování, konzultací a podobných způsobů osvojování si poznatků a dovedností. Aby nedocházelo ke vzdělávání pro vzdělávání, má být relevantní, aby odpovídalo skutečným zjištěným, přiměřeným a odpovídajícím potřebám vzdělávání v organizaci. Důležité je, aby bylo vzdělávání orientované na problém, aby se překonal rozdíl mezi tím, co lidé mohou dělat a tím, co by měli dělat v současnosti i v budoucnosti. Cíl jakéhokoli vzdělávání nebo vzdělávacího programu má být definován v takové podobě, aby přispěl k tomu, co budou lidé po získání vzdělávání dělat a co mají dosáhnout, aby byl orientován na skutečnou, konkrétní činnost jednotlivých zaměstnanců. Tím se dosahuje i toho, že vzdělávání je orientované na výkon a schopnosti zaměstnance, například v souvislosti se zavedením nového produktu, nových postupů apod. Vzdělávání zaměstnanců realizované organizací nemá být jen jednorázovou či krátkodobou aktivitou. Profesní vzdělávání je nepřetržitý proces. Proto je vždy nutné analyzovat, komu vzdělávání má být poskytováno, jaké kategorii zaměstnanců, v jakém časovém prostoru a v jakém rozsahu, a kdo je za vzdělávání zodpovědný (Mihálik, J., 1996). V systému vzdělávání zaměstnanců se angažuje nejen personální útvar, případně oddělení vzdělávání zaměstnanců, ale i všichni manažeři a jiné organizace. Už tradičně se kromě vlastních odborníků na vzdělávání zaměstnanců v organizaci vytváří spolupráce s externími pracovníky či specializovanými institucemi, firmami. Proč je systematické vzdělávání v organizaci skutečně zapotřebí? Uvedu alespoň některé důvody:

- soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené zaměstnance bez problematického vyhledávání na trhu práce,

- soustavně zlepšuje kvalifikaci, poznatky, dovednosti, znalosti i osobnost zaměstnance,
- přispívá k lepšímu výkonu, produktivitě práce, kvalitě produktů a služeb,
- je jeden z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců,
- průměrné náklady na jednoho vzdělávaného zaměstnance bývají menší, než při jiném způsobu vzdělávání,
- zvyšuje kvalitu, a tím i tržní hodnotu individuálního zaměstnance i jeho potenciální šanci na trhu práce v organizaci i mimo ní. (J. Koubek, 1996)

K uvedeným důvodům mohu přiřadit důvody odvozené ze své manažerské činnosti a zkušenosti:

- vznikají nové oblasti produkce a služeb,
- vznikají nové pracovní činnosti,
- vznikají neustále nové požadavky na změnu kvalifikace.

Neustále se mění požadavky na schopnosti, dovednosti, postoje zaměstnanců, v konečném důsledku jde o:

- zajištění soustavného a cílevědomého rozvoje znalostí a schopností manažerů a dalších zaměstnanců organizace a zajišťování neustálého zvyšování kvality lidského potenciálu v souladu s plánem výchovy a vzdělávání zaměstnanců;
- podporu plnění strategických záměrů organizace v oblasti výchovy a vzdělávání:
 - pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců,
 - pro zajištění environmentálního rozvoje,
 - ke kvalitě poskytovaných služeb, výrobků
 - k produktivitě práce,
 - pro realizaci kvalitního marketingu a clientského servisu.

Systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci má svůj cyklus, východiska a předpoklady, které vyjadřuje následující model používaný několika autory:

- formulování politiky vzdělávání zaměstnanců organizace,
- vytvoření institucionálních předpokladů vzdělávání,
- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,

- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnost vzdělávacího programu,
- využití vyhodnocení dobrých zkušeností, názorů lektorů, účastníků při dalším plánování a realizaci vzdělávání.

Pokud se budeme podrobněji zabývat jednotlivými kroky, pak první krok vyjadřuje zjišťování a definování potřeb vzdělávání. Tato identifikace reprezentuje analýzu informací podnikového charakteru (podnikatelská strategie, organizační forma, postavení na trhu, majetek, kvalita zdrojů, personální statistika), analýzu informací o pracovních místech (organizace výroby a práce, prostředí, způsob zadávání pracovních úkolů a jejich složitost, styl vedení zaměstnanců), analýzu informací o jednotlivých kategoriích zaměstnanců a jednotlivcích (kvalifikační struktura, demografická struktura, pracovní výkonnost, hodnotová orientace aj.). Definování požadovaného vzdělávání je třeba maximálně specifikovat ve směru, jaké znalosti a dovednosti si mají zaměstnanci osvojit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje třeba změnit. Velmi významné je stanovit cíle vzdělávání. Plánování vzdělávání navazuje na proces identifikace vzdělávání (zohlednění časového horizontu). Vzdělávací program má vytvořit předpoklady k tomu, aby za využití vhodné kombinace a vhodného propojení a využití vzdělávacích metod a umístění vzdělávání (doporučuje se mimo organizaci, pokud nejde o vzdělávání na pracovišti) zajistil uspokojení potřeb a stanovených cílů vzdělávání.

Volba vhodné formy, metod a technik vzdělávání je rozhodující aktivitou procesu plánování profesního vzdělávání, protože determinuje efektivnost a didaktickou účinnost, ale i finanční náročnost. Nejdůležitějším krokem při organizování a řízení vzdělávání zaměstnanců je určení, zda existuje pro toto vzdělávání reálná a aktuální potřeba. Organizace má poskytnout finanční zdroje pro vzdělávací aktivity pouze v případě, že se očekává pozitivní přínos z tohoto vzdělávání pro organizaci. Rozhodnutí o realizaci vzdělávání má být založeno na nejlepších dostupných údajích, které jsou shromažďovány po stanovení vzdělávacích potřeb. Tato analýza potřeb by měla být v souladu s plánováním lidských zdrojů organizace. Intuitivní odhady vzdělávacích potřeb vedení organizace, resp. manažerů (protože se např. snížila produktivita práce, kvalita, vyskytují se poruchy v pracovních vztazích a jiné) vedou k vnímání vzdělávání zaměstnanců jako k nějakému všeléku. Problém, porucha -

vyřešíme ho, zvládneme ho tak, že vytvoříme adekvátní vzdělávací program, zaměstnanci ho absolvují a problém je vyřešen.

Přitom často je problém někde jinde - v organizaci práce, motivaci a stimulaci zaměstnanců, ve stylu vedení zaměstnanců apod. Organizace, které realizují vzdělávací programy bez určení potřeb, se mohou a obvykle se i dopouštějí omylů. Například stanovení potřeb může odhalit skutečnost, že při vzdělávání lze použít finančně méně náročné intervence (například výběr personálu, změna pracovního místa, změna kompenzačního systému). Analýza vzdělávacích potřeb organizace představuje významnou složku plánování vzdělávání, která má ekonomický význam. Tento význam je ve dvou polohách:

1. Na základě analýzy vzdělávacích potřeb se příprava vzdělávání orientuje do stěžejních strategických oblastí zájmu firmy.
2. Analýza umožňuje racionalizovat vzdělávání, jeho zacílením na ty oblasti, kde je vnímán nedostatek znalostí.

Východiska pro analýzu vzdělávacích potřeb

1. Zavádění změny do organizace - jakákoli změna vyžaduje, vedle jiných prostředků pro její zavádění, poměrně rozsáhlé vzdělávání personálu diferencovaně podle jednotlivých profesních skupin. Vzdělávání se orientuje podle charakteru změny na oblast technologie, změny chování personálu nebo změny vyplývající ze změn organizačních struktur.
2. Obligatorní vzdělávání - tento typ vzdělávacích potřeb je odvozován od povinnosti pravidelných rekvalifikací vyplývajících z obecně závazných předpisů.
3. Kariérové vzdělávání - jeho potřeby vyplývají z kariérních plánů jednotlivých pracovníků. Může jít také o pravidelné odborné zdokonalovací kurzy, jejichž potřeba je v organizaci ověřená zkušeností.

Racionálním zdrojem identifikace těchto potřeb jsou výsledky pravidelného pracovního hodnocení. Zde nastíním některé přístupy k analýze vzdělávacích potřeb:

1. Funkční standardy - kvalifikační profily, popisy práce - definují potřebné znalosti u manažerů. Porovnáním stávajícího stavu se stavem požadovaným získáme představu o aktuálních potřebách pro vzdělávání podle jednotlivých profesních skupin.
2. Požadavky vyjádřené nadřízenými - jde o sumarizaci výsledků pravidelných pracovních hodnocení pracovníků, ve kterých se konstatuje také potřeba

vzdělávání. Kromě toho jde i o zobecnění zkušeností manažerů z denní řídicí práce.

3. Potřeby vyjádřené samotnými manažery. Pracovníci sami vyjádří oblasti, ve kterých pocítují potřebu dalšího vzdělávání. Nezastupitelným zdrojem těchto informací je pravidelné pracovní hodnocení.
4. Expertní posudky - na základě výsledků auditu personálního řízení, výsledků kontrol oprávněnými subjekty se konstatují potřeby učení.
5. Specifické metody plánování. Jde o použité metody plánování pomocí nominálních skupin a delfské metody:
 - Nominální skupiny - jde o řízenou diskusi odborníků (manažerů, pracovníků řízení apod.), kteří v diskusi stanoví okruhy vzdělávacích potřeb. Jde o metodu, při které se dosahuje vyšší přesnosti než při individuálních hodnoceních manažerů, protože se využívá synergické působení skupiny.
 - Delfská metoda - jde o použití kvalifikovaných odhadů odborníků a jejich postupné sladování. Jde o metodu používanou v prognostické oblasti.

Plány vzdělávacích a rozvojových aktivit se opírají o vnitropodnikové analýzy vzdělávacích potřeb. Některé společnosti k identifikaci vzdělávacích potřeb svých zaměstnanců využívají služeb externího auditu a na základě výsledků tohoto auditu plánují aktivity dalšího vzdělávání. Některé organizace si tuto agendu řeší samy. V České republice však existuje velké množství společností, které vnímají vzdělávání pracovní síly jako okrajovou záležitost. Jsem toho názoru, že na našem trhu výrazně absentuje precizní identifikace vzdělávacích potřeb zejména řídicích pracovníků, protože mnohé firmy považují své řídicí pracovníky za "hotové lidi" a nepřikládají jejich dalšímu cílenému vzdělávání váhu. Samotný pojem vzdělávací potřeby definuje H. Bartoňková (2005, s. 15) jako *"uvážlivý nebo neuvědomělý stav, kdy jedinci chybí znalosti a schopnosti potřebné k jeho další existenci, zachování psychických i společenských funkcí"*. Autorka popisuje vznik vzdělávacích potřeb z hlediska tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Vzdělávací potřeba se nachází také na půdě organizace, kde představuje jakýkoliv nesoulad mezi vědomostmi, schopnostmi, přístupem a porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo změny v organizaci. Čili představuje rozdíl mezi tím, co reálně existuje a

tím, co je žádoucí a očekávané. Tento rozdíl je možné eliminovat vzděláním. Můžeme tedy konstatovat, že celý cyklus vzdělávání a rozvoje začíná identifikací mezery, kterou je třeba zaplnit s přihlédnutím na záměry organizace a potřeby jednotlivce. Jak uvádí F. Hroník (2006), metody, které lze použít k identifikaci této mezery jsou různorodé a lze je členit z několika hledisek. Například podle toho, zda se orientují na přítomnost, minulost, budoucnost nebo podle toho, zda se posuzují vstupy, proces, výstupy, či podle toho, zda se jedná o sebehodnocení resp. hodnocení ostatními. Výsledkem identifikace vzdělávacích potřeb má být odpověď na tři zásadní otázky vzdělávání a to, kdo se má vzdělávat, v čem se má vzdělávat a kdy se má vzdělávat, protože i správné načasování hraje významnou úlohu z hlediska efektivity vzdělávání. Někdy je možné vzdělávací potřeby určit jaks automaticky, když existuje předpoklad změny stavu do budoucna, tzn. při změně legislativy nebo při zavádění novinek ať už v podobě nových produktů, služeb, technologií apod.

Koncepce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě kromě identifikace vzdělávacích nedostatků v kvalifikační úrovni poukazuje na potřebu vnímání také jiných faktorů, které by mohly zkreslovat skutečnou identifikaci vzdělávacích potřeb. Za ty považuje nedostatek finančních nebo jiných zdrojů, špatnou organizaci práce a nejasné formulování pracovních úkolů, špatné pracovní podmínky, nedostatky v řízení a kontrole. Cílem stanovování potřeb je shromažďování informací kvůli určení, do jaké míry je v dané organizaci vzdělávání potřebné. Pokud je nezbytné, důležitým se stává určení, jaký druh vzdělávání vyžaduje, a v jakých specifických znalostech, dovednostech, schopnostech, zkušenostech a jiných charakteristikách by se mělo uvažovat. Tyto informace lze získat pomocí těchto typů analýz:

- organizační analýza,
- analýza práce,
- personální analýza (analýza osob).

Pomocí jednotlivých níže uvedených typů analýz můžeme získat zdroje informací pro stanovení potřeb vzdělávání:

- Organizační analýza
- Analýza práce
- Personální analýza
- Organizační model

- Cíle organizace
- Počet personálu
- Vědomostní inventář
- Ukazatele organizační kultury
- Změny systému řízení (subsystémů řízení)
- Požadavky managementu
- Zákaznický průzkum (údaje o úspěšnosti)
- Kultura
- Popis práce
- Pracovní normy
- Provozní normy
- Pracovní výkon
- Pracovní legislativa
- Definování požadovaného výkonu a zjišťování rozdílů
- Identifikace překážek
- Provozní údaje
- Dotazníky
- Testy
- Průzkum postojů zákazníka (zaměstnanec)
- Pracovní deníky
- Pracovní úlohy
- Hodnocení

Uvedené analýzy se v některých oblastech překrývají, ale každá z nich má velmi zřetelně definovanou roli. Analýza organizace poskytuje informace o strategiích a kultuře, o jejich standardech a normách. Analýza práce vypovídá o podrobnostech v pracovních úkolech, o odpovídajících znalostech, schopnostech a dovednostech, které jsou potřebné pro výkon určitého pracovního místa. V personální analýze jsou posuzovány kompetence jednotlivých zaměstnanců. Tato analýza poskytuje reálný obraz o tom, jak zaměstnanec pracuje (zda dobře, příp. nedostatečně). Dává zároveň odpověď na otázku, koho je potřebné vzdělávat a jaký druh vzdělávání, výcviku potřebuje. Zvyšující se požadavky na zaměstnance ve všech sférách společnosti, vytvářejí neustále se zvyšující tlak na jejich adaptační a obecně autoregulační

mechanismy. Významnou roli v sladování jejich osobnostních a odborných kompetencí s rostoucími požadavky pracovního místa sehrává nejen účinný systém profesního vzdělávání, ale také sebevzdělávání. Zatímco v našich podmínkách ještě není dostatečně vytvořen zavedený a účinný systém profesního vzdělávání, v zemích, které již profesní vzdělávání několik desetiletí efektivně realizují, se zvyšuje zájem samotných zaměstnanců ve smyslu vlastního sebevzdělávání. Vzdělávání se stává hodnotou samo o sobě a přestává být jen instrumentálním nástrojem udržení si zaměstnání či budování kariérního postupu. V souvislosti s požadavky praxe na rozvoj klíčových kompetencí u zaměstnanců je zřejmé, že čím lépe je jednotlivec dokáže využít, tím pravděpodobnější je, že dosáhne úspěchu také v svém profesním uplatnění. Konkrétně se v této souvislosti zdůrazňuje předpoklad:

- umět komunikovat ve smyslu informování, poradenství a projednávání,
- samostatně myslet a jednat formou organizování, plánování a kontrolování,
- vycházet vstříc ostatním formou obsluhy, ošetřování a zaopatření,
- učit se novému, abychom uměli vyřídit věci, se kterými dosud nemáme zkušenosti,
- být tvořivý ve smyslu zdokonalování opakujících se úkonů nebo zkoušení nového,
- snášet a odolávat zátěži, která se projevuje především jako časový a výkonnostní tlak, ale také jako rozmanité rušivé momenty při práci a jako nutnost "jít až na hranici vlastní výkonnosti".

Na základě realizovaných výzkumů firmy hledají a pozitivně oceňují u svých zaměstnanců zejména následující typy kompetencí:

- samostatnost v jednání,
- myšlení v souvislostech,
- sebevzdělávání a schopnost dále se učit,
- připravenost podávat výkon a schopnost orientace na výkon,
- pozitivní postoj k práci projevující se v pracovním chování,
- sociální přizpůsobivost a pozitivní sociální vztahy,
- spolehlivost a zodpovědnost.

Mezi nejčastější žádané kompetence zaměstnavateli patří:

- odpovídající vzdělání (83%),

- dosažení určité praxe (68%),
- komunikace v cizím jazyce (57%),
- manažerské schopnosti (45%)
- komunikační schopnosti a dovednosti (39 %)
- uživatelská práce na PC (38%)
- zkušenosti z daného oboru (35%),
- schopnost řešit konflikty (34%),
- odolnost vůči stresu a jeho zvládnání (26%),
- empatie, loajalita a etické chování (15 - 28%),
- iniciativa, tvořivost, kreativita (15%)
- být nositelem firemní kultury, sociální citění a zaměření na priority (8 - 16%);

Z tohoto přehledu je zřejmé, že v současnosti je ze strany zaměstnavatelů kladen největší důraz na odpovídající druh a úroveň vzdělání, komunikační dovednosti a IT schopnosti. Důvodem potřeby takového vzdělávání a jeho prověřování je rychlý přerod naší společnosti na informační společnost, kde se rozhodující technologií stává práce s informacemi, tj. jejich sběr, zpracovávání, uchovávání a šíření. Prudký rozvoj informačních a komunikačních technologií a jejich uplatnění prakticky ve všech oblastech života společnosti vyvolává potřebu zajistit možnosti pro celoživotní vzdělávání a certifikaci širokého okruhu zaměstnanců různých (neinformatických) profesí tak, aby byli schopni tyto technologie při své práci tvořivě využívat. Při systematickém zavádění vzdělávacích programů se musí klást důraz především na kvalitu vzdělávání a jeho uplatnění při profesním růstu zaměstnanců. Fáze identifikace vzdělávacích potřeb plynule přechází do fáze plánování vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Už ve fázi identifikace se postupně formulují první návrhy a předběžné plány, precizují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich obsahové náměty vzdělávacích programů, ale i předběžné finanční nároky. Všechny tyto návrhy se postupně projednávají a upřesňují až po definitivní podobu vzdělávacího programu, a to i z hlediska časového horizontu a finančních možností organizace.

Na základě důkladné analýzy vzdělávacích potřeb a identifikaci vzdělávacího deficitu zaměstnanců se přistupuje k tvorbě vzdělávacího plánu. Dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců má odpovědět na následující otázky:

1. Jaké má být zaměření vzdělání, k jakému cíli;

2. kdo bude objektem výchovy a vzdělávání;
3. co má být obsahem jednotlivých vzdělávacích programů;
4. kým má být zaměstnanec vzděláván;
5. jak má být zaměstnanec vzděláván;
6. jak mají být vyhodnocovány výsledky výchovy a vzdělávání zaměstnanců.

Plán vzdělávání zaměstnanců nelze považovat za "dogma". V průběhu času se mohou změnit potřeby vzdělávání, a to z různých důvodů. Pokud se objeví odůvodněné operativní požadavky na změnu plánu vzdělávání, je vždy výhodnější patřičné korekce v plánu vzdělávání provést, než trvat na již schváleném plánu. Je možné, že operativní změna plánu bude vyžadovat vyšší finanční zdroje, ale hlavně realizací změny neutrpí efektivnost vzdělávání zaměstnanců. Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod a forem vzdělávání. Existuje velmi široká škála metod a forem vzdělávání, které můžeme rozdělit do dvou velkých skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti,
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

První skupina metod a forem bývá považována za metody a formy vhodnější pro vzdělávání řadových zaměstnanců, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů. V praxi se však používají obě skupiny pro vzdělávání všech kategorií zaměstnanců, samozřejmě dochází k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny vzdělávaných zaměstnanců. Existuje však přece jistý rozdíl. Zatímco při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání více aplikují metody a formy používané ke vzdělávání na pracovišti, při vzdělávání řadových zaměstnanců se růst významu metod a forem používaných ke vzdělávání mimo pracoviště projevuje pouze v nepatrné míře (J. Koubek, 1995). Základními a současně nejvíce frekventovanými formami v profesním vzdělávacím systému, který zajišťuje další profesní růst zaměstnanců v organizaci, jsou školení, kurz a seminář. Další formy jsou řízené individuální studium, konzultace, korespondenční, distanční studium, exkurze, stáž, studijní pobyt, školení, výcvik, zácvik, zaškolení, vyučení, zaučení, trénink, otevřená dílna, výcvikový kurz pracovního trhu, workshop, konference, symposium, kongres, kolokvium. Analýzou forem celoživotního vzdělávání se zabývá samostatná pedagogická disciplína

technologie vzdělávání. V širokém významu současného chápání technologie vzdělávání zahrnuje systémovou metodu tvorby, použití a vymezení celého procesu vyučování a osvojování si znalostí, s ohledem na technické a lidské možnosti, a to s cílem optimalizovat formy vzdělávání. Technologii vzdělávání definujeme jako obor věd ve výchově a vzdělávání, který se zabývá praktickým zkoumáním a využíváním možností, jak získat maximální efekt vyučování správným výběrem a tvůrčím uplatňováním nejvhodnějších metod, forem a prostředků k dosažení vzdělávacích cílů při zachování ergonomických podmínek. Uplatňují se při tom výsledky několika vědeckých disciplín, jako jsou pedagogika, psychologie, kybernetika, informatika, ergonomie a technické disciplíny. Uvedu dva příklady definice technologie vzdělávání:

1. *„Technology of education: Technologie vzdělávání: novější termín pro označení aplikativní vědy o (nemateriálních a materiálních) prostředcích na dosahování edukačních cílů.“* (Švec, 1995, 89 s.)
2. *"Technologie vzdělávání je vědní obor ze skupiny pedagogických věd, který se zabývá způsoby projektování, provádění a hodnocení pedagogických aktivit. Zahrnuje metody tvorby učebních plánů, metody vzdělávání, metody hodnocení a výsledků, formy vzdělávání, tvorbu učebních pomůcek, prostředky vzdělávání, tvorbu učebních zařízení atd."* (Zlámal, 2008, 164 s.)

K hlavním úkolům technologie vzdělávání patří:

- aplikovat vědecké principy do oblasti projektování a provádění vzdělávacích systémů a programů,
- vytvářet učební prostředí poskytující optimální podmínky pro dosahování vytyčeného vzdělávání a cílů,
- sestavovat takové struktury učiva, vzdělávacích obsahů a způsoby jeho prezentace, aby bylo zajištěno snadné osvojení učiva, výuka s respektováním specifík cílových skupin,
- projektovat a zhotovovat didaktické materiály, respektování proměnné související se žáky a úkoly v oblasti učení,
- vytvářet systémy kritérií pro hodnocení vytvořených struktur učiva,
- zkoumat a odborně zdůvodňovat výše uvedené činnosti určitých speciálních strategií vzdělávání (Šimková, 2007).

V rámci vzdělávacích metod v profesním systému, se vžily metody výkladu, diskuse, praktického řešení problémů, instruktáže, dále vznikly zejména ty, o kterých hovoříme jako o typických či specifických metodách profesního vzdělávání, jako je případová metoda, inscenační metoda, panelová diskuse, brainstorming, brainwriting, hobo metoda, delfí metoda, basket metoda (resp. balík dodané pošty), metoda ekonomické hry, jako i metody sociologicko-psychologické báze, jako metoda aktivního sociálního učení (ASU), nebo asertivity (sebeprosazení), persuázie (přesvědčování), či empatie (vcítění se). Jako příklad uvádím běžně využívané vzdělávací programy ve velkých zahraničních organizacích:

- Jazykové kurzy pro zaměstnance
- Jazykové kurzy pro management
- Kurzy quality assurance pro zaměstnance
- Kurzy kvality quality control pro management
- Manažerské kurzy pro vytypované zaměstnance
- Manažerské kurzy pro management
- Kurzy výpočetní techniky pro zaměstnance
- Kurzy výpočetní techniky pro management
- Odborné kurzy profesní přípravy - základní
- Odborné kurzy profesní přípravy - opakování
- Výcvikové programy orientované na management, a to počítačové aplikace, stresový management, plánování/předpovědní modely, schopnost naslouchat, změny v řízení, optimalizace a zeštíhlující procesy (hlavně období recese), vytváření týmů, schopnost vyjednávání, motivace, kontroly, řešení problémů, finance, schopnost delegovat, kreativitu, interpersonální schopnosti, etiku, stanovování cílů, jiné způsoby rozhodování.

Ve vztahu ke vzdělávání zaměstnanců se považuje za efektivní využívat, kromě tradičních metod zaměřených na prohlubování teoretických znalostí ve veřejné správě, v budoucnu převážně tyto dosud prakticky nepoužívané metody vzdělávání, jejichž stručná charakteristika je uvedena v první kapitole, a to:

1. Rotace práce a stáž jako metody výcviku jsou metody, které je možné využívat při výcviku zaměstnanců na pracovišti při výkonu pracovních činností. Podmínkou úspěšnosti výcviku zaměstnance uvedenými metodami je to, že jde o výcvik

plánovaný a řízený konkrétním pověřeným zaměstnancem. Základní rozdíl mezi rotací a stáží je v tom, že zaměstnanec při rotaci provádí plnohodnotně nebo s částečným omezením pracovní úkoly, resp. činnosti daného pracoviště. Při stáží je zaměstnanec převážně v roli pozorovatele. Výhodou metod rotace práce je, že daný zaměstnanec (z časového hlediska) získává přehled nejen o pracovních úkolech a činnostech jednotlivých pracovišť (útvárů, oborů) organizace, ale především poznává kvalitu lidí, se kterými bude po instalaci na konkrétní pracovní pozici nadále spolupracovat. Rotace práce se nejčastěji využívá u nově nastoupených zaměstnanců, např. absolventů vysokých škol. Zaměstnanec si za pomoci této metody rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak flexibilita pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti. Zároveň si on sám i jeho nadřízený testují jeho schopnosti. Metoda také flexibilizuje pracovní sílu a tak přispívá k celkové flexibilitě organizace. Naopak nevýhodou je, že zaměstnanec nemusí zrovna na každém pracovišti nebo v některé pracovní funkci uspět, což může ohrozit jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými.

2. Asistence je tradiční a často používanou metodou formování pracovních schopností zaměstnance. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému manažerovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále ve větší míře a samostatněji, až nakonec získá takové znalosti a zkušenosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Tato metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale také při výchově manažerů a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Za výhodu můžeme považovat soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání. Vedený zaměstnanec se však může naučit i některým nepřilíš vhodným pracovním návykům, což lze považovat za nedostatek této metody, neboť informace a instrukce vycházejí z jednoho zdroje. Napodobování školitele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jiným způsobem, což může vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů.
3. Koučování (coaching) je obdobou asistence s tím rozdílem, že jde o dlouhodobější spolupráci, usměrňování, kontrolování výkonnosti a hodnocení kvality pracovního

výkonu. Nově přijatý nebo přemístěný zaměstnanec si sám vybírá mentora (poradce), který mu pomáhá, radí a usměrňuje při plnění pracovních úkolů. Na rozdíl od dříve jednorázové instruktáže, představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a předávání připomínek a také periodickou kontrolu výkonu zaměstnance ze strany nadřízeného či školitele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita zaměstnance. K výhodám patří to, že připravovaný zaměstnanec je neustále informován o hodnocení své práce, dále tato metoda umožňuje oboustrannou spolupráci zaměstnance se školitelem nebo bezprostředním nadřízeným, zlepšuje mezi nimi komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry zaměstnance. K nevýhodám můžeme zařadit to, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být roztržité a nesoustavné. Koučink je rozvojová metoda na uvolnění a využití vlastního potenciálu člověka, na jeho rozvoj. Koučink má mít alespoň dva hlavní kroky: stanovení cíle a stanovení postupu. Kouč je pouze katalyzátorem, neurčuje ani cíle ani postup - to dělá koučovaný sám. Mohou být i další kroky, například předvídání možných rizik a jejich odstranění. Týmový koučink je rozvojová metoda, která se v posledním období dostává do popředí jako nástavbová část procesu budování týmu, firemní kultury a posílení angažovanosti zaměstnanců. Teamový koučink může hrát významnou roli při energetizaci jak zaměstnance, tak zaměstnavatele, obzvláště v období fungování ve složitých ekonomických podmínkách.

Zajímavou metodou vzdělávání zaměstnanců, zejména na řídicích pozicích, je metoda učení se akcí. Učení se akcí má za úkol zpochybnit dosud nezpochybněné postupy považované za samozřejmé a uvědomění si variability pohledů na problém z různých zainteresovaných stran. Znamená to, jak o tom pojednávají J. Prokopenko a M. Kubr (1996, s. 256): "*Klást otázky, které si druzí nechtějí klást sami sobě.*" Autoři dále poukazují na hlavní atributy učení akcí, kde základ vidí v učení manažerů efektivnímu jednání, které zahrnuje skutečné jednání, nikoli doporučené jednání nebo provedení analýzy problému někoho jiného. Nejlepší cestou je řešení reálného existujícího problému, kde manažeři přebírají odpovědnost za řešení problému. V tomto pohledu představují programy učení akcí protiváhu programům založeným na

poskytování "správných" řešení praktických problémů. Zaměřují se přednostně na učení schopnosti manažerů rozvíjet vlastní schopnosti řešení problému za pomoci skupiny, kde se učební proces stává procesem sociálním, kde se manažeři učí jeden od druhého. Manažeři tak z hlediska skupiny učící se akcí vystupují jako vzájemní konzultanti, kteří nerozdávají rady, ale ptají se a zpochybňují, proč se něco děje tak či onak v tom či onom oddělení a odhalují tak systémové chyby, na které by se jinak nepřišlo. Tímto způsobem je vyvíjen tlak na skutečné řešení skutečných problémů. Je to metoda s jednoduchým principem, zato účinná, v rámci které je možné vidět bezprostřední výsledky. Její nespornou výhodou je individuální přístup k jedinečným potřebám rozvoje každého manažera skloubený s týmovým učením. Dalším pozitivem je, že řeší konkrétní pracovní problémy a umožňuje manažerovi změnu chápání podstaty problému, která může vyústit v následnou změnu chování.

Nejvýznamnější roli v realizaci plánu vzdělávání zaměstnanců má příprava a realizace projektů (návrhů) vzdělávacího programu. Projektová příprava výchovně vzdělávací činnosti v organizaci je základním předpokladem účinnosti a kvality výchovně vzdělávacího procesu. Zpracování projektů vytváří předpoklady a podmínky pro jeho neustálou modernizaci a aktualizaci. Umožňuje využití moderních metod a forem výchovy a vzdělávání dospělých i akceptaci vhodné didaktické techniky. Zároveň usnadňuje kontrolu vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Projekt každé výchovně vzdělávací akce je možné sestavit na základě těchto kroků:

- a) požadavky na obsah a zaměření výchovy a vzdělávání zaměstnanců vycházejí ze zjištěných potřeb organizace. Projekty předpokládají těsnou vazbu na rozvojové strategické záměry organizace i na plán vzdělávání zaměstnanců. Nezbytnou podmínkou koncipování projektů jsou výsledky realizovaných analýz, ale i rozbor efektivnosti předchozích vzdělávacích aktivit organizovaných v organizaci i mimo ni;
- b) určování cílů navazuje na předchozí krok a jeho účelem je stanovit hlavní a dílčí výchovně vzdělávací cíle v oblasti:
 - osvojování konkrétních znalostí (vědomostí),
 - rozvoje schopností a dovedností,
 - utváření žádoucích postojů,
 - používání optimálních pracovních metod,
 - kontroly výsledku a využití v praxi.

Zpracování obsahu se odvozuje ze stanovených cílů a zahrnuje:

- obsahovou koncepci a rámcovou náplň obsahu, tedy základní teze, ale i úroveň znalosti či dovednosti,
- nosné tematické celky a jejich vzájemnou vazbu.

Podle obsahu a cíle lze rozhodnout o některém ze základních typů výchovně vzdělávací činnosti, kterými jsou:

- příprava, jejímž cílem je, aby účastníci vzdělávání nabyli takové znalosti, dovednosti, postoje a návyky, které jim umožní vykonávat pracovní pozice, které dříve provádět nemohli,
- doškolení, jehož cílem je, aby si účastníci vzdělávání rozšířili dosavadní vědomosti, zručnosti, postoje a návyky,
- informování, jehož cílem je, aby účastníci získali přehled o nových poznatcích vědy a techniky apod.

3.1.3 HODNOCENÍ PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Hodnocení efektivity vzdělávání se v komerčním prostředí obvykle realizuje přístupem ROI (return on investment - návratnost investic), kde vstupují měřitelné proměnné jako objem prostředků vynaložených do vzdělávání, trvání vzdělávání, efekt - optimalizace procesů apod. Hodnocení poskytuje zpětnou vazbu, jakož i data pro diagnostiku, která hodnotí úroveň edukačního rozvoje. To je žádoucí zvláště v situaci, kdy objem požadavků na vzdělávání manažerů přesahuje možnosti reálného objemu realizovatelných vzdělávacích aktivit, což se v praxi velmi často stává. Potom zůstává na kompetentních orgánech vybírat, které aktivity realizují, a které nikoli. Právě zde se otevírá prostor pro hodnocení vzdělávacích aktivit. Při nastavování systému hodnocení je vhodné zamyslet se nad kontextem celé vzdělávací aktivity, který může výrazně ovlivnit výsledky hodnocení a míru objektivitu hodnocení. (Frk, 2003) Pracuje se se dvěma skupinami činitelů posuzování účinnosti vzdělávacích aktivit, a to činitelů negativních a činitelů pozitivní povahy. Zdroje negativních činitelů, které snižují účinnost vzdělávacího procesu, identifikuje v osobě vzdělávaného zaměstnance, v podmínkách pracoviště, případně v organizaci samotného procesu vzdělávání. Analogicky k nim řadí problém nevhodně

stanovených cílů a špatně zvolených metod a forem vzdělávání. Za činitele pozitivní povahy se považují předem stanovená kritéria, podle nichž účinky vzdělávacího procesu jsou pozorovatelné a měřitelné. Snad nejznámější a nejrozšířenější metodou hodnocení vzdělávání je Kirkpatrickův model sestávající ze čtyř úrovní: (Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick, J. D. 2006.)

- reakce,
- učení se,
- chování a
- výsledky.

Přestože Kirkpatrick vytvořil svůj model již v roce 1959, kvůli své jednoduchosti a praktičnosti je početně využíván dosud.

1. Reakce - účastníci vzdělávání hodnotí výukový program po jeho skončení. Hodnota získaných údajů závisí na zadávaných otázkách a může poskytnout cennou zpětnou vazbu. Je nutné brát v úvahu možnou subjektivitu účastníků. Vysoká spokojenost ještě nemusí znamenat vysokou kvalitu vzdělávacího programu. Například u běžných studentů v běžném školním prostředí je to spíše naopak.
2. Výsledky učení se - tato úroveň hodnotí dosažený stupeň znalostí a dovedností. Na zhodnocení takových výsledků je třeba porovnat vstupní a výstupní test (pretest - posttest). Z porovnání vyplyne výsledek.
3. Změna chování - i při dobrých posttestových výsledcích není zaručena aplikace znalostí v reálných životních situacích. Tato úroveň má za úkol odpovědět na tuto otázku. Doporučený čas stanovený pro průzkum a pozorování chování v reálných podmínkách je 6 měsíců od ukončení vzdělávací aktivity. Můžeme při tom využívat i kontrolní skupiny, opakovat hodnocení ve více časových intervalech apod.
4. Výsledky - tato úroveň je pro organizace ať už soukromé nebo veřejnoprávní nejdůležitější. Prostřednictvím ní se snažíme objektivizovat přínosy. Zatímco v soukromém sektoru zřejmě půjde o rentabilitu přinášející zisk, ve veřejnoprávní sféře bude převažovat míra naplnění stanovených úkolů veřejné funkce. V této fázi existuje mnoho způsobů jak měřit, důležité však je identifikovat relevantní faktory, které byly výukovým procesem ovlivněny a které ne. Je třeba také odlišit

tzv. tvrdá a měkká data. Existuje i názor, že výsledky vzdělávání není možné změřit dokonale.

Je sice faktem, že vzdělání a kvalifikace jsou těžko kvantifikovatelné veličiny, to však ještě neznamená na možnost tohoto hodnocení rezignovat. Právě naopak, stále více vystupuje do popředí potřeba systematického hodnocení účinnosti vzdělávání zaměstnanců. Hodnocení pomůže zjistit, zda vzdělávací program naplnil stanovené cíle vzdělávání. Zároveň poukazuje na silné a slabé stránky vzdělávacího programu. Odhalení a odstranění nedostatků pomůže zvýšit účinnost vzdělávacího programu do budoucnosti, a tím i například snížit náklady na jeho realizaci.

Při hodnocení vzdělávání bereme v úvahu tři zúčastněné strany:

- zadavatel vzdělávací aktivity (organizace),
- vzdělavatel - lektor (interní nebo externí),
- účastník vzdělávání (různě motivován).

To znamená, že hodnocení účinnosti vzdělávání bude určitě jiné u zadavatele, vzdělavatele i účastníka vzdělávacího programu. To bychom měli mít na zřeteli, pokud chceme, aby hodnocení vzdělávání bylo objektivní, spolehlivé a poskytovalo dostatek informací. Za tímto účelem můžeme zvolit vhodná kritéria a metody hodnocení. Kritéria hodnocení stanovujeme ještě před započítím vzdělávání, resp. uvedením vzdělávacího programu. Proces hodnocení vzdělávání se nejčastěji člení na několik dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a také potenciální nebo perspektivní účinky. Hodnocení vzdělávání by mělo vycházet:

- ze stanovených kritérií hodnocení vzdělávání,
- z vhodných metod hodnocení,
- ze získaných informací (od zadavatele, vzdělavatele, účastníka).

K hlavním předpokladům systematického dalšího odborného vzdělávání zaměstnanců veřejné správy bezesporu patří:

- motivace účasti zaměstnanců na dalším vzdělávání,
- zavedení a fungování efektivního systému personálního managementu v orgánech veřejné správy,
- legislativní zabezpečení,
- finanční zajištění jeho realizace.

Důležitým faktorem, který ovlivňuje systém vzdělávání ve veřejné správě, je postavení (režim) zaměstnanců veřejné správy. Kariérní systém (režim) vyžaduje vzdělávání odlišné od systému přijímání pracovníků na konkrétní pracovní místo. V kariérním systému má vstupní (adaptační) vzdělávání stejný význam jako další vzdělávání. Přijetí pracovníci nastupují do veřejné správy bez zkušeností, které vyžaduje dané pracovní zařazení. Vstupní (adaptační) vzdělávání poskytuje všeobecnou přípravu na práci ve veřejné funkci. Další vzdělávání poskytuje specifickou přípravu před nebo po nástupu na nové pracovní místo, resp. na vyšší funkci. V systému obsazování míst na konkrétní pracovní místo se vzdělávání může zdát méně důležité, protože na jednotlivá pracovní místa jsou přijímáni již „hotoví“ odborníci. Přesto se vyžaduje, aby si i tito zaměstnanci dále doplňovali svou odbornost hlavně z pohledu zavádění nových procesů, technologií a dalších změn.

Systém vzdělávání ve veřejné správě určují tyto klíčové prvky:

- cíle,
- právní rámec,
- financování,
- vzdělávací instituce a jejich status,
- statut lektorů a jejich pedagogické schopnosti,
- obsah školení, vzdělávací potřeby, atd.

Volba metod a forem vzdělávání musí zohledňovat cíle, obsah vzdělávání a potřeby jeho účastníků. Z tohoto hlediska je třeba ve vzdělávacích institucích při prezenčních formách studia zajistit zvýšení podílu aktivizujících metod vzdělávání vedle uplatňování tradičních metod. To předpokládá uskutečňovat vzdělávání pro optimálně velké skupiny účastníků, umožňující uplatňovat metody diskuse, cvičení, demonstrace, případové studie, hraní rolí a další. Více je třeba podporovat uplatňování nejnovějších forem vzdělávání (korespondenční vzdělávání, distanční vzdělávání), včetně multimediálních přístupů (videokonference, vzdělávání pomocí počítačových sítí). Na dalším vzdělávání se musí významně podílet i vzdělávání na pracovišti zaměstnance a tomu odpovídající volba vzdělávacích metod (instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, vzájemné konzultace a ovlivňování, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady apod.). Systém celoživotního vzdělávání ve veřejné správě vytváří prostor pro využití celé škály krátkodobých a dlouhodobých

forem vzdělávání (například seminář, školení, kurz) a organizačních forem vzdělávání (denní studium, studium při zaměstnání, kombinované studium, individuální studium, skupinové vyučování apod.).

V závislosti na stupni rozvoje organizace, je třeba vědět, jsou-li vytvořeny vhodné podmínky pro efektivní rozvoj zaměstnanců, tedy zda:

- vedení podniku považuje vzdělávání a školení za důležité činnosti organizace,
- potřeby vzdělávání se odvozují především z plánů strategického rozvoje organizace,
- koncepce programů a volba vzdělávacích a učebních metod vycházejí z analýzy jednotlivých pracovních míst,
- potřeby a možnosti jednotlivce se plně respektují,
- vzdělávání a osobní rozvoj se chápou jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností, postupu do nových funkcí a cílevědomého vytváření využívání příležitostí k učení,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se soustavně sleduje a vyhodnocuje, zda vynaložené prostředky byly využity účelně.

Ideální podmínky pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců zaznamenaly "učící se organizace", které se ztotožnily z neustálým reagováním na změny trhu, učení a rozvoj chápou jako nepřetržitý proces, respektují se potřeby a možnosti jedince.

3.2 SYSTÉM KARIÉRNÍHO PORADENSTVÍ

Tento systém je předpokladem kontinuálního vzdělávání zaměstnanců. Pod pojmem kariérové poradenství chápeme službu, odbornou pomoc jedinci v oblasti povolání, zaměstnání v teoretické a praktické rovině. Velmi důležitou a podpůrnou disciplínou kariérenímu poradenství je psychologie, ze které se čerpá značné množství poznatků. Termín kariérení poradenství používáme pro označení "*kariéreního poradenství představuje služby zaměřené na pomoc jednotlivcům každého věku a v kterékoli fázi jejich života při volbě vzdělávání, odborné přípravy a povolání a při řízení své kariéry*". (Šerák 2009) Pod tento komplex informačně - poradenských služeb patří široké spektrum aktivit, kam můžeme zařadit pomoc studentům na školách při ujasnění vlastní kariéry a porozumění trhu práce. V rámci poradenství se mezi další aktivity zařazují:

- skupinové nebo individuální poradenství se zaměřením na volbu vzdělávací a profesní dráhy,
- poradenství pro volbu prvního povolání, změnu zaměstnání, návrat do zaměstnání (do pracovního procesu),
- služby v počítačové podobě nebo on-line služby zaměřené na poskytování těchto služeb,
- informace o povoláních a možnostech zaměstnání,
- podporující služby procesu kariérového rozhodování,
- služby zpracovávající a poskytující informace o možnostech zaměstnání, vzdělávání a odborné přípravy.

Komplex zmíněných služeb se vztahuje nejen na jednotlivce, kteří ještě nevstoupili na trh práce, ale i na uchazeče, kteří si zaměstnání právě hledají, a taktéž i pro zaměstnané, kteří uvažují o změně zaměstnání. Kariérový poradce se soustředí především na doplnění chybějících profesionálních informací (tj. informací o povoláních, zaměstnáních, oborech přípravy, požadovaných předpokladech, podmínkách, možnostech uplatnění se na trhu práce ap.), a to buď v osobním kontaktu s odborným poradcem, nebo distančně, případně samoobslužně s využitím dostupných informačně - komunikačních technologií. Úkolem kariérového poradce není najít šablonu vhodné profese a ani zprostředkovat konečné sebepoznání a podpořit ho tak pro zaměření přírodovědného nebo humanitního charakteru, které si uchazeč sám ještě neumí ve vlastní strategii zpracovat, ale vzhledem k tomu, že *"poradce v průběhu doprovázení s klientem má být schopen integrovat potenciality klienta s možnostmi, které mu aktuální společenský systém nabízí, v rámci možnosti vzdělávání i na trhu práce"* (Ihnacík 1999, s. 32).

Dovolím si poznamenat, že na přelomu tisíciletí a v prvních letech nového tisíciletí neustále narůstá počet lidí hledajících zaměstnání, která by se stala pro ně smysluplnými, a nikoli pouze jistou činností sloužící k pokrytí základních životních potřeb. Prioritou snad každého perspektivního a snaživého jedince je ve sféře práce jeho osobní spokojenost, osobní cíle - kariéra. Odhaduje se, že zaměstnání (kariéra) s takovým osobním statutem a zainteresováním umožňuje seberealizaci asi necelých 20 % lidí. Je tedy úkolem poradenství tento stav zlepšit. Kariérové poradenství je součástí výchovného poradenství v resortu školství, přičemž v tomto systému plní specifické

úkoly související s volbou profese (povolání). Je širší než výchovné poradenství a zajišťuje poradenskou pomoc i ve vzdělávacím a osobním rozvoji. Hlavním záměrem kariérového poradenství je stanovit základní metodické zásady, které je samozřejmě třeba respektovat při realizaci samostatného poradenského procesu. Realizují ji výchovní poradci prostřednictvím informací v základních a středních školách. V rámci pedagogicko-psychologických poraden realizují práci poradenstvím psychologové.

Psychologové zohledňují při poradenství věk každého klienta. Vzhledem k věku se přiměřeným způsobem snaží připravovat děti a mládež pro vstup na trh práce a zprostředkovat jim poznání týkající se výběru profese, čili jednotlivých oborů. Dále se zaměřují i na přípravu mladých lidí (žáků, studentů) po stránce psychické vzhledem k jejich pozdějšímu co celkovému nejprofesionálnějšímu vystupování a prezentaci svých schopnosti, svých kompetencí. Doporučují jistá východiska a také své klienty navádějí na správná, resp. vhodná budoucí rozhodnutí týkající se další volby studia a doplnění vzdělání.

V resortu školství představuje kariérní poradenství součást biodromálního celoživotního profesionálního poradenství. Zaměřuje se také na předprofesní rozvoj klienta vzhledem k jeho profesionálnímu rozhodování v rámci vstupu na trh práce včetně kariérní výchovy. D. Lepeňová (2008, s. 159) poznamenává, že *"kariérové poradenství představuje komplexní odbornou pomoc člověku při řešení jeho vývojových úkolů, situací během životní cesty, a to při realizaci potřeb ve sféře práce, zaměstnání, povolání"*. Má interdisciplinární charakter. Pomocí je zde myšleno, poskytování rad, analýza informací, vytvoření si určitého systému postupných kroků ke splnění vytyčeného cíle, ke správným rozhodnutím a obdobné s tím související činnosti. Tak jako každý proces, systém nebo program sestává z určitých následných kroků, tak i v kariérním poradenství existuje sled kroků, které jsou prvním předpokladem a zároveň i východiskem při volbě školy (dalšího výchovně vzdělávacího zařízení), resp. povolání. Š. Vendel (2007) řadí mezi předpoklady resp. kroky kariérového poradenství:

- **Poznávání** - probíhající několika způsoby. Při formálním testování se jedná o psychologické testy nebo dotazníky. V případě neformálního způsobu se jedná o průběh interakce poradce a klienta. Předpokladem efektivního systému profesního vzdělávání je již zmíněná analýza vzdělávacích potřeb, ale to nejen na

straně organizace, ale i ve vztahu k jednotlivci - zaměstnanci, což předpokládá jeho dobré poznání personalistou dané organizace. To by mělo zároveň znamenat, že obvyklá rutinní personální práce, postavená především na znalosti zákonných norem v oblasti pracovně právních předpisů, by se měla postupně transformovat na soustavně realizovaný soubor činností, jehož hlavním cílem je péče o zaměstnance.

- Získávání informací o trhu práce; při tomto kroku je hlavním úkolem poradce napomoci klientovi při vyhledávání, analýze a správném pochopení a využití informací.
- Spojení informací o sobě a o trhu práce je jedním z nejdůležitějších cílů v oblasti poradenství.

Testy, resp. příručky některých testů popisují vzhledem k jejich bodovému vyhodnocení příklady možných a vhodných povolání. Součástí některých profesních informací jsou tzv. profesiogramy, specifikující některé zájmy, hodnoty a osobnostní vlastnosti potřebné pro ucházení se o určité povolání. Jak je patrné, kariérní poradenství je v teorii vnímáno převážně jako činnost směřující k dětské populaci a mládeži. Andragogické poradenství jako součást tohoto poradenství se zaměřuje na dospělé lidi, a řeší, resp. pomáhá řešit aktuální problémy jejich života spojené zejména se zaměstnáním a vzděláváním, tedy rozvíjením jejich profesní dráhy. Součástí systému andragogického poradenství je andragogická diagnostika, pro kterou je vlastní individuální přístup k učícímu se, ke klientovi. Andragogická diagnostika je teorií poznávání sociokulturní charakteristiky školených, hodnocení jejich úrovně vzdělání, diagnostikování průběhu, výsledků vzdělávání, úrovně učebních činností vzdělavatele dospělých (autodiagnostika), současně je teorií postupů činností (diagnostika poradenského typu) vedoucích k identifikaci vzdělávacích potřeb, problému klienta jako základního východiska pro usměrnění klienta, rozvoj jeho potenciálu adekvátními formami edukace. Můžeme tedy konstatovat, že správná diagnóza je základním předpokladem uspokojení vzdělávacích potřeb klienta, intervence v klientově problému vzdělávání. Poradenství v dalším vzdělávání je specifickou edukativní formou pomoci dospělému člověku v uplatnění se na trhu práce, plánování a rozvíjení kariéry, ve využití volného času, řešení problémů v osobním a občanském životě. Část kariérového poradenství, zaměřená na dospělou klientelu, je součástí poradenství v dalším vzdělávání. Kariérové poradenství působí

jako samostatná, podpůrná forma pomoci člověku na jeho životní cestě, jako sociální facilitace v učení se. Je to aktivita, která doprovází klienta během jeho celoživotní kariéry. Problematika poradenství v plánování a rozvoji kariéry, a tedy i diagnostických činností poradce v organizaci, bývá nejčastěji rozpracovaná v kontextu řízení lidských zdrojů. Andragog - poradce není příslušný zjišťovat a měřit schopnosti, rysy, dimenze osobnosti, ale měl by být kompetentní analyzovat a identifikovat vzdělávací potřeby klienta (zaměstnance), identifikovat problémy související s učením se klienta - zaměstnance, na základě diagnózy stanovovat formy, metody vzdělávání, sebevzdělávání. Vystupuje v roli facilitátora v učení se zaměstnance - klienta. Při identifikaci vzdělávacích potřeb klienta zpravidla vychází z kazuistické strategie. Andragog jako odborník na další profesní vzdělávání, by měl být schopen na základě analýzy, psychologického vyšetření, potřeb organizace, analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnance stanovit formy, metodiku vzdělávání, osobnostního rozvoje zaměstnance, řídit pracovní kariéru zaměstnance usměrňováním jeho edukačních aktivit, identifikovat problémy v učení se, které by mohly způsobit stagnaci v kariéře zaměstnance, s přihlédnutím na specifika etap vývoje kariéry. Systematické vzdělávání zaměstnanců je optimálním způsobem zhodnocování disponibilní, jakož i potenciální pracovní síly v dané organizaci.

3.3 SHRNU TÍ PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Načrtla jsem možnosti, jak může zaměstnavatel přispět ke zkvalitňování poskytovaných služeb nebo jiné hlavní činnosti organizace prostřednictvím vzdělávání svých zaměstnanců. Optimálním řešením je dobudování a posílení úloh personálního útvaru tak, aby se stal řídicím centrem péče o zaměstnance organizace. To je možné tehdy, pokud organizace do své firemní politiky a kultury začlení řízení lidských zdrojů jako jednu z nejvýznamnějších činností organizace. Personální útvar by měl být doplněn o profesionální pracovníky, který by byli zodpovědní za kariérní poradenství a systém kontinuálního vzdělávání v organizaci. Mezi jejich činnosti by kromě analýzy vzdělávacích potřeb, projektování, plánování a realizace vzdělávacích akcí patřily i činnosti spojené s kariérním růstem zaměstnanců. Vytvoření plánů kariérního rozvoje je nelehkým úkolem pro samotné manažery i pro organizace, které chtějí být

úspěšné a uvědomují si, že za jejich úspěchem stojí lidé. Vychází převážně z hodnocení zaměstnanců. Jde o efektivní práci s lidským kapitálem při respektování osobních potřeb a ambicí jednotlivců. V závislosti na stupni rozvoje organizace, je třeba mít informace o tom, jsou-li vytvořeny vhodné podmínky pro efektivní rozvoj zaměstnanců, tedy zda:

- vedení organizace považuje vzdělávání a školení za důležité činnosti organizace,
- potřeby vzdělávání se odvozují především z plánů strategického rozvoje organizace,
- koncepce programů a volba vzdělávacích a učebních metod vycházejí z analýzy jednotlivých pracovních míst,
- potřeby a možnosti jednotlivce se plně respektují,
- vzdělávání a osobní rozvoj se chápou jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností, postupu do nových funkcí a cílevědomého vytváření využívání příležitostí k učení,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců soustavně sleduje a vyhodnocuje, zda vynaložené prostředky byly využity účelně. Ideální podmínky pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců zaznamenaly "učící se organizace", které se ztotožnily z neustálým reagováním na změny trhu, učení a rozvoj chápou jako nepřetržitý proces, respektují se potřeby a možnosti jedince.

Charakteristické rysy učící se organizace jsou:

- učit se z chyb,
- stálá zpětná vazba,
- stálý osobní rozvoj,
- inovace,
- stále zlepšování,
- předpoklady pro zpochybňování a prozkoumávání,
- otevřená komunikace. (Innoforum 1995, podle The Planning Society News, October 1994)

4 SYSTÉMY VZDĚLÁVÁNÍ V ZEMÍCH EVROPSKÉ UNIE

4.1 VZDĚLÁVÁNÍ A SYSTÉMY VEŘEJNÉ SPRÁVY

Až na konci 60. let si vlády jednotlivých zemí začaly uvědomovat potřebu vzdělávání státních zaměstnanců. Impulsem byl proces reformy veřejné správy, kdy se začaly zavádět nové řídicí postupy, včetně inovovaných rozpočtových systémů, plánovacích metod a organizačních procesů. (Pirohová, Lukáč, 2010) Od 60. let většina zemí Evropské unie zavedla vzdělávací systémy, i když v odlišné podobě. V unitárním státě má systém vzdělávání státních zaměstnanců tendenci k centralizaci. Ve federálním státě jsou nejen na centrální úrovni, ale i na úrovni každého státu vlastní vzdělávací střediska, které si mohou definovat vlastní cíle, strategii a obsah vzdělávání. Pokud ústava některého státu stanoví autonomii místní samosprávy, vytváří se tím pro samosprávu prostor vytvořit si vlastní nezávislý vzdělávací systém pro své pracovníky. Důležitým faktorem, který ovlivňuje systém vzdělávání ve veřejné správě, je právní režim zaměstnanců veřejné správy.

Kariérní systém vyžaduje vzdělávání odlišné od systému přijímání pracovníků na konkrétní pracovní místo. V kariérním systému má vstupní (adaptační) vzdělávání stejný význam jako další vzdělávání. Přijetí pracovníci nastupují do veřejné správy bez zkušeností, které vyžaduje dané pracovní zařazení. Vstupní (adaptační) vzdělávání poskytuje všeobecnou přípravu na práci ve veřejné funkci. Další vzdělávání poskytuje specifickou přípravu před nebo po nástupu na nové pracovní místo, resp. na vyšší funkci. V systému obsazování míst na konkrétní pracovní místo se vzdělávání může zdát méně důležité, protože na jednotlivá pracovní místa jsou přijímáni odborníci. Přesto se vyžaduje, aby si i tito zaměstnanci dále doplňovali svou odbornost hlavně z pohledu zavádění nových procesů a dalších změn. V minulosti bylo snadné určit, zda se jedná o systém kariérního postupu (klasická veřejná správa v Evropě), nebo systém obsazování míst na konkrétní pracovní místa (jako je tomu ve Spojených státech a Kanadě). Dnes se vlády snaží o organizaci veřejné správy na základě kombinace uvedených systémů. Například ve Spojených státech se upustilo od výlučného obsazování míst na konkrétní pracovní místo a do určité míry se zavedl systém kariérního postupu, dokonce i pro vrcholové administrativní funkce, pro které bylo do

té doby typické politické jmenování. Na druhé straně systémy veřejné funkce, dosud přísně postavené na kariérním systému, umožnily přímé jmenování na některá pracovní místa nebo vyčlenily některé pracovní posty ze systému kariérního postupu. Dalším důležitým faktorem je způsob přijímání nových zaměstnanců. Ve většině zemí jsou zaměstnanci přijímáni na základě úrovně dosaženého vzdělání, které připravuje kandidáta na zaměstnání ve veřejné správě, nebo se mu po přijetí do zaměstnání zajišťuje dlouhodobější a komplexnější vzdělávání, orientované na získání základních znalostí nezbytných pro výkon práce ve veřejné správě.

Tento systém nevyžaduje žádné další vzdělávání v prvních letech po nástupu do veřejné funkce. Zřejmě i proto si většina evropských veřejných správ uvědomila potřebu celoživotního vzdělávání svých pracovníků dost pozdě. Britský systém, v němž při přijímání pracovníků do veřejné správy je důležitý stupeň, ale ne obsah dosaženého vzdělání, a ve kterém není běžné adaptační vzdělávání po nástupu do zaměstnání, objevil potřebu efektivního systému vzdělávání mnohem dříve. Uvedené faktory významně ovlivnily strukturu, rozměr i náklady vzdělávacího systému, včetně stanovení, sledování a kontroly cílů, strategií a obsahu vzdělávání. Obecně platí, že systémy veřejné správy (kariérní systém nebo systém založený na smluvním základě) a filozofie výběru uchazečů (všeobecné vzdělání nebo vzdělání orientované na pracovní místo) jsou výsledkem administrativní tradice a filozofie veřejné správy, které jsou často zakotveny v ústavě, a proto je lze obtížně změnit. Systém vzdělávání ve veřejné správě určují tyto klíčové prvky:

- cíle,
- právní rámec,
- financování,
- vzdělávací instituce a jejich status,
- statut lektorů a jejich pedagogické schopnosti,
- obsah školení, vzdělávací potřeby, atd.

4.2 CÍLE VZDĚLÁVÁNÍ

Společným cílem je: pomáhat při zavádění reformy a modernizaci veřejné správy. Další cíle mají operativnější charakter:

- přizpůsobit kompetence a kvalifikaci pracovníků změnám ve veřejné správě tak, aby se zvýšila jejich výkonnost tím, že budou adaptovaní na změny související s technickým pokrokem, zejména v elektronice a komunikacích, vývojem legislativy, atd.;
- zvýšit účinnost prováděných činností s cílem snížit spontaneitu;
- podporovat horizontální mobilitu pracovníků prostřednictvím vzdělávání s cílem získat odbornost potřebnou pro výkon nových úkolů na nezměněné hierarchické úrovni při současném zlepšení flexibility a adaptability úředníků;
- zvýšit motivaci pracovníků;
- zlepšit management lidských zdrojů (stejně podmínky pro muže a ženy, atd.);
- zlepšit vztahy mezi poskytovateli a uživateli veřejných služeb, jakož i zlepšit kvalitu služeb poskytovaných veřejným sektorem;
- podporovat odborný růst pracovníků veřejné správy;
- rozvíjet mezinárodní spolupráci a evropskou integraci.

4.2.1 VZDĚLÁVÁNÍ Z POHLEDU ZMĚN

Vzdělávání se stává důležitým hlavně v případě velkých vládních reforem veřejného sektoru. Byl to případ západní a severní Evropy v 70. a 80. letech, kdy správní reformy dominovaly v politických programech, jako například demokratizace (Španělsko), debyrokratizace (Německo), decentralizace (Francie), "veřejná správa jako služba uživateli", příprava na vstup do Evropského společenství a vytváření Evropské Unie. Nová vlna reformy veřejné správy začala v anglosaských zemích, ve Spojených státech, v Kanadě a podobné snahy probíhaly i v Austrálii a na Novém Zélandu.

4.2.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŘENÉ NA SLUŽBU VEŘEJNOSTI

Veřejná služba se dlouhou dobu chápala jako hierarchicky nadřazená občanovi a občan byl v pozici jejího podřízeného a žadatele. Na konci šedesátých a sedmdesátých let minulého století se objevila idea veřejné správy jako "poskytovatele služeb občanovi". Hlavní cíl vzdělávání ve veřejné správě ve většině západoevropských zemí směřoval k vytvoření nových druhů služeb zaměřených na přístupnost k veřejné

správě. Státní úředníci se museli přizpůsobit novým požadavkům, jakými byla například transparentnost správních rozhodnutí, právo odvolat se, ochrana dat a poskytování informací občanům. Na všech úrovních veřejné správy, zejména místní úrovni, byly vypracovány vzdělávací moduly, určené pro splnění těchto cílů.

4.2.3 VZDĚLÁVÁNÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ

Veřejná služba musela a stále musí poskytovat stále kvalitnější služby, přestože prohlubující se rozpočtový deficit vyžaduje přijímání někdy až drastických opatření. Tato situace vyústila do rozsáhlých reforem řízení ve veřejné správě. Ty jsou spojeny se zaváděním nových metod a postupů v oblasti správy rozpočtu, redukování hierarchických struktur přenosem kompetencí a investicemi do rozvoje lidských zdrojů. Velká Británie získala vedoucí postavení v Evropě při zavádění osvědčené praxe soukromého sektoru do veřejné správy. Jiné země, jako například Rakousko, Francie a Německo, dlouho váhaly změnit systém hodnot veřejné správy. Přesto reformovaly způsob a kulturu řízení zdůrazňující flexibilitu, výkon a propojení kariérního postupu s výkonem a vzděláváním.

4.3 PRÁVNÍ RÁMEC VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V některých zemích Evropské unie je právo a povinnost státních zaměstnanců na vzdělávání určeno ústavou. Ve většině zemí je vzdělávání upraveno zákonem o státní službě nebo jinými nařízeními. Některé země, jako například Španělsko, Francie a Itálie mají kromě zákonných úprav a opatření i kolektivní smlouvy podrobně upravující celoživotní vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Zaměstnanci veřejného sektoru, to znamená pracovníci, jejichž pracovní poměr se řídí zákoníkem práce, mají celoživotní vzdělávání většinou upravené kolektivními smlouvami. Ve Francii je celoživotní vzdělávání upraveno zákony (například zákonem o státní službě) a nařízeními (vyhlášky, předpisy). Legislativa ukládá povinnost vládě uznávat právo státních zaměstnanců vzdělávat se. Velká Británie nemá obecnou legislativu, upravující systém celoživotního vzdělávání, avšak celoživotní učení vždy hrálo důležitou roli.

4.3.1 PRÁVA A POVINNOSTI ÚŘEDNÍKŮ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ

Státní úředníci i ostatní pracovníci ve veřejné službě mají v obecné rovině právo na celoživotní vzdělávání. Většina nařízení a kolektivních smluv stanovuje rovněž povinnost "samostudia", tj. povinnost státního zaměstnance udržovat a obnovovat si své znalosti a kvalifikaci. Obecně neexistuje právo, které by specifikovalo počet dní určených ročně na vzdělávání pro jednoho pracovníka. Výjimkou je Francie, kde se určuje pět až šest dní na jednoho pracovníka za tři roky. V dohodě většinou bývá uveden průměrný nebo minimální počet dnů určených na vzdělávání. Zákoník práce nebo kolektivní smlouvy umožňují v soukromém sektoru přibližně jeden týden volna určeného na vzdělávání ročně. Většina právních předpisů vztahujících se na veřejnou službu, umožňuje poskytnutí delšího pracovního volna na vzdělávání, pokud jsou splněny stanovené podmínky.

Například v Itálii má státní úředník právo na studijní volno, když chce získat státní diplom. V tomto případě stát umožní každému státnímu úředníkovi, který chce uvedený diplom získat, až 150 hodin placeného volna ročně. Povinnost státních zaměstnanců vzdělávat se je zakotvena zejména v právních předpisech souvisejících se státní službou. Například v Německu existují zvláštní nařízení týkající se celoživotního vzdělávání státních zaměstnanců pracujících v oblasti daní, celní správy, práce a sociální péče. Státní úředníci jsou povinni účastnit se ročního dvouletého až tříletého vzdělávacího cyklu po nastoupení do své funkce. Kromě toho existuje šesti až osmitýdenní vzdělávání nových zaměstnanců veřejné správy. V tomto případě je to většinou státní zaměstnanec, který rozhoduje o své účasti na celoživotním vzdělávání.

4.3.2 VAZBA VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVÁNÍ NA KARIÉRNÍ POSTUP

Vazba vzdělávacích programů na kariérní postup byla jedním z hlavních cílů vzniku vzdělávacích institucí na konci 60. let a v průběhu 70. let. Přesto tento cíl nebyl dosud naplněn. Příčin je několik:

- neochota personálních ředitelů omezovat své rozhodovací pravomoci,
- neustále rostoucí politický vliv při jmenování do řídicích funkcí,
- nedůvěra ke vzdělávání,
- nedostatek prostředků na vzdělávání,

- další náklady související s hodnocením dopadu vzdělávání.

Když je určitý vzdělávací program nezbytnou podmínkou kariérního postupu, musí být rychle dostupný pro všechny státní úředníky, kteří projeví zájem o postup. Dopad na rozpočet by mohl být značný, podobně jako dopad na počet školících dní na absenci jednoho státního úředníka v zaměstnání ročně. V rámci snížení nákladů, je "povinné vzdělávání" při kariérním postupu často posunuté až do doby, kdy je pracovník po uplynutí zkušebního období jmenovaný do vyšší funkce, resp. uskutečňuje se během tohoto zkušebního období.

4.3.3 PŘÍKLADY POVINNÉ VAZBY MEZI VZDĚLÁNÍM A KARIÉRNÍM POSTUPEM

V oblasti vstupního vzdělávání a přijímání nových pracovníků jsou ve Francii a v Německu vypracovány dlouhodobé vstupní vzdělávací systémy prováděné regionálními instituty veřejné správy (Francie) nebo správními instituty (Německo). Obsah těchto programů a zkoušky jsou upraveny legislativou. Složení závěrečné zkoušky (v Německu) nebo získání ohodnocení alespoň dostatečný (ve Francii) je podmínkou vstupu do veřejné správy. V případě neúspěchu se zkouška může jedenkrát opakovat. Přesto v některých německých spolkových zemích neexistuje záruka přijetí, to znamená, že ne každý, kdo úspěšně složí zkoušku, má nárok na přijetí do veřejné služby. Ve Francii, pokud je závěrečné hodnocení nedostačující, studentovi může být poskytnuto místo v nižší kategorii, nebo v některých případech může studium opakovat.

4.3.4 VZDĚLÁVÁNÍ PRO POSTUP DO VYŠŠÍ KATEGORIE

V evropském systému veřejné správy převládají čtyři kategorie výkonu státních úředníků:

- jednoduchý výkon,
- specializovaný výkon,
- aplikace a řízení,
- koncepce.

Za posledních deset let se značně zlepšily podmínky postupu do vyšší kategorie. Současně několik zemí zajistilo vzdělávací programy zaměřené na postup do vyšší kategorie. Vzdělávací programy a z nich vyplývající zkoušky, jsou upraveny právními předpisy (nařízeními, usneseními). Ve Francii existují vzdělávací programy zaměřené na přípravu na interní konkurzy, kterými se postupuje do vyšší kategorie veřejné služby. I když tyto vzdělávací programy nejsou právně povinné, alespoň ne ty, které jsou zaměřeny na přípravu k vstupnímu testu do Národní školy veřejné správy (ENA), je téměř nemožné uspět na konkurzu bez účasti na těchto programech. V Německu Spolková akademie veřejné správy nabízí podobný vzdělávací program. Kdo se chce dostat do nejvyšší kategorie veřejné služby, musí v Německu úspěšně složit závěrečnou zkoušku před federální personální komisí a ve Francii uspět na vstupním konkurzu ENA.

4.3.5 VZDĚLÁVÁNÍ SOUVISEJÍCÍ S KONKRÉTNÍMI PŘÍPADY POSTUPU

Ve Francii existuje povinný vzdělávací cyklus, určený pro pracovníky jmenované na určité posty, např. zástupce ředitele. V Německu je zákonem stanoveno, že vzdělávání se "musí" zúčastnit všichni, kteří jsou povýšeni na funkci ředitele odboru na ministerstvu. Obecně však závisí na jednotlivých ministerstvech, zda bude vzdělávání povinné nebo ne.

4.3.6 ODBORY A VZDĚLÁVÁNÍ

Veřejná služba má silné zastoupení v odborech. Přestože je jejich vliv v moderní době omezen, otázky celoživotního vzdělávání jsou předmětem kolektivních smluv (Itálie a Španělsko), nebo jsou odbory zastoupeny v poradních komisích vzdělávacích institucí (Německo). Výjimkou je Francie, kde se odbory podílejí na přípravě programů celoživotního vzdělávání. V Německu mají odbory a hlavně sdružení státních zaměstnanců vlastní vzdělávací instituce, které realizují celoživotní vzdělávání orientované nejen na aktivity odborového svazu, ale i na zlepšení kvalifikací souvisejících s výkonem práce.

4.4 FINANCOVÁNÍ

Vzdělávání je obecně financováno dvěma způsoby:

- Prostředky na vzdělávání jsou decentralizované, tj. jsou přiděleny do rozpočtů organizací zaměstnavatelů, které s nimi nakládají tak, aby zajistily vzdělávání svých zaměstnanců, a hradí náklady instituci, která zajišťuje vzdělávání.
- Prostředky na vzdělávání jsou centralizované, tj. jsou přiděleny komisi, která řídí veřejnou správu, nebo vzdělávacím organizacím. V takovém případě je vzdělávání pro organizace zaměstnavatelů bezplatné, pokud pomineme platy vyplácené zaměstnancům během jejich účasti na školeních.

Většina vlád používá smíšený systém financování. Kromě poskytování finančních prostředků přímo jedné nebo více veřejným vzdělávacím institucím vlády uvolňují finanční prostředky určené na vzdělávání přímo ministerstvům nebo agenturám. Prostředky určené na vzdělávání obvykle nemohou být použity pro jiné rozpočtové položky. Ministerstva nebo agentury však mají určitou volnost v rozhodování. V současnosti jsou vzdělávací instituce veřejného sektoru řízené stále více jako podniky soukromého sektoru. Musí čelit tržním podmínkám a konkurovat jiným vzdělávacím institucím. Je to např. případ britského Civil Service College a mnoha jiných vzdělávacích institucí v severských zemích. Přesné informace o výši prostředků určených na vzdělávání ve veřejné správě v jednotlivých zemích nejsou zatím vyhodnoceny. Ve Francii se určuje minimální procentuální zastoupení z celkového rozpočtu. V roce 1992 to byla 2% z hrubých mzdových nákladů a v roce 2016 3,2%. V roce 2017 se celkové výdaje na vzdělávání pohybovaly mezi 2,1-7,8% podle jednotlivých ministerstev. Ve Velké Británii bylo v roce 2016 - 2017 vynaloženo na vzdělávání státních zaměstnanců 381 milionů liber, což představuje 6% ze státního rozpočtu. Toto procento se nezměnilo v následujících třech letech. Pro srovnání, soukromý sektor ve Velké Británii vynaložil na vzdělávání v průměru pouze 2-3% ze svého mzdového fondu. Průměrná částka vynaložená na jednoho státního zaměstnance činila v letech 2016 - 2017 788 liber a jeden den vzdělávání pro jednu osobu stál 179 liber.

Celkové náklady jsou rozloženy přibližně takto:

- Mzdové náklady pro školené zaměstnance 43%

- Mzdové náklady pro trenéry 25%
- Ubytování a ostatní náklady 14%
- Účastnické poplatky 12%
- Cestovné a diety pro školené zaměstnance 7%

V zemích jako Švédsko a Anglie, kde centrální vzdělávací instituce pro veřejnou správu byly privatizovány nebo úplně zrušeny, je rozpočet spravován zvlášť každou zaměstnávající organizací. V tomto případě je vzdělávání vždy placené, i když je poskytováno veřejnou institucí. Orgán, nabízející vzdělávání, si v plném rozsahu dává uhradit náklady na vzdělávání. Ve smíšeném a decentralizovaném systému jsou vzdělávací instituce pro veřejnou správu stále více konfrontovány s konkurencí na trhu a jsou ve volné soutěži se soukromými poskytovateli služeb za víceméně stejných podmínek

4.5 VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE

4.5.1 INSTITUCE ODPOVĚDNÉ ZA POLITIKU VZDĚLÁVÁNÍ JEJÍ APLIKACI

Vypracování politiky vzdělávání je v kompetenci veřejnoprávních organizací odpovědných za veřejnou službu a personální politiku. Mohou to být ministerstva pověřená veřejnou službou a správní reformou, jak je to ve Francii a Španělsku, nebo ministerstva vnitra odpovědná za veřejnou správu (včetně personální politiky), jak je to v Německu a Nizozemsku. Ve Spojeném Království obdobně jako v jiných anglosaských typech správy je personální politika, hlavně přijímání nových pracovníků, kariérní postup a vzdělávání pod správou Komise pro veřejnou službu (Civil Service Commission). Ta může být i decentralizována, jako je tomu ve skandinávských zemích. Celkový vliv, který mají na politiku vzdělávání jiné instituce než ministerstva, závisí do značné míry na právním postavení vzdělávacích institucí, tj. zda jsou nebo nejsou součástí hierarchické struktury administrativy a také na stupni decentralizace vzdělávání. Při vytváření politiky vzdělávání často asistují poradní orgány, které mohou být na úrovni organizace odpovědné za vypracování politiky vzdělávání nebo přímo přiřazené k vzdělávacím institucím. Bez ohledu na právní postavení vzdělávacích institucí, politika vzdělávání se vytváří na politické nebo

ministerské úrovni v případě důležitých reformních programů nebo politických změn, jako je například vstup do Evropského společenství, pokud tyto programy potřebují pro svou realizaci.

Vzdělávací instituce jsou povinny dodržovat nařízení vlády, jak je to v případě Německa. I v případě nezávisle fungujících vzdělávacích institucí je zaručena realizace vzdělávací politiky vhodnými vzdělávacími programy, protože vzdělávací instituce potřebují získat finanční prostředky na svou existenci. Je dokonce možné, že vzdělávací instituce soukromého sektoru budou pružněji reagovat na nové požadavky vzdělávání, zejména v případě vysoké konkurence na trhu. Kromě personálních odborů existuje další skupina, která požaduje vzdělávání veřejného sektoru, a to hlavně odbory, soukromý sektor a ministerstva technického zaměření. Způsob realizace vzdělávání závisí na jeho obsahu. Vzdělávání obecného charakteru, týkající se například řízení lidských zdrojů, organizace a plánování, rozpočtu, vypracování právních dokumentů, atd. je často centralizované. Technické vzdělávání (odborné), tzn. specifická témata týkající se například zavádění nové daňové legislativy, je decentralizované a jak již bylo zmíněno, mohou existovat specializované instituce vzdělávání spadající pod některá ministerstva, např. pod ministerstvo financí.

4.5.2 SÍŤ VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ A JEJICH STATUS

Ve většině zemí existují instituce, které poskytují vzdělávání pro veřejnou správu. V Evropě je dokonce několik vzdělávacích institucí, které jsou financovány více než jednou vládou, například Institut pro veřejnou správu v Maastrichtu, který poskytuje vzdělávání orientované na Evropskou unii, nebo Evropská akademie v Kehl, která se specializuje na vzdělávání zaměstnanců regionální státní správy a samosprávy v oblasti Horního Porýní, kam patří hlavně regiony Alsasko a Baden-Württembersko. Většina zemí má instituce, které poskytují dlouhodobé vstupní vzdělávání před nebo po nástupu do veřejné služby. Toto vstupní (přípravné) vzdělání je možné nabýt v rámci speciálních studijních programů na univerzitách (např. magisterské programy v USA nebo v Kanadě ukončené titulem Master of Public Administration), elitních vysokých školách (ve Francii) a správních institutech (Německo). Celoživotní vzdělávání s cílem zdokonalování a prohlubování vzdělání a profesního postupu, tj. krátkodobé vzdělání v délce přibližně 6 týdnů, obecně velmi často poskytují jiné

vzdělávací instituce, např. Civil Service College ve Spojeném království a Spolková akademie v Německu, nebo instituce soukromého a veřejného sektoru, jako je to ve Švédsku. Teprve nedávno na tento "trh celoživotního vzdělávání" pronikly univerzity. V některých zemích se instituce, které realizují vstupní vzdělávání, také orientují na celoživotní vzdělávání, což je případ francouzské Národní školy veřejné správy, která ho zabezpečuje pro své absolventy. V některých úzce specializovaných oblastech vzdělávání, jako je například práce s počítači, může vzdělávání zajišťovat i soukromý sektor. V současnosti se však od tohoto řešení částečně upouští, z důvodu vysoké finanční náročnosti ziskových organizací. Vzdělávací instituce veřejného sektoru vytvořily síť na národní a mezinárodní úrovni určenou na výměnu názorů a zkušeností a koordinaci svých aktivit. Existují pravidelné workshopy na národní úrovni, jakož i mezinárodní studijní skupiny, například SCEPSTA (Studijní skupina Evropských vzdělávacích agentur ve veřejné správě) a asociace, jakou je například IASI (Mezinárodní asociace škol a institutů veřejné správy). Některé národní vzdělávací instituce, zejména v rámci Evropské unie úzce spolupracují se vzdělávacími institucemi jiných zemí a vytvořily vzdělávací cykly určené státním zaměstnancům jiných zemí. Efektivní vzdělávací instituce by měla splňovat následující podmínky:

- vyznačovat se určitou nezávislostí;
- disponovat určitým objemem zaručených financí, aby byla schopna vypracovávat nové vzdělávací programy;
- být vystavena určitému stupni konkurence, který by ji nutil rychle reagovat na nové požadavky;
- vlastnit zdroje, které by jí umožňovaly hrát aktivní roli v národních a mezinárodních vzdělávacích sítích a tak si udržovat nebo zlepšovat vlastní úroveň;
- mít k dispozici poradní orgán složený ze zástupců veřejné správy, průmyslu a univerzit, což jí pomůže lépe identifikovat nové vznikající potřeby vzdělávání.

4.5.3 PRÁVNÍ STATUT ŠKOLITELE

Efektivní statut školitele závisí více na druhu poskytovaného vzdělání než na národních specifikách. Stálí školitelé na plný úvazek pracují hlavně v dlouhodobých přípravných vzdělávacích programech. Tak je tomu v případě univerzitních programů

v USA a správních institutů v Německu. Národní škola veřejné správy podobně jako Regionální instituty pro veřejnou správu ve Francii si zve odborníky z veřejné správy. V oblasti celoživotního vzdělávání, to znamená krátkodobých cyklů v maximální délce 6 týdnů, jsou přednášejícími většinou externisté. Podle přednášeného tématu může jít o odborníky z řad zaměstnanců veřejné správy, vysokoškolských pedagogů, konzultantů nebo školitelů ze soukromého sektoru. Výše honoráře závisí na postavení lektora. Státní zaměstnanci zpravidla dostávají nižší honorář než konzultanti soukromého sektoru, což souvisí s tím, že konzultanti nemají jiný příjem, než jsou honoráře a musí z nich vyplatit své spolupracovníky, na rozdíl od státních zaměstnanců a univerzitních profesorů, kteří mají trvalý příjem. Navíc tyto honoráře musí být zajímavé pro odborníky z praxe, kteří by v opačném případě odmítli školit a náležitě se na školení připravit. Většina institucí, zabývajících se celoživotním učením, má omezený počet stálých pracovníků zabezpečujících hlavně administrativní podporu vzdělávání.

Mají také na starosti vypracování nových vzdělávacích programů, sledování probíhajících školení, aby byla zajištěna požadovaná kvalita školitele a studijního materiálu, jakož i hodnocení vzdělávacích programů. Působení těchto stálých zaměstnanců jako přednášející je omezené. Velmi často se stává, že "stálí pracovníci" jsou vlastně zaměstnanci ministerstev nebo agentur, dočasně přeřazení do vzdělávacích institucí, aby se po určitém čase zase vrátili na své předchozí posty. Tato rotační schémata byla vypracována z důvodu, aby se pracovníci vzdělávací instituce seznámili s nejnovějšími trendy a každodenními problémy veřejné správy. Mohou se tak přesvědčit, zda prováděné vzdělávání přináší očekávané výsledky.

Dosavadní zkušenosti ukázaly, že experti z praxe představují významný přínos pro celoživotní vzdělávání. Může však vzniknout potřeba zapojení jiných školitelů, zejména pokud jde o nové techniky řízení nebo vyjednávání. Nevýhoda využívání odborníků z praxe v celoživotním vzdělávání je, že obvykle musí být proškoleni do metod vzdělávání a určitý čas jim musí být k dispozici stálý personál, hlavně při přípravě studijního materiálu.

4.6 VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY

4.6.1 POSTUPY PŘI DEFINOVÁNÍ POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

Ve většině zemí je identifikace potřeb vzdělávání v kompetenci jednotlivých ministerstev nebo agentur. V některých zemích ministerstva nebo agentury identifikují vzdělávací potřeby svých zaměstnanců nejen v horizontu jednoho roku, ale vypracovávají pro ně víceleté plány vzdělávání. Jsou státy, kde jsou vypracováním postupů identifikace vzdělávacích potřeb pověřené vzdělávací instituce. Avšak i v tomto případě personální odbory ministerstev navrhují další vzdělávání zaměstnanců a jejich kariérní postup. Při postupech definování vzdělávacích potřeb se vychází z různých zdrojů. V Nizozemsku byly vypracovány specifické vzdělávací programy, jejichž cílem je vytvořit ve veřejné správě soudržnou skupinu vysokých funkcionářů, která by byla schopná chápat cíle vlády a zavádět moderní formy řízení lidských zdrojů. V některých zemích poskytují vzdělávací instituce veřejné správy školení pro nově zvolené poslance. Vypracována a realizována byla i opatření ke zvýšení úrovně vzdělávání poskytovaného zaměstnancům na nižších stupních veřejné správy, protože právě tito jsou zpravidla v přímém kontaktu s veřejností. Jejich vzdělávání je zaměřeno především na zlepšení chování úředníka k veřejnosti. I když bývá vzdělávání často nerovnoměrně rozděleno mezi jednotlivé kategorie, v rámci cílové skupiny obvykle nedochází k diskriminaci na základě pracovního vztahu (smlouva nebo jmenování do funkce). Problémy se však vyskytují v rámci vzdělávání zaměstnanců, kteří pracují na poloviční úvazek, protože takový druh vzdělávání vhodný pro ně nebývá vždy k dispozici.

4.6.2 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Stávající široká škála forem vzdělávání je odrazem administrativní tradice a kultury. Důmyslný britský systém celoživotního vzdělávání je do značné míry výsledkem zejména neexistujícího vstupního vzdělávání. Na druhé straně německý a francouzský systém, který zajišťuje kvalitní vstupní vzdělávání nebo vzdělávání po nástupu do zaměstnání, dlouhou dobu zanedbával celoživotní vzdělávání. Vstupní vzdělávání je v mnoha zemích zajišťováno univerzitami a specializovanými školami pro veřejnou správu. Americké univerzity, ale také univerzity v Evropě realizují postgraduální studium v oblasti veřejné správy. V Německu a Francii takový druh vzdělávání nabízí

system, ve kterém studenty usilující o přijetí do veřejné správy a získání určité funkce podle druhu navštěvovaného studia jeho úspěšné absolvování může, ale nemusí, opravňovat k automatickému nástupu do veřejné správy po ukončení studia. V každém případě však dostávají mzdu, pokud navštěvují toto přípravné studium. Délka tohoto druhu vzdělávání trvá v rozmezí od 6 měsíců až do 3 let podle stupně předchozího vzdělání a kategorie oboru. V průběhu prvních dvou let po nástupu do veřejné správy zaměstnanec projde adaptačními vzdělávacími cykly orientovanými na pracovní místo. Tyto kurzy, obvykle v rozsahu čtyři až šest týdnů, bývají rozvrženy do týdenních školení. Poskytují celkový přehled o metodách práce, rozpočtových pravidlech, základech veřejného práva, zejména správního práva, atd. Obsah školení do určité míry také závisí na dosaženém vzdělání nově přijatých pracovníků. U specializované státní správy tato vstupní školení trvají mnohem déle a mohou být rozložena v rámci jednoho nebo dvou let.

Často to bývá v daňové správě, na úřadech práce nebo úřadech sociálního zabezpečení, protože jde o problematiku, která není obvykle přednášena na vysokých školách. V legislativě některých zemí, jako například Francie, je zakotveno právo na zvláštní druh volna, které je určeno na vzdělávání. Umožňuje státním zaměstnancům vzít si až 3 roky volna (z nichž je jeden placený) určeného na další vzdělávání. Toto vzdělávání může být buď velmi liberální a může mít široký záběr - od studia jazyků až po vysokoškolské vzdělávání, nebo velmi limitované a zaměřené pouze na vzdělávání související s profesí. Celoživotní vzdělávání zaměstnanců veřejné správy v zemích Evropské unie připravuje zaměstnance na nové úkoly v rámci horizontální mobility, pomáhá jim v kariérním postupu, informuje je o organizačních nebo legislativních změnách a především o důležitých reformách.

5 VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ V POLSKU

5.1 VÝVOJ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Polsko dosud nemá oficiální dokument týkající se globální strategie vzdělávání ve veřejné správě, avšak politika vzdělávání byla vyvinuta počátkem šedesátých let a její hlavní linie dosud přetrvávají ve většině vzdělávacích aktivit v oblasti veřejné správy. (Hinzen, Przybylska, Staszewicz, 2005)

5.1.1 VZDĚLÁVÁNÍ PŘED VSTUPEM A PO VSTUPU DO VEŘEJNÉ SPRÁVY

V Polsku původně neexistovaly vzdělávací instituce nebo programy specializující se na oblast veřejné správy. Při přijímání do veřejné správy se upřednostňovali uchazeči s ukončeným vzděláním v oblasti práva, ekonomie, společenských věd a politologie. Nová politika se projevila počátkem šedesátých let vytvořením programu (na úrovni současného bakalářského studia) "Odborné administrativní studium" na právnických fakultách, který byl zaměřen na rychlé vyškolení (formou večerního studia) velkého počtu lidí, kteří již byli zaměstnáni ve veřejném sektoru a ve stranických aparátech. O několik let později byl vypracován doplňkový dvouletý program, rovněž ve formě večerních kurzů, končící diplomem s titulem magistr veřejné správy. Všechny právnické fakulty byly přejmenovány na fakulty práva a veřejné správy. Později tyto fakulty začaly otevírat i denní pětileté magisterské studium. Dnes téměř každé město regionálního významu má soukromou instituci na úrovni univerzity s bakalářským studiem a velmi často i magisterským studiem v oblasti veřejné správy.

5.1.2 POSTGRADUÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRO MANAGEMENT VEŘEJNÉHO SEKTORU

V témže období vzniklo speciální školící středisko pro vrcholové manažery veřejného sektoru, "Centrum pro zdokonalení vedoucích pracovníků". Ve středisku působili nejlepší univerzitní profesori varšavské Fakulty managementu, která už v té době měla rozsáhlé kontakty se západoevropskými, americkými a kanadskými univerzitami, kteří zaváděli moderní školící metody a literaturu. Tak se prosadila myšlenka nezbytnosti vytvoření systému školení pro vrcholový management veřejného sektoru a připravila

se půda pro vznik budoucí postgraduální Národní školy veřejné správy, která byla založena v roce 1991.

5.1.3 VZDĚLÁVÁNÍ BĚHEM VÝKONU SLUŽBY

V šedesátých a sedmdesátých letech se myšlenka důležitosti vzdělávání během výkonu služby s cílem zlepšit schopnosti veřejných zaměstnanců postupně rozšiřovala do různých oblastí veřejné činnosti a vedla k vytvoření mnoha školicích center patřících různým ministerstvům, odborům a veřejným podnikům. Tyto aktivity však nebyly plánované ani koordinované na celostátní, meziresortní, nebo regionální úrovni. Prvním zákonem regulujícím právní postavení zaměstnanců veřejného sektoru byl zákon o zaměstnancích státních úřadů z roku 1982. Ve skutečnosti to byl první zákon o státní službě v celém komunistickém bloku, který definoval práva a povinnosti zaměstnanců státní správy na úřednických postech, včetně povinnosti rozvíjet své odborné schopnosti. Nově přijímaní zaměstnanci byli povinni absolvovat dvanáctiměsíční období teoretické přípravy a praktického školicího programu s cílem připravit je na povinnosti spojené s funkcí státního úředníka. Přípravný program byl ukončen kvalifikační zkouškou, jejíž pozitivní výsledek byl podmínkou definitivního zaměstnání. Jmenovaní funkcionáři se také museli podrobovat periodickým kvalifikačním hodnocením, která podmiňovala jejich kariérní postup.

5.2 SOUČASNÝ INSTITUCIONÁLNÍ A PRÁVNÍ RÁMEC VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Systém personálního managementu v polském veřejném sektoru ještě není zcela stabilizován. Právní status a personální management různých kategorií veřejných zaměstnanců regulují různé právní normy. První zákon o státní službě (podle francouzského modelu státní služby se čtyřmi hierarchicky strukturovanými kategoriemi nominovaných státních úředníků), byl přijat 5. července 1996 s účinností od 1. ledna 1997. Jeho zavedení bylo pozastaveno, převážně z politických důvodů v říjnu 1997. Nový zákon o státní službě je účinný od ledna 1999. Tento zákon stanovuje (podle německého modelu) dvě kategorie státních úředníků: zaměstnanců - zaměstnaných na základě pracovní smlouvy a nominovaných funkcionářů. Obě kategorie tvoří spolu Sbor státní služby. Uvedený zákon o státní službě se vztahuje

pouze na zaměstnance na úřednických a manažerských postech ve vládní administrativě v působnosti předsedy vlády, kromě sboru zahraniční (diplomatické) služby, která by měla být regulována zvláštní legislativou. Zákon o státní službě se nevztahuje na:

- příslušníky ozbrojených sil a sborů a všechny veřejné činitele nosící stejnokroj nebo zbraň;
- veřejné zaměstnance ve specializovaných funkcích v různých veřejných službách (školství, zdravotnictví, sociální péče a péče atd.), na něž se obecně vztahuje zákoník práce.

Zákon o zaměstnancích státních úřadů z roku 1982 se dodnes vztahuje na zaměstnance na úřednických postech v úřadech státní správy, které nejsou kvalifikované jako vládní, protože nejsou v působnosti předsedy vlády (Kancelář prezidenta, Kancelář obou komor parlamentu, Úřad ústavního soudu, Úřad ombudsmana, Národní volební komise, Regionální účetní komory, atd.). Vztahuje se také na personál vládních úřadů na technických a logistických postech (řidiči, stráž, údržbáři, písařky atd.), na které se zákon o státní službě nevztahuje. Na zaměstnance místní a územní samosprávy se vztahuje zákon o zaměstnancích samosprávy, z roku 1990.

5.2.1 KOMPETENČNÍ ŘÍDICÍ SYSTÉM A VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Polský systém personálního managementu veřejného sektoru tvoří tři části. První se týká státní správy na úrovni vlády a řídí se pravidly zákona o státní službě a zákona o zaměstnancích státních úřadů, které jsou kompatibilní, navzájem se doplňují a jsou v souladu se současným systémem personálního managementu. Druhá část se řídí zákonem o zaměstnancích státních úřadů a mnoha dílčími a specifickými nařízeními, která umožňují rozsáhlou autonomii personálnímu managementu každé instituce. Třetí část se týká personálního managementu v místní a územní samosprávě a řídí se zákonem o zaměstnancích samospráv, který neobsahuje téměř žádné předpisy týkající se kompetenčního managementu a vzdělávání. Podle zákona o státní službě státní služba je v působnosti předsedy vlády. Předseda vlády definuje nařízením vlády skupiny zaměstnanců v rámci státní služby a vytváří seznam funkčních postů pro každou z těchto skupin. Rovněž definuje profesionální kvalifikaci požadovanou pro

výkon funkčních úkolů, které nejsou vázány zvláštními směrnici. Státní službu řídí přednosta státní služby, který je orgánem ústřední vlády, jmenovaným ze státních zaměstnanců předsedou vlády. Úkoly v oblasti státní služby provádí přednosta státní služby s pomocí svého zástupce v rámci Úřadu pro státní službu a prostřednictvím generálních ředitelů jednotlivých ministerstev a vedoucích úřadů ústředních, regionálních a jiných specializovaných vládních orgánů. Přednosta státní služby je pověřen, kromě jiných úkolů, organizovat a řídit v rámci státní služby kvalifikační procedury týkající se jmenování na jednotlivé funkční posty a umožnit soutěživost při jmenování do vyšších úřednických funkcí v rámci státní služby.

Vyššími funkcemi jsou: tajemník rady ministrů, generální ředitelé ministerstev, ředitelé odborů ústředních orgánů státní správy a jejich zástupci, ředitelé divizí regionálních úřadů a jejich zástupci. V jeho působnosti je i vedení registru vzdělávacích institucí, oprávněných poskytovat vzdělávání státních úředníků. Rada pro státní službu, jako poradní orgán předsedy vlády, hodnotí, zda kvalifikační jmenovací procedury a zabezpečení soutěživosti jsou v souladu se základními principy státní služby (profesionalismus, nestrannost, politická neutralita a poctivost) a vyjadřuje se k centrálnímu programu vzdělávání ve státní službě, který předkládá přednosta státní služby. Generální ředitelé úřadů (ústředních orgánů) a ředitelé úřadů (na úrovni nižších územních celků) jsou zodpovědní za personální management. Organizují výběr kandidátů do Sboru státní služby a přípravnou službu nově přijatých zaměstnanců státní služby.

5.2.2 PŘIJÍMÁNÍ A PŘÍPRAVNÁ SLUŽBA

Přijímání do státní služby je otevřené, ale ne skutečně konkurenční (soutěžní). Volná místa ve státní službě jsou zveřejňována, ale výběr kandidátů je založen pouze na formálním ověření vyhlášených právních a kvalifikačních požadavků a na neformálním výběrovém postupu bez záruky objektivního výběru. Přípravná služba trvá obvykle 6 měsíců. Organizuje ji generální ředitel v souladu s programem, vypracovaným přednostou státní služby a po vzájemných konzultacích s Národní školou veřejné správy. Generální ředitel může udělit výjimku z přípravné služby nebo zkrátit trvání přípravné služby, pokud zaměstnanec prokáže, že již disponuje požadovanými teoretickými vědomostmi, praktickými dovednostmi a dostatečným

množstvím informací o organizaci a fungování úřadu (např. absolventi Národní školy veřejné správy mají výjimku z přípravné služby). Může též rozšířit a prodloužit program přípravné služby, zavedením dodatečných částí týkajících se konkrétních úkolů úřadu. Přípravná služba končí zkouškou před zkušební komisí jmenovanou generálním ředitelem, která ověřuje schopnosti kandidáta aplikovat v praxi znalosti získané během přípravného programu. Na základě hodnocení komise generální ředitel podepíše dohodu o trvalé službě nebo ukončení dočasného pracovního kontraktu. Přípravná služba může být prodloužena maximálně na 18 měsíců.

5.2.3 KVALIFIKACE PRO JMENOVANÉ FUNKČNÍ FUNKCE

Zaměstnanec státní služby, který má vysokoškolské vzdělání minimálně na úrovni magisterského diplomu, dva roky praxe ve státní službě a ovládá alespoň jeden cizí jazyk, se může stát jmenovaným funkcionářem (získání definitivy státní služby), pokud úspěšně absolvuje kvalifikační řízení a navíc bude moci být zařazen do této pozice v rámci limitu počtu pracovních míst vyčleněných v rozpočtu. Přednosta státní služby jmenuje pracovní skupinu, která ověřuje znalosti, kvalifikaci a předpoklady kandidátů nezbytné pro plnění úkolů státní služby. Kvalifikační řízení má formu zkoušky. Kandidáti mohou získat dodatečné body za:

- výsledky posledního periodického hodnocení;
- znalost určitých cizích jazyků;
- úspěšné ukončení postgraduálního studia;
- vědeckou hodnost;
- specializovanou odbornou kvalifikaci.

Takové hodnocení bylo provedeno nedávno v roce 2016, přičemž pouze 42 z 240 kandidátů získalo minimální požadované množství bodů, aby mohli být jmenováni na příslušná funkční místa.

5.2.4 PRINCIP KONKURENCE PŘI PŘIJÍMÁNÍ DO NEJVYŠŠÍCH ADMINISTRATIVNÍCH FUNKCÍ

Nejvyšší administrativní funkce ve vládní státní správě jsou obsazovány v otevřeném řízení z kandidátů z řad jmenovaných státních úředníků. Konkurz organizuje přednosta státní služby. Jím jmenovaný tým zkoušejících ověřuje znalosti,

předpoklady, všeobecné schopnosti a zejména schopnost vést lidi. Kandidáti musí splňovat určité předpoklady (několikaletá praxe na určitých postech ve státní službě, speciální odborná kvalifikace nebo znalost určitého cizího jazyka). Specifické požadavky pro danou funkci se upřesňují na základě konzultací se zástupci zaměstnavatele úřadu. Dosud platné nařízení předsedy vlády vydané 3. listopadu 1999 definuje způsob organizace a podrobné principy tohoto řízení, které se již v praxi aplikuje. Podle tohoto nařízení požadavky týkající se dané funkce by měly brát v úvahu zejména: rozsah prováděných úloh, a to především:

- rozsah kontroly;
- poměr podřízených jednotek;
- rozsah prováděných rozhodnutí;
- typ a rozsah odborných kontaktů;
- počet podřízených pracovníků.

Pokud jde o schopnost vést lidi, požadavky by měly zahrnovat:

- analytické schopnosti;
- tvořivost; pružnost;
- sebedůvěru;
- schopnost komunikovat;
- odolnost vůči stresu;
- schopnost pracovat v týmu a schopnost vést tým;
- strategické myšlení.

5.3 VZDĚLÁVÁNÍ BĚHEM TRVÁNÍ STÁTNÍ SLUŽBY A PERSONÁLNÍ ROZVOJ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Státní zaměstnanci mají povinnost rozvíjet své odborné znalosti a účastnit se na vzdělávacích aktivitách, které zahrnují:

- vzdělávací aktivity plánované, organizované a kontrolované centrální přednostou státní služby;
- všeobecné vzdělávací aktivity a specializované školicí programy týkající se specifických úkolů úřadu, plánované, organizované a kontrolované generálním ředitelem úřadu;

- vzdělávací aktivity v rámci individuálních programů odborného rozvoje, plánované, organizované a kontrolované generálním ředitelem po konzultaci s odpovídajícími státními úředníky;
- program vzdělávání strategického managementu určený pro generální ředitele.

Přednosta státní služby, po konzultaci s Národní školou veřejné správy, vypracuje roční plán centrálních vzdělávacích programů, kde se stanoví priority, typy vzdělávacích aktivit spolu s doporučeními pro ty, kteří budou tyto aktivity uskutečňovat a kontrolovat. Úkolem generálních ředitelů je vytvořit jednotlivě pro každé funkční místo ve státní službě speciální program odborného rozvoje a profesionálního růstu, který tvoří základ vzdělávacích aktivit zaměstnance na této funkci. Takový program bere v úvahu:

- hodnocení výkonu přímým nadřízeným zaměstnancem;
- možnosti kariérního postupu;
- potřeby a možnosti úřadu;
- osobní potřeby a možnosti zaměstnance.

Důležitou formou vzdělávání během výkonu služby je vzdělávání v oblasti legislativy. Toto vzdělávání se netýká jen vedoucích pracovníků a zaměstnanců sboru státní služby, ale i jiných státních zaměstnanců, na které se vztahuje zákon o zaměstnancích státních úřadů i když mají právnické vzdělání. Vzdělávání trvá 10 měsíců a organizuje ho Úřad předsedy vlády. Jeho zajišťování je v kompetenci tajemníka rady ministrů, kterého jmenuje vedoucí Úřadu předsedy vlády. Tajemník rady ministrů jmenuje ředitele pro tento druh vzdělávání po konzultaci s předsedou legislativní rady při Úřadu předsedy vlády. Vzdělávací program sestává z přednášek, seminářů a praktických cvičení zaměřených na vypracování legislativních projektů a vládních dokumentů. Program končí písemnou a ústní zkouškou. Po úspěšném absolvování zkoušek účastníci získají certifikát, který předává vedoucí Úřadu předsedy vlády.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo podat komplexní přehled systému vzdělávání managementu a zaměstnanců ve veřejné správě. Za účelem splnění tohoto cíle byl v práci zařazen jednak relativně podrobný přehledný popis dosavadních vědeckých poznatků v oblasti vzdělávání managementu a zaměstnanců veřejné správy, jednak identifikace silných a slabších stránek tohoto systému a vlastní parciálními návrhy přispívající k jeho zkvalitnění. V práci byly průběžně prováděny komparace našeho systému se slovenským systémem vzdělávání.

Struktura této rigorózní práce vycházela ze zásady *ad generalem a specie* (od obecného ke zvláštnímu). Proto v první kapitole byly podle nejnovějších vědeckých poznatků popsány v obecné poloze cíle a metody vzdělávání zaměstnanců ve všech sektorech. Druhá kapitola se zabývala problematikou vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti a jazykových znalostí jakožto průřezových oblastí vzdělávání vyžadovaných na všech úrovních administrativy nejen ve veřejné správě, ale i v soukromém sektoru, zejména v terciární sféře poskytování služeb, neboť tato oblast je prakticky pro všechny sféry společenského života identická. Zatímco první dvě kapitoly se týkaly vzdělávání zaměstnanců obecně a současně předkládaly návrhy na zefektivnění tohoto vzdělávacího procesu, třetí kapitola se zaměřila především na veřejnou právu. S ohledem na ve veřejné správě postupně aplikovaný systém *new public administration* (nové veřejné správy), kdy jsou přenášeny osvědčené prvky ze soukromého sektoru řízení do administrativy veřejného sektoru, a ruku v ruce s tím jsou přejímány i osvědčené metody a formy vzdělávání managementu a zaměstnanců. Čtvrtá kapitola se věnuje oblasti vzdělávání managementu a zaměstnanců ve veřejné správě v zemích Evropské unie. Podrobně se v páté kapitole věnuje situaci v Polsku.

Vzdělávání managementu a zaměstnanců ve veřejné správě v podmínkách České republiky nedostatečně využívá nejnovějších vědeckých poznatků. Na rozdíl od Slovenské republiky, která má tento systém upravený usnesením vlády již od roku 2000 a novelizován usnesením vlády v roce 2003, v České republice se přes řadu snah nepodařilo analogické opatření na úrovni vlády prosadit. Existují pouze partikulární právní úpravy pro profesní vzdělávání některých skupin zaměstnanců veřejné správy, pro některé však zcela absentují. Právně upraven je systém vzdělávání zaměstnanců ve státní službě, jejichž okruh je však značně úzký a nezahrnuje zdaleka všechny

zaměstnance státní správy. V Armádě České republiky a v bezpečnostních sborech je oblast vzdělávání upravena interními normami, a to odlišně podle konkrétních podmínek v nich. U městských částí hlavního města Prahy a zaměstnanců těchto územně správních celků, obdobně jako u obcí a krajů, se systém vzdělávání diverzifikuje do tří relativně samostatných oblastí, a to v závislosti na třech relativně odlišných skupinách subjektů, které jsou v nich pracovně činné a jejich vzájemně odlišného právního postavení. Nejedná se tedy ani v tomto případě o homogenní proces společný všem těmto subjektům.

Zajímavý z hlediska komparace s podmínkami v České republice je vzhled do oblasti vzdělávání zaměstnanců veřejné správy v některých vybraných zemích Evropské unie, přičemž blíže je specifikována situace v sousední Polské republice. Nezbyvá, než s politováním konstatovat, že systém profesního vzdělávání je ve sledovaných zemích mnohem více propracovaný a komplexní, zatímco v České republice s výjimkou vzdělávání úředníků územní samosprávy se jedná o spontánní proces, který nezaručuje systematickosti, kontinuitu, a tudíž se nejeví jako dostatečně efektivní.

Vymezení základních pojmů vzdělávání ve veřejné správě

A

adaptační vzdělávání

Zpravidla je prováděné ve dvou navazujících stupních: - vstupné, jako základní povinná školení nově přijatých zaměstnanců, v rámci zkušební doby, jejímž účelem je získat znalosti zejména o pracovním a organizačním řádu úřadu, principech jeho vnitřního administrativního a technického chodu a osvojit si základní pracovní postupy při vyřizování agendy podle pracovní náplně. - přípravné (navazující odborná příprava), jak odborná příprava na získání specifických kvalifikačních předpokladů pro provádění činností (funkcí) v určitém oboru veřejné správy akreditace (Státní) ověření způsobilosti vzdělávací instituce (instituce) poskytovat vzdělávání na základě splnění podmínek stanovených zákonem.

analýza vzdělávacích potřeb

Hlavním cílem je zajistit co nejužší propojení a skloubení vzdělávání se skutečnými potřebami praxe, přesně určit, jaké vzdělávání potřebuje daná skupina v příslušném oboru (funkcí) veřejné správy. Souvisí se zjišťováním priorit vzdělávání. Na základě analýzy potřeb vzdělávání se vypracovává program (projekt) vzdělávání.

C

certifikát (osvědčení)

Osvědčení o absolvování vzdělávací akce a získání kompetencí potřebných pro výkon určité činnosti. Orgán, který vydává certifikát, musí být na to akreditována pověřeným orgánům podle právního předpisu. Certifikace (vydání osvědčení) 1. Vydávání osvědčení o absolvování vzdělávací akce a získání kompetencí potřebných pro výkon určité činnosti. V širším smyslu vydávání osvědčení (certifikátů) o tom, že jistý výstup nebo produkt splňuje požadovaná kritéria kvality.

D

distanční vzdělávání

Multimediální forma řízeného studia, která poskytuje nové vzdělávací příležitosti a podpůrné vzdělávací služby pro zpravidla samostatně studující dospělých účastníků, kde hlavní odpovědnost za průběh a výsledky vzdělávání spočívají na studujících, kteří jsou odděleni od 2 vyučující (konzultantů). Základními znaky distančního vzdělávání jsou:

- a) volnost v přístupu ke vzdělání, podmíněna prostorovým oddělením vyučujícího a studujícího a individuálním stanovením rychlosti osvojování učiva;
- b) zásadní význam individuálního studia, přičemž kurikulum je závislé od osobního výběru účastníka;
- c) systematická příprava a účelná distribuce studijních materiálů - textových, audio, video, počítačových interaktivních programů na disketách, CD ap.;
- d) využívání technických komunikačních spojení (pošta, telefon, fax, rozhlas, satelit) k předávání poznatků a ke komunikaci mezi studujícími a vzdělávací institucí, resp. lektorem (konzultantem, tutorem).

Kvalita distančního vzdělávání závisí i na poskytování podpůrných vzdělávacích služeb ve studijních a konzultačních střediscích, dostupných všem účastníkům. Druhy dalšího vzdělávání Adaptační (vstupní, přípravné) vzdělávání, prohlubování kvalifikace, funkční vzdělávání, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace.

další vzdělávání

Vzdělávací proces, zaměřený na poskytování vzdělávání po získání, nabytí určitého školního vzdělávacího stupně. Člení se na: odborné (profesní) vzdělávání, zájmové, občanské a jiné.

F

formy vzdělávání

Souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky (vzdělávání) při realizaci určitého vzdělávacího procesu. Formy se rozlišují např. podle: časového uspořádání - krátkodobé

a dlouhodobé (seminář, školení, kurz...), organizačního uspořádání (vyučování individuální, skupinové, studium při zaměstnání, kombinované studium, doplňující studium, rozšiřující studium...), podle zaměření (specializační, inovační, rekvalifikační...). Některé z těchto forem jsou v koncepci uvedeny jako druhy dalšího odborného vzdělávání. Funkční vzdělávání Je školením na získání specifických kvalifikačních předpokladů pro provádění řídicích činností (funkcí).

K

kariérní postup

Pokrok a odborný růst v rámci dané profese podle jistých pravidel. Pravidla (často v podobě plánu) stanoví jednotlivé etapy kariérního postupu a návazně na ně systém hodnocení, odměňování a vzdělávání.

kombinované studium

1. Studium více oborů (fakult) na vysokých školách.
2. Současná tendence v distančním vzdělávání, kdy se distanční aktivity stále více prolínají se studiem prezenčním (konzultace, přednášky, semináře, exkurze ap.).
3. Střídání denního studia se studiem při zaměstnání

kurz

Samostatná vzdělávací forma, složená z několika jednotek - lekcí, přednášek, cvičení, seminářů, studijních úkolů resp. i zkoušek, směřujících k naplnění vzdělávacího cíle.

M

metoda vzdělávání

Způsob (postup) záměrného uspořádání činností a opatření na realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti ve směru k vzdělávání (posluchači) tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávací cíle. Zjednodušeně jde o způsob výuky za daných (konkrétních) podmínek. Výběr metod vzdělávání ovlivňují cíle vzdělávání, principy vzdělávání, obsah vzdělávání, časové a materiální podmínky, osobnost lektora. Nejčastěji se člení na metody monologických (předávání informací, přednáška), dialogické (rozhovor, diskuse), problémové (situační m. - případové studie, simulační hry, inscenační m. - hraní rolí, brainstorming - tvorba nových nápadů), praktické (návčik a výcvik dovedností), metody vzdělávání na pracovišti (coaching - dlouhodobější instruování, vysvětlování, připomínkování a periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného nebo školitele - kouče, mentoring - školený zaměstnanec si sám vybírá rádce - mentora, svůj osobní vzor)

mobilita zaměstnance

Pohyb zaměstnanců v horizontální i vertikální rovině v rámci stejného oboru působnosti, resp. mezi odbory v souladu s požadavky organizace (trhu práce).

modul (vzdělávací)

Samostatná ucelená monotematická studijní jednotka (blok) se samostatnými výstupy (učebními cíli). Většinou tematicky uzavřený počet lekcí určitého kurzu. Takto vzniklé moduly mohou být různé propojovány do (větších) vyšších celků s cílem

vytvořit dílčí nebo ucelený studijní program. Taková struktura modulů může představovat rozsáhlý komplex. Studujícímu mohou být stanoveny povinné moduly (prioritní vzdělávací moduly), které si může individuálně doplnit a následně i sestavit vlastní vzdělávací program. O zvláštní kvalifikační předpoklady Souhrn stanovených teoretických znalostí, schopností a praktických dovedností, které jsou výstupem z absolvovaného vzdělávání. Zejména znalosti o obecně závazných právních předpisech a služebních předpisech a schopnosti a dovednosti jejich aplikace, nezbytné pro výkon činnosti (funkce) v příslušném oboru veřejné správy. Jejich získání se ověřuje zkouškou.

P

prohlubování kvalifikace

Je zaměřeno na průběžné udržování, aktualizaci, zdokonalování, doplňování znalostí, schopností a dovedností, potřebných pro výkon činnosti podle dohodnuté pracovní náplně zaměstnance. Zahrnuje více forem, např. vzdělávání inovační (aplikace nových právních předpisů, informačních technologií, realizace nových státních koncepcí dalšího rozvoje veřejné správy), specializační (získání speciálních znalostí, schopností a dovedností, vyžadovaných na výkon zpravidla náročnějších odborných činností), jazykové.

profil absolventa

Souhrn odborných znalostí a dovedností, morálně-volních vlastností a postojů, které jsou charakteristické pro absolventa určitého druhu a typu školy příp. dalšího odborného vzdělávání.

R

rekvalifikace

Teoretická a praktická příprava, která umožní zaměstnanci zachovat, zvýšit, rozšířit nebo změnit dosavadní kvalifikaci nebo ji přizpůsobit technickému rozvoji pro účely udržení zaměstnance v zaměstnání.

Ř

řízení a rozvoj lidských zdrojů (personální řízení)

Oblast řízení, zaměřená na vše, co se týká člověka v pracovním procesu - jeho získáváním, formováním, organizováním jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, k organizaci a spolupracovníkům, a také jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho

personálního a sociálního rozvoje. Vzdělávání zaměstnanců za účelem formování jejich pracovních schopností je jednou z nejdůležitějších úloh řízení a rozvoje lidských zdrojů.

S

správní úkony

veřejná správa se provádí v právních formách, rozdělených do základních skupin: - právně-aplikační úkony - normotvorné úkony - společensko-organizační úkony, včetně manažerských úkonů (řídících) - materiálně technické úkony (evidenční, informační, faktické úkony) systémový přístup ke vzdělání Je prostředek zajišťující, aby vzdělávání jako celek přispělo ke zlepšení výkonů pracovníků v organizaci, aby vzdělávání bylo realizováno účinně a efektivně a mělo kladný dopad na účinnost a efektivnost činností v organizaci. Racionální postup tvorby vzdělávacích programů (projektů), jejich provádění a hodnocení, umožňující úspěšné dosažení strategických cílů vzdělávání tak, aby tyto reagovali na požadavky praxe. A skutečný praktický výkon. Je to proaktivní systém ve vzdělávání, který reaguje na podněty praxe, ale zároveň je i stimuluje. Zahrnuje 5 dílčích etap: analýzu, tvorbu vzdělávacího programu, tvorbu hodnotících nástrojů, realizaci vzdělávací akce a ověření účinnosti vzdělávacího obsahu.

standards

Definice (určení) výkonu na základě požadovaných znalostí, schopností a jejich aplikace. Standardy musí být hodnotitelné a jednoznačně srozumitelné všem zainteresovaným studujícím, učitelům, lektorem, úřadům práce, zaměstnavatelům apod.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTORNG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha, Grada Publishing. 1999. 768 s. ISBN 80-7169-614-5.

BARTOŇKOVÁ, H. 2005. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc, 2005. 100 s. ISBN 80-244-1442-2.

BLÁHA, J., DYTRT, Z. 2003. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. 268 s. ISBN 80-7261-084-8.

BLÁHA, J., MATEICUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

EXNER, J. *Obce, města, městské části*. Praha: Libri, 2004. 255 s. ISBN 80-7277-289-9.

HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. 1996. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing, 1996, 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. 2000. *ABC Praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2000. 400 s. ISBN 80- 86131-25-4.

KOUBEK, J. 1995. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha, Management Press, 1995. 299 s. ISBN 80-85943-51-4.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 2012. Praha: Wolters ČR. ISBN: 978-80-735-7338-4.

OCHRANA, F. 2007. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-27-X.

PLAMÍNEK, J. 2014. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2014. 315 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

RUČINSKÁ, S. 2009. *Inovačný prístup v riadení ako súčasť modernizácie verejnej správy v Slovenskej republike*. [on line]. Dostupné na: <<http://www.sjf.tuke.sk/>>. /transferinovacii/pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/173-178.pdf. [cit. 2010-07-22]

ŠERÁK, M. 2009. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2009. 468 s. ISBN 978-80-7367-551-6.

VETEŠKA, J. 2016. *Přehled andragogiky - Úvod do studia vzdělávání dospělých*. Praha: Portál, 2016. 316 s. ISBN 978-80-262-1029-9.

VENDEL, Š. 2008. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-1731-9.

ZLÁMAL, J. 2008. *Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 268 s. ISBN 978-80-86723-79-2.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BOGASON, P. 2000. *Public Policy and Local Governance*. New York: Institutions in Postmodern Society. Cheltenham: Edward Edgar Publishing Limited, 2000. 269 s. ISBN 978-1840648-911.

BUČEK, J. 2000. *Sublocal Decentralisation – the Case of Slovak Big Cities*. London: Environment and Planning C: Government and Policy, 2000. 190 s. ISBN 978-0754617-044.

ĎURĎOVIČOVÁ, M. 1998. Vzdelávanie dospelých v súčasných podmienkach spoločensko-ekonomického vývoja. *Vzdelávanie dospelých*, roč. III, č. 3.

FRK, V., PIROHOVÁ, I. 2007. *Možnosti vzdelávania dospelých po prechode na spoločnosť založenú na vedomostiach*. In PIROHOVÁ, Ivana. (Ed.). 2007. *Úloha andragogiky v spoločnosti založenej na vedomostiach*. Prešov: AFPUP, FF PU, s. 80 - 94. ISBN 978-80-8068-634-5.

FUKUYAMA, F. 2004. *Why There Is No Science of Public Administration*. Journal of International Affairs, vol. 58, no. 1. ISSN 1460-3713.

HINZEN, H., PRZYBYLSKA, E., STASZEWICZ, M. *Edukacja dorosłych w zjednoczonej Europie - bogactwo, różnorodność, doświadczenie*. Torunio: [Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika](#), 2005, 370 s. ISBN:83-231-1825-6

IHNACÍK, J. 1999. *Asertivita v práci vedúceho pedagogického pracovníka*. Prešov: Metodické centrum, 1999. 41 s. ISBN 8080451567.

KIRKPATRICK, D. L. and KIRKPATRICK, J. D. 2006. *Evaluating Training Programs*. 3rd edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006. 373 p. ISBN 978-1-57675-348-4.

KOČANOVÁ, Daniela. 2007. *Ďalšie odborné vzdelávanie a príprava*. [online]. Bratislava: ŠIOV, 50 s. Dostupné na: http://www.siov.sk/refernet/public/studie/theme_5.pdf>.

LUKÁČ, E. 2007. *Spoločnosť založená na vedomostiach – k niektorým výzvam pre vzdelávanie dospelých*. In PIROHOVÁ, I. (Ed.). 2007. *Úloha andragogiky v spoločnosti založenej na vedomostiach*. Prešov: AFPUP, FF PU, s. 67-79. ISBN 978-80-8068-634-5.

PIROHOVÁ, I., LUKÁČ, E. 2010. *Vzdelávanie dospelých v poznatkovo orientovanej spoločnosti*. Zborník príspevkov z vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou, ktorá sa konala 29. januára 2009 v Prešove. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, s. 15-23. ISBN 978-80-555-0152-9.

PORUBSKÁ, G., ĎURDIAK, E. 2005. *Manažment vzdelávania dospelých*. Nitra: SlovDidac, 2005. 212 s. ISBN 80-969303-0-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU. ZOZ a zkoušky, 2016. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/>.

HLAVNÍ MĚSTO PRAHA. Městské části 2017 Dostupné z: <http://www.praha.eu/jnp/cz/index.html>.