

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017 - 2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Kratochvílová

**System vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve finanční
správě**

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Marie Farková, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2017 - 2019

DIPLOMA THESIS

Jana Kratochvílová

**The system of education and human resources development
in tax administration**

Prague 2019

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Marie Farková, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jana Kratochvílová

Poděkování

Děkuji PhDr. Marii Farkové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za odborné rady a věcné připomínky. Ráda bych poděkovala respondentům, kteří se ochotně účastnili mého výzkumného šetření.

Anotace

Cílem diplomové práce s názvem „Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve finanční správě“ je analyzovat aktuální stav vzdělávání zaměstnanců finanční správy a úroveň rozvoje lidských zdrojů. Práce se skládá z části teoretické a části empirické. V teoretické části jsou uvedeny hlavní pojmy, vztahující se ke zvolenému tématu, čerpané zejména z odborné literatury. V praktické části jsou ověřovány poznatky z teoretické části formou dotazníkového šetření a rozhovorů s respondenty. Otázky směřují na vzdělávací systém v organizaci, jeho obsah, formu a také spokojenost účastníků se vzděláváním, dále je zjišťována znalost pojmu andragogika, důvody ke vzdělávání a co naopak respondentům v dalším vzdělávání brání. Závěrečné shrnutí obsahuje výsledky provedeného šetření v grafické a popisné podobě.

Klíčová slova

Andragogika, celoživotní učení, etický kodex, identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, řízení lidských zdrojů, sebevzdělávání, specifika vzdělávání dospělých, vzdělávání, zákon.

Annotation

The aim of the thesis titled „The system of education and human resources development in tax administration“ is to analyze the current status of education of tax administration employees and the level of human resource development. The thesis consists of theoretical and empirical part. In the theoretical part are presented the main terms relating to the topic of the thesis, obtained mainly from professional literature. In the practical part the findings from the theoretical part are verified by means of questionnaire surveys and interviews with respondents. The questions are focused on the educational system of tax administration, its content, form and also the satisfaction of the participants with the education, the knowledge of the concept of andragogy, the reasons for further education and, conversely, the barriers for further education of respondents. The final summary contains the results of the survey in graphical and descriptive form.

Keywords

Andragogy, education, educational planning, ethics code, Human resources management, identification of training needs, lifelong learning, self-education, specifics of adults education, law.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VZDĚLÁVÁNÍ.....	12
1.1 Vzdělávání	12
1.2 Vzdělávání dospělých	13
1.3 Legislativa.....	15
2 ANDRAGOGIKA	17
2.1 Andragogika.....	17
2.2 Personální andragogika	19
3 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ.....	21
3.1 Celoživotní učení	21
3.2 Počáteční a další vzdělávání	22
3.3 Moderní technologie ve vzdělávání.....	24
4 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	26
4.1 Profesní vzdělávání dospělých.....	26
4.2 Systematické vzdělávání a učící se organizace.....	29
5 DOVEDNOSTI PRO 21. STOLETÍ.....	32
5.1 Dovednosti pro 21. století a nové gramotnosti	32
5.2 E-learning.....	34
6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	37
6.1 Význam a cíle řízení lidských zdrojů	37
6.2 Organizační chování a rozvoj kariéry	39
7 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI	41
7.1 Personální práce v organizaci	41
7.2 Systém vzdělávání v organizaci.....	42
7.3 Analýza potřeb, plánování, metody a vyhodnocení vzdělávání	44

8	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FINANČNÍ SPRÁVĚ	46
8.1	Organizační struktura finanční správy	46
8.2	Vzdělávání zaměstnanců FS	47
8.3	Interní systém vzdělávání zaměstnanců.....	47
8.4	Firemní kultura organizace a etický kodex	49
	PRAKTICKÁ ČÁST	51
9	VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	51
9.1	Výzkumné otázky a výzkumné předpoklady	51
9.2	Metody	52
9.3	Harmonogram výzkumného šetření a výzkumný vzorek	54
9.4	Analýza dat z dotazníkového šetření	55
9.5	Shrnutí provedených rozhovorů.....	69
9.6	Shrnutí empirické části a doporučení.....	77
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	82
	SEZNAM ZKRATEK	85
	SEZNAM GRAFŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Téma vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů autorka zvolila zejména z toho důvodu, že vhodně propojuje vlastní pracovní zaměření se studovaným oborem. Cílem diplomové práce je zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů. Záměrem teoretické části je seznámení s problematikou s využitím dostupných informačních zdrojů, zejména odborné literatury, časopisů, slovníků, internetových zdrojů aj., dále s využitím osobní znalosti zkoumané společnosti, ale také znalostí autorky získaných v rámci studia na vysoké škole.

Teoretická část je složena z osmi tematických celků. V první kapitole s názvem „Vzdělávání“ se čtenář nejprve seznámí se základním členěním vzdělávání na formální, informální a neformální, dále s legislativními předpisy z oblasti vzdělávání dospělých. Zatímco ve většině států Evropské unie již zákon o dalším vzdělávání existuje, v České republice není dosud samostatný zákon, který by problematiku komplexně upravoval. Vlivem stále sílícího ekonomického tlaku jsou lidé nuceni neustále zvyšovat svoji kvalifikaci, prohlubovat vědomosti a znalosti, aby našli odpovídající uplatnění na trhu práce. Možnosti pracovního uplatnění závisí ve velké míře na tom, jak dokáže být člověk v oblasti vzdělávání flexibilní.

Druhá kapitola „Andragogika“ pojímá jednak teorii učení, ale také problematiku vzdělávání dospělých z praktické stránky. Aplikací teorie v pracovním prostředí organizace se zabývá personální andragogika. Cílem andragogického působení je rozvoj osobnosti člověka a zároveň jeho plnohodnotné zařazení do společnosti, s využitím poznatků z dalších věd, nejčastěji pedagogických, psychologických či filosofických.

Ve třetí kapitole se čtenář seznámí s „Celoživotním učením“, kde se kontinuálně prolínají veškeré formální i neformální aktivity, realizované za účelem zdokonalení profesních kompetencí, prohloubení znalostí a dovedností. Jednu z hlavních oblastí představuje vzdělávání dospělých, které i z časového hlediska je nejdelší. Rozlišujeme dvě základní etapy celoživotního vzdělávání a to počáteční a další vzdělávání. Dnes se stále častěji užívá termín učení na úkor pojmu vzdělávání, protože aktivita a zodpovědnost za osobní rozvoj je přenesena na jednotlivce.

Čtvrtá kapitola se věnuje „Profesnímu vzdělávání“, které představuje moderní cestu k vyšší výkonnosti zaměstnanců, výsledkem je lepší prosperita a konkurenceschopnost firmy. Průběžné vzdělávání a rozvoj je nezbytný zejména v oblasti adaptace nových pracovníků, prohlubování kvalifikace u stávajících pracovníků, tedy jejich doškolování, dále přeškolení neboli rekvalifikace a rozšiřování aktuální kvalifikace pracovníka. Učící se organizace podporuje rozvoj a učení u všech svých zaměstnanců. Technika a informační systémy slouží více k podpoře učení, než ke kontrole.

Pátá kapitola se zabývá „Dovednostmi pro 21. století“. V dnešní době překotných změn se rychle mění předpoklady pro život, co bylo adekvátní před padesáti či před sto lety, dnes již zdaleka neodpovídá potřebám člověka. Jakými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi by tedy dnešní člověk měl disponovat? Úvahy o 21st century skills nutně směřují k inovacím ve výuce, jejíž nedílnou součástí je dnes zcela samozřejmě využití digitálních technologií. Roste také potřeba nových gramotností.

V 6. kapitole se čtenář seznámí s oblastí „Řízení lidských zdrojů“. Firma, která chce v době nových postupů a technologií udržet krok a své postavení na trhu, se musí bezpodmínečně zaměřit na vzdělávání svých zaměstnanců. Podnikové vzdělávání od začátku 21. století zaznamenává prudký nástup nových informačních a komunikačních technologií a vzdělávání tak nabývá nových forem a metod.

7. kapitola hovoří o nejnovější koncepci „personální práce v organizaci“. Personální práce již není pouze záležitostí odborných personalistů, ale stále více patří k práci vedoucích pracovníků, kteří mají k lidem daleko blíže, a proto na ně přechází více pravomocí a rozhodování. Nejdůležitějším úkolem je formování pracovníků a jejich schopností, dovedností a znalostí, přizpůsobit je potřebám organizace dle stylu práce, používané technologii a technice apod.

V 8. kapitole nazvané „Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve finanční správě“ je popsána koncepce a strategie vzdělávání zaměstnanců, postupy při plánování, organizování a realizaci vzdělávání. Dále se čtenář seznámí s důležitou rolí správné firemní kultury a nezbytným dodržováním etického kodexu. Výkon FS je službou veřejnosti a respektování zásad etiky je věcí profesionální cti zaměstnance.

Cílem praktické části diplomové práce je zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců, které povede k předpokládanému navržení zlepšení či efektivnějších

postupů v rámci zkoumané problematiky. Vzhledem k tomu, že vzdělávací potřeby jsou v organizaci předem dány legislativně, předmětem zkoumání je aktuální postoj zaměstnanců ke vzdělávání v organizaci a jejich spokojenost s obsahem a celkovou úrovní poskytovaného vzdělávání a lektorů.

V praktické části práce je obsaženo šetření, provedené kvantitativní výzkumnou metodou, prostřednictvím dotazníků, doplněné o kvalitativní metodu, tedy rozhovory se zaměstnanci společnosti. Výzkumné předpoklady stanovené autorkou práce na základě poznatků čerpaných z odborné literatury a dalších zdrojů, je třeba provedeným šetřením ověřit nebo vyvrátit.

Očekávaný přínos diplomové práce vidí autorka zejména ve zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců v organizaci, které povede k předpokládanému navržení zlepšení či efektivnějších postupů v rámci zkoumané problematiky. Doporučení může následně posloužit organizaci jako pomůcka při plánování změn a nových úkolů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ

V první kapitole se seznámíme se základním členěním vzdělávání na formální, informální a neformální. Vzdělávání dospělých zahrnuje jednak veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako řádné školské vzdělávání, které směřuje k získání stupně vzdělání, ale také další vzdělávání. Lidé jsou nuceni, vlivem stále sílícího ekonomického tlaku, zvyšovat svoji kvalifikaci neustále, musí prohlubovat vědomosti a znalosti, pokud chtějí najít odpovídající uplatnění na současném trhu práce. S rozvojem tržní ekonomiky kvalitní personální zajištění podniků nabývá na důležitosti.

1.1 Vzdělávání

V současnosti je zaměřována stále větší pozornost na úroveň vzdělání populace. Zatímco kdysi stačilo, aby člověk uměl číst, psát a počítat a již byl považován za vzdělaného, dnes je to naprostou samozřejmostí. Podle Vetešky, Vacínové a kol. (2011, s. 51) vzdělávání členíme na formální, informální a neformální. Ve vzdělávacích institucích se uskutečňuje vzdělávání formální, nejčastěji ve školách, kdy cíle, funkce, vzdělávací obsah a způsob hodnocení jsou předem dány a legislativně vymezeny. Výstupem po ukončení jednotlivých etap formálního vzdělávání je zpravidla vysvědčení, diplom či certifikát apod. V dnešní době již převážná část žáků pokračuje po ukončení základního vzdělání ve studiu na středních a následně na vysokých školách.

Při každodenním kontaktu se členy rodiny, spolužáky, kolegy a přáteli, při běžných činnostech i během nových zkušeností dochází k informálnímu učení. Získáváme bezděčně nové vědomosti a dovednosti ze sociálního prostředí a osobních kontaktů, utváří se postoje vlivem našich kontaktů a okolního prostředí. Informální učení není nijak systematicky organizováno ani institucionalizováno.

Také mimo vzdělávací systém probíhá neformální vzdělávání. Je organizováno často pro skupiny osob dle zájmů, není dána forma jeho ukončení, probíhá formou seminářů,

kurzů, workshopů apod. Na organizaci neformálního vzdělávání se podílejí různé nadace nebo kluby, nevede k získání stupně vzdělání a zahrnuje například kurzy cizích jazyků, kurzy počítačové, rekvalifikační, autoškolu, školení zaměstnanců a přednášky v souvislosti s legislativními změnami. (Veteška, Vacínová a kol., 2011, s. 51-52)

1.2 Vzdělávání dospělých

Podle Vyhnánkové (2007) již na počátku 90. let 20. století, v souvislosti s rozvojem tržní ekonomiky, se v oblasti vzdělávání dospělých uplatňují tržní mechanismy a začíná tzv. boom nabídky vzdělávání pro dospělé populaci. V průběhu stabilizace české ekonomiky dochází k pochopení nezbytnosti kvalitního personálního zajištění podniků a na přelomu století své místo nalézá systémový přístup, nezbytné legislativní zakotvení, finanční zabezpečení, kontrola a propagace vzdělávání dospělých. (Vyhnánková, 2007, s. 7-8)

Podle Palána a Langer (2008), zahrnuje vzdělávání dospělých všechny vzdělávací aktivity, které jsou realizovány jako řádné školské vzdělávání, které směřuje k získání stupně vzdělání, zahrnuje ale také další vzdělávání. Mezi faktory, ovlivňující přístup dospělých ke vzdělávání například patří stále sílící ekonomický tlak. Lidé jsou nuceni zvyšovat svoji kvalifikaci a prohlubovat vědomosti a znalosti, aby našli odpovídající uplatnění na současném trhu práce. To je důvodem narůstajícího počtu absolventů distančního vzdělávání, které lze absolvovat při zaměstnání. (Palán, Langer, 2008, s. 40)

Podle Armstronga (2007, s. 462) je „*vzdělávání nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly*“.

Jednu z hlavních oblastí celoživotního učení představuje právě vzdělávání dospělých, které i z časového hlediska (trvá až tři čtvrtiny života člověka) je nejdelší. Jak je patrné ze srovnání předchozích odstavců, Armstrong, Palán, Langer i Vyhnánková se shodují v tom, že v dnešní společnosti jsou na člověka kladeny nároky v mnoha oblastech. Zejména jde o nutnost neustálého zvyšování, prohlubování, případně změny kvalifikace z důvodu současného sílícího ekonomického tlaku.

Změny v současné praxi vzdělávání dospělých uvádí Veteška dle Jarvise (2016) takto: zvyšuje se orientace na účastníka vzdělávání; „pravda“ není majetkem vyučujícího a každý účastník ji musí najít sám, znalosti získávají nový status; přednost dostávají krátkodobé kurzy a moduly; patrný je odklon od mechanického učení a přechod k učení reflexivnímu; na ústupu je vyučování face-to-face a stále více se rozšiřují možnosti distančního vzdělávání; v odborném vzdělávání zaujímá místo trénink a výcvik; vliv hraje tlak trhu, vzdělávání je orientováno na potřeby kvalifikační a ekonomické. (In: Veteška, 2016, s. 88-89)

Schopnost využít nově nabízené možnosti z oblasti vzdělávání a tím rozšířit možnosti vlastního pracovního uplatnění závisí ve velké míře na tom, jak dokáže být každý z nás v této oblasti flexibilní. Protože právě flexibilní zaměstnanci znamenají pro firmu možnost větší konkurenceschopnosti na trhu.

Jak uvádí Zounek et al dle Illerise (2016) v rámci učení se jedná o proces utváření jedince, získávání zkušeností patří mezi klíčové procesy v životě člověka. Jde o změny na základě zkušeností a činností, které se postupně mění na systémy znalostí, tedy na vědění. Učení není možné v dnešní době spojovat pouze se školním vzděláváním a školou, je to proces, který prostupuje člověku celým životem. Učení kromě získávání znalostí a dovedností zahrnuje také dimenzi společenskou, emoční a sociální. (Illeris In: Zounek et al, 2016, s. 24)

Při učení dochází k proměně počátečních vědomostí, dovedností, návyků a postojů a to jak kvantitativně i kvalitativně. Úroveň této proměny závisí na způsobu, jakým učení probíhá. Pokud se člověk učí mechanicky, bez hlubšího pochopení, dojde zřejmě jen k minimálnímu pokroku. Naopak, jestliže člověk vynaloží během učení větší úsilí, řeší například složitější úkoly nebo projekty, bude pokrok velký a stupeň proměny významný. Illeris (In: Zounek et al, 2016, s. 23) učení vnímá jako proces vedoucí v organismu člověka ke stálé změně jeho schopností, tato změna ale není ovlivněna procesem stárnutí nebo biologického vyžívání.

1.3 Legislativa

V České republice není dosud samostatný zákon, který by komplexně upravoval problematiku dalšího vzdělávání. Ve většině států Evropské unie již zákon o dalším vzdělávání existuje. V ČR tedy systém vzdělávání dospělých není jednoznačně vymezen co do funkčnosti ani efektivity. V dnešní době může v České republice poskytovat vzdělávání dospělým téměř kdokoliv, není nutné prokazovat zázemí pedagogické, personální či materiálně-technické. (Veteška, 2016, s. 114) Vlivem společenské změny v roce 1989 se vzdělávání dospělých zcela podřizuje mechanismům nabídky a poptávky, tedy zákonům trhu. Několik výjimek představuje pouze vzdělávání úředníků, zdravotnických pracovníků a rekvalifikace. (Palán, Langer, 2008, s. 30)

Významným předpisem je zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání (účinnost zákona k 1. 7. 2007). Zákon upravuje práva a povinnosti účastníků, upravuje působnost orgánů, které vykonávají státní správu v oblasti ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. (Zákon č. 179/2006 Sb.) Tento zákon také upravuje existenci Národní soustavy kvalifikací, nástroj na pomoc těm, kdo profesní dovednosti nabyli v praxi a postrádají k tomu příslušný doklad. Spočívá v tom, že odborné způsobilosti (kompetence) je možné bez ohledu na předchozí vzdělávání prokázat v průběhu zkoušky. Lidé mají nově možnost po absolvování přezkoušení získat certifikát o svojí odborné způsobilosti. Jde o uznávání kvalifikací, které byly osvojeny i v neformálním či informálním vzdělávání. (Veteška, 2016, s. 114) Národní soustava kvalifikací představuje veřejný registr profesních kvalifikací uznávaných na území ČR.

V roce 2006 vydal Úřad vlády České republiky (dále jen ÚV ČR), na základě usnesení vlády ČR č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005, Pravidla vzdělávání ve správních úřadech. K tomuto kroku došlo na základě změn v požadavcích na vzdělávání zaměstnanců v období od roku 2001, jako například nové priority ve vzdělávání ve správních úřadech, tedy jazykové zkoušky, vzdělávání v souvislosti se vstupem ČR do EU nebo environmentální vzdělávání. (ÚV ČR, 2006, s. 3) Nová pravidla určují principy vzdělávání a jeho strukturu, vymezují základní pojmy. Vzdělávání rozlišujeme ve správních úřadech vstupní a prohlubující. Vstupní vzdělávání se dále člení na úvodní

a následné; prohlubující vzdělávání rozlišujeme manažerské, jazykové a vzdělávání v dalších oblastech. (ÚV ČR, 2006, s. 7)

Problematika vzdělávání dospělých je v současné době pouze dílčí součástí některých zákonů. Primárně upravuje vzdělávání zaměstnanců zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který řeší odborný rozvoj zaměstnanců, jejich zaškolení a zaučení, odborné praxe, prohlubování a zvyšování kvalifikace včetně rekvalifikace. (Zákon č. 262/2006 Sb.) Od roku 2015 je nově problematika vzdělávání státních zaměstnanců upravena také v zákoně č. 234/2014 Sb., o státní službě. (Zákon č. 234/2014 Sb.)

2 ANDRAGOGIKA

V následující kapitole nás autorka seznámí s rozvojem andragogiky. Počátkem 20. století vzniká celá řada problémů a témat, kterými se pedagogika dosud nezabývala či na ně rezignovala. To má za následek významný rozvoj andragogiky v širším měřítku. Cílem andragogického působení je rozvoj osobnosti člověka a zároveň jeho plnohodnotné zařazení do společnosti, s využitím poznatků z dalších věd, nejčastěji pedagogických, psychologických či filosofických. Andragogika se zabývá edukačními situacemi a procesy v různých cílových skupinách, pojímá nejen teorii učení, ale také problematiku vzdělávání dospělých z praktické stránky. Aplikací teorie v pracovním prostředí organizace se zabývá personální andragogika. Je východiskem pro rozvoj lidského potenciálu, nástrojem je personální práce, personální řízení a modely řízení lidských zdrojů zaměřené na jejich rozvoj. Jedná se o systematickou péči o lidské zdroje, firemní kulturu, tvorbu zdravého sociálního prostředí, uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, efektivní a stimulační mzdový systém a zaměstnanecké výhody.

2.1 Andragogika

Podle Beneše (2003, s. 13) znamená andragogika „*doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa*“. K tomu využívá andragogika poznatky z dalších věd. Andragogiku také nacházíme již na několika vysokých a vyšších odborných školách jako studijní obor, přibývá knih a studií o jejím poslání.

Oproti školnímu vzdělávání zahrnuje vzdělávání dospělých prakticky tři čtvrtiny života člověka. Z toho důvodu by bylo žádoucí samostatné teoretické, empirické a metodologické ukotvení. Bohužel současný stav rozložení v různých studijních programech zatím není pro rozvoj andragogiky optimální. Změna bude nutná také v oblasti legislativy, s ohledem na nedostatečné zakotvení vzdělávání dospělých. Zatímco ve většině států Evropské unie již zákon o dalším vzdělávání existuje, v České republice není dosud samostatný zákon, který by komplexně upravoval problematiku dalšího vzdělávání. V ČR tedy systém vzdělávání dospělých není jednoznačně vymezen ani co do funkčnosti ani efektivnosti.

Jak uvádí Veteška (2016) pojem andragogika pravděpodobně poprvé použil ve svém díle německý učitel Alexander Kapp (1799-1869), v jedné kapitole díla *Platonova nauka o výchově jako pedagogika pro jednotlivce a stát* nalezneme základy andragogického terminologického vymezení. K vývoji andragogické vědy dochází koncem 19. století. V Evropě v tomto období byly položeny základy pro budování novodobé andragogiky: rozvoj andragogického myšlení, působení na humanizaci člověka, vedoucí ke zlepšování kvality života, souladu a rovnováze. (Veteška, 2016, s. 16) Počátkem 20. století vzniká celá řada problémů a témat, kterými se pedagogika nezabývala či na ně rezignovala. To má za následek významný rozvoj andragogiky v širším měřítku. Alternativní, velmi propracovaný systém, nacházíme v českém prostředí v podobě Baťovy školy práce, tedy podniková výchova a vzdělávání. V roce 1925 začala Firma Baťa Zlín provozovat podnikovou školu, první svého druhu nejen u nás, ale také ve světě. Úkolem bylo formovat lidi, zdokonalit spolupracovníky, co nejlépe obsloužit zákazníky.

Po roce 1990 sice nebyly jednotné názory na definici andragogiky či její obsahové vymezení, přesto je, jak uvádí Veteška (2016), patrná snaha o odštěpení od pedagogiky, důraz je kladen na rozvoj jedince ve všech fázích jeho života. Prioritou moderní andragogiky není vytvářet teoretické koncepce o ideální výchově, hlavní poslání spočívá v poznávání a vysvětlování edukační reality, aplikace poznatků do praxe. *„Moderní andragogiku charakterizuje synergie, symbióza mezi teorií a praxí, především pokud se to týká dalšího vzdělávání.“* (Veteška, 2016, s. 17)

Andragogika, podle Vetešky (2016), s ohledem na jedinečnost účastníků vzdělávání a jejich vzdělavatelů, zabírá široké pole působnosti. Pojímá jednak teorii učení, ale také problematiku vzdělávání dospělých z praktické stránky. Andragogika se zabývá edukačními situacemi a edukačními procesy v rozmanitých cílových skupinách. Proto by ti, kteří vzdělávají dospělé, měli disponovat širokými andragogickými dovednostmi, které vycházejí hlavně z androdidaktiky, ale také z psychologie učení. (Veteška, 2016, s. 10)

Jak uvádí Veteška (2016) pojetí andragogiky je odlišné podle zemí, autorů a teoretických směrů, které vycházejí z různých sociálních a pedagogických teorií. Rozdíly nacházíme i podle kulturních či geopolitických aspektů. I přes uvedené

odlišnosti, mají většinou různá pojetí andragogiky tyto společné charakteristiky: vzdělávání dospělých, jeho vznik a rozvoj, podmiňují ekonomické a sociální změny; nutnost připravit kvalifikovaného a zodpovědného pracovníka s důrazem na profesní role; nezbytná reakce na změny v možnostech smysluplného trávení volného času dospělých; znaky pozitivní, jako je rozvoj demokratické, občanské společnosti, tak i znaky bránící rozvoji jedince, sem řadíme např. omezený přístup ke vzdělávání nebo některé vyloučené (segregované) skupiny obyvatel; nezbytná reakce na globalizaci a neustálý rozvoj ICT. (Veteška, 2016, s. 17)

Také podle Palána a Langer (2008) v pojetí studia andragogiky na vysokých školách v České republice a na Slovensku nacházíme řadu odlišností co do obsahové stránky. Některé katedry jsou orientovány více sociologicky a psychologicky, jinde se specializují více na vzdělávání dospělých a personální řízení, doplněné o problematiku lidských zdrojů. Tyto odlišnosti v pojetí studia jsou založeny zejména na personálním obsazení jednotlivých kateder a také v historické tradici a společenské poptávce. (Palán, Langer, 2008, s. 33)

2.2 Personální andragogika

Andragogika se jako každá věda strukturuje a tvoří systém andragogických disciplín, které se člení na základní, aplikované a hraniční. Mezi aplikované disciplíny patří andragogika personální (profesní), která z pohledu rozvoje a řízení lidí čerpá zejména z teorie managementu, sociální psychologie organizace, personalistiky a další. Personální andragogika se zabývá aplikací teorie v pracovním prostředí organizace a souvisí úzce s podnikovým vzděláváním. Je východiskem pro rozvoj lidského potenciálu, kdy nástrojem je personální práce, tedy personální řízení a modely řízení lidských zdrojů zaměřené na jejich rozvoj. (Veteška, 2016, s. 41)

Stejně tak Palán a Langer (2008) říkají, že v personální andragogice nejde jen o vzdělávání, ale důležité je vytváření vhodných podmínek k seberealizaci, což je nejučinnější motivační nástroj. Je to také nástroj ve vytváření vztahů ve firmě, jde o tzv. vzestupnou spirálu růstu kompetentnosti: vzdělávání, výchova, péče; uspokojení potřeby růstu; vyšší výkonnost; seberealizace; motivace; pozitivní vztah k firmě; participace a potřeba dalšího vzdělávání. (Palán, Langer, 2008, s. 54) V podstatě se

jedná o uzavřený kruh péče o lidské zdroje, která neustále zvyšuje kompetentnost pracovníků. Personální andragogika je tedy teoretickým východiskem pro péči o lidské zdroje, personální řízení se pak stává výkonným nástrojem.

Personální andragogika, která bývá někdy označována jako personální management, řeší zejména požadavky profesního prostředí a na straně druhé potřeby jedince, jeho seberealizaci a sebeuplatnění. Metodologický základ profesního vzdělávání tkví v profesní andragogice. Jde o systematickou péči o rozvoj a úroveň lidských zdrojů, firemní kulturu, tvorbu zdravého sociálního prostředí, uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, efektivní a stimulační mzdový systém a zaměstnanecké výhody.

V další kapitole se dozvíme, že veškeré formální i neformální aktivity, realizované za účelem zdokonalení profesních kompetencí, prohloubení znalostí a dovedností patří do oblasti celoživotního učení. Popíšeme si základní etapy celoživotního vzdělávání, počáteční a další vzdělávání a vysvětlíme si proč je v dnešní době přenesena aktivita a zodpovědnost za profesní a osobní rozvoj na jednotlivce.

3 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Ve třetí kapitole se autorka věnuje celoživotnímu učení. Termín učení se dnes stále častěji užívá na úkor pojmu vzdělávání. Na jednotlivce je přenesena aktivita a zodpovědnost za osobní rozvoj. Vzdělávání dospělých, které je i z časového hlediska (trvá až tři čtvrtiny života člověka) nejdelší, představuje jednu z hlavních oblastí celoživotního učení. Zájmy jedince jsou zde postaveny nad zájmy a potřeby společnosti. Celoživotní vzdělávání, jak již z názvu vyplývá, probíhá po celý život člověka. Celoživotní učení je proces, ve kterém se kontinuálně prolínají veškeré formální i neformální aktivity, realizované za účelem zdokonalení profesních kompetencí, prohloubení znalostí a dovedností. V dnešní době také při učení vstupují do hry stále častěji moderní technologie, které umožňují učení mimo tradiční formální výuku.

3.1 Celoživotní učení

V rámci celoživotního učení jsou zájmy jedince postaveny nad zájmy a potřeby společnosti. Vzhledem k tomu, že celoživotní učení významným způsobem zvyšuje kvalitu života člověka, je zřejmá snaha umožnit vzdělávání v případě zájmu každému jedinci. Podle Bílé knihy (MŠMT, 2001) na rozdíl od minulosti, kdy převažoval počet osob končících se vzděláváním bez maturitní zkoušky, dnes již u nás naštěstí dochází ve vzdělanosti populace k výraznému posunu a podíl vysokoškolsky vzdělaných osob roste, zatímco počty lidí se základním vzděláním trvale klesají. Rozmanitost uspokojování vzdělávacích potřeb v dnešní době přináší člověku nové možnosti při jejich využití v pracovních činnostech i osobním životě. (MŠMT, 2001, s. 29)

„Celoživotní učení je OECD chápáno jako pokračování uvědomělého učení po celou dobu života, na rozdíl od představy, že vzdělávání končí absolvováním školního vzdělávání v nějakém věku. Zdůrazňována je i filozofická podstata konceptu, tj. snaha o pochopení celoživotního učení jaké postoje a životní hodnoty.“ (Veteška, 2016, s. 94) V procesu celoživotního učení se kontinuálně prolínají veškeré formální i neformální aktivity, realizované průběžně za účelem zdokonalení profesních kompetencí, prohloubení znalostí a dovedností. V dnešní době neustálých změn již

nevystačíme s tím, že se člověk ve škole naučí číst, psát a počítat. Kromě nezbytných jazykových znalostí je na roveň těchto schopností a dovedností dnes stavěna celá řada požadavků, jde o již zcela samozřejmé používání osobních počítačů, mobilních telefonů, nutná je dobrá orientace na internetu, znalost interních počítačových sítí, e-mailu a další. Dnes se stále častěji užívá termín učení na úkor pojmu vzdělávání. Je tomu tak proto, že aktivita a zodpovědnost za osobní rozvoj je přenesena na jednotlivce.

Porovnáme-li shora uvedené informace, jak Bílá kniha, tak Veteška se shodují v tom, že vzdělávání nemůže končit absolvováním školní docházky, ale je nutná vlastní iniciativa každého jedince a nutnost pokračování v sebevzdělávání a zdokonalování po celý život. Mnoho autorů odborné literatury se shoduje v názoru na důležitost sebevzdělávání. Také proto bude autorka v praktické části této práce zjišťovat názor respondentů na otázku sebevzdělávání a to jednak prostřednictvím dotazníkového šetření, tak i v provedených rozhovorech s respondenty.

3.2 Počáteční a další vzdělávání

Celoživotní vzdělávání, jak již z názvu vyplývá, probíhá po celý život člověka. Rozlišujeme dvě základní etapy celoživotního vzdělávání a těmi jsou počáteční vzdělávání a další vzdělávání. Jak uvádí Tureckiová (2010) „*Na rozdíl od primárně formálního počátečního vzdělávání, jehož účastníky samozřejmě mohou být a bývají rovněž dospělí, se převážná část vzdělávání dospělých realizuje jako neformální vzdělávání, eventuálně můžeme hovořit o informálním učení.*“ (Tureckiová a kol., 2010, s. 15) Základní, střední a terciární vzdělávání řadíme do počátečního vzdělávání. Po vstupu na trh práce, se další vzdělávání účastníků zaměřuje na rozvoj dovedností, kompetencí a vědomostí, které jsou uplatnitelné v pracovním i v osobním životě.

První etapa výchovného působení probíhá nejdříve v rodině a následně začíná institucionální vzdělávání v mateřských školách. Děti ve věku od 3 do 6 let formou hry nabývají základní dovednosti a poznatky potřebné pro další vzdělávání. Předškolní vzdělávání se podílí na zdravém vývoji dítěte a napomáhá rozvoji osobnosti.

Důležitým cílem základního vzdělávání je utváření pevných základů pro celoživotní učení, má všeobecný charakter a je v dnešní době jedinou povinnou etapou vzdělávání

pro všechny děti v ČR. Základní vzdělávání se uskutečňuje na základních školách, speciálních základních školách nebo na víceletých gymnáziích (nižší stupeň).

Jak uvádí Bílá kniha (MŠMT, 2001) další vzdělávací etapou je středoškolské vzdělávání, všeobecného nebo odborného charakteru, které rozvíjí dovednosti, schopnosti a rozšiřuje vědomosti studentů, zároveň je to příprava na navazující studium na vysokých školách nebo příprava na budoucí povolání. Středoškolské vzdělávání je zpravidla ukončeno maturitní zkouškou, závěrečnou zkouškou nebo výučním listem. Absolventům středního vzdělání s výučním listem je určeno nástavbové studium, které je také ukončeno maturitní zkouškou. (MŠMT, 2001, s. 28) Po dokončení povinné školní docházky se v lepším případě zařadí absolventi na trh práce, v případě nedostatečné aktivity končí mezi ekonomicky neaktivními obyvateli.

Vysokoškolské specializované odborné nebo umělecké vzdělání probíhá na vysokých školách, vyšších odborných školách a konzervatořích. Vysokoškolské vzdělávání se uskutečňuje v Bakalářském programu (3 - 4 roky s titulem Bc.), Magisterském programu (1 – 3 roky s titulem podle studovaného oboru JUDr., MUDr., MVDr. aj.) a v Doktorském programu (3 – 4 roky s titulem Ph.D.).

V současnosti také roste oblíbenost tzv. univerzit třetího věku. Ty nabízejí příležitost rozvíjet se a sebevzdělávat i v pozdějším věku lidem, jejichž dosažené vzdělání je při aktuálním srovnání nedostačující. U starších generací zvyšuje nároky na další vzdělávání zejména překotný vývoj v oblasti komunikace a informačních technologií. Vzdělávací aktivity přispívají k pocitu důstojnosti a spokojenosti, umožňují integraci do společnosti a naplnění sociálních potřeb. Trénink při zvládnání nových činností a úkolů napomáhá k dosažení lepší kvality života, upevňuje se duševní i fyzické zdraví.

Podle Vetešky (2016) je nedílnou součástí vzdělávání dospělých i rekvalifikační vzdělávání, které nabízejí například školy a vzdělávací instituce na základě akreditace a další občanská a profesní sdružení. Po složení zkoušky získá účastník osvědčení o absolvování rekvalifikačního programu, kde je uvedeno oprávnění k výkonu konkrétní pracovní činnosti s uvedením počtu absolvovaných hodin. (Veteška, 2016, s. 81)

Zájmové vzdělávání můžeme podle Šeráka (2009) definovat jako systém organizačních forem, jednorázových, krátkodobých či dlouhodobých, umožňujících volnočasové aktivity (rekreační, edukační, tvůrčí a poznávací) účastníků, které jsou realizovány

zejména neformálním či informálním způsobem a směřují k uspokojení individuálních zájmů jednotlivce. Šerák (2009, s. 50) Zájmové vzdělávání rozvíjí a kultivuje osobnost a celkově vede ke zlepšení kvality života člověka. Cílem zájmového vzdělávání je rozšíření obzoru člověka, překonání jednostrannosti odborné přípravy, která většinou převažuje, a v neposlední řadě také prohloubení jeho nezávislosti. Tato forma vzdělávání, vzhledem k dobrovolné účasti, probíhá bez stresu, nervozity a obav ze zkoušek, úspěch či neúspěch není měřen. Výstupem zájmového vzdělávání jsou spíše osvědčení, která slouží hlavně k posílení vlastní prestiže, případně motivují k další účasti na vzdělávání. K tradičně zařazovaným oblastem v zájmovém vzdělávání patří: kulturní a estetická výchova, pohybová a sportovní výchova, cestování a turistika, zdravotní výchova, environmentální výchova, vědecko-technické vzdělávání, jazykové vzdělávání, náboženská a duchovní výchova. (Šerák, 2009, s. 137-138)

3.3 Moderní technologie ve vzdělávání

Současné programy celoživotního učení se nově orientují na rozvoj lidských zdrojů, zejména s ohledem k hospodářským potřebám, rozvoj odborného vzdělávání s cílem lepšího uplatnění v pracovním životě. (Veteška, 2016, s. 94) Původně prostředek sloužící ke kultivaci člověka, je nyní nástrojem k zajištění lepší existence a nalezení vlastní identity a místa ve stále složitějších společenských vztazích. V dnešní době při učení vstupují stále častěji do hry moderní technologie. Neznamena to ale, že technologie nejnovější povedou automaticky ke kvalitnějšímu nebo efektivnějšímu učení. Proces proměny nebo-li transformace se odehrává jednak v oblasti duchovní, emocionální či fyzické, při využití digitálních technologií v oblasti učení, tedy zejména využití e-learningu, nastává zásadní proměna v oblasti intelektuální.

Digitální technologie umožňují učení mimo tradiční formální výuku. Celá řada internetových zdrojů napomáhá individuálnímu učení dle časových možností a požadavků uživatele. Čerpat lze z elektronických knih, databází, zpravodajských portálů, encyklopedií, populárních nebo odborných webů a v neposlední řadě z vybraných vzdělávacích kurzů. Ohromnou výhodou představuje nulová limitace ‚otevřací dobou‘ při využívání moderních technologií.

Podle Savin-Baden (2015, s. 6) digitální propojení nabízí studentům možnost volby, jak využívat informace, jak je sdílet s ostatními, mají možnost učit se společně nebo odděleně, navzájem se podporovat způsobem, který současné praktiky ve třídě často neumožňují. Při digitálním propojení, jak uvádí Savin-Baden (2015, s. 47) může být na jedné úrovni narušena dosavadní perspektiva zaměstnanců, pokud jde o to, kde a jak se učit (a s kým), zatímco na jiné úrovni umožní dokonalejší vytváření a mapování učebních teorií a praktik, zahrnující nové dostatečně rozsáhlé vzdělávací možnosti v životě vzdělávajících se osob. Dnešní generace již vyrůstá obklopena moderními technologiemi a považuje tak za samozřejmost to, co některým dříve narozeným činí ještě nemalé obtíže. Aby byl jedinec schopen obstát v současném reálném životě, musí vzít moderní technologie za svého nerozlučného společníka na cestě k neustálému rozvoji svých znalostí, dovedností a kompetencí.

Podle Zounka et al (2016, s. 234) je zároveň třeba překonat některé nevýhody, což například pro někoho může být pořízení, tedy dostupnost a spolehlivost adekvátního materiálního vybavení, stále ještě problematický přístup k internetu v některých oblastech nebo nedostatečné dovednosti při ovládání počítače, programového vybavení či potřebných vzdělávacích programů.

S těmito nevýhodami se v dnešní době naštěstí nemusí již potýkat ve většině podniků a vzdělávání zaměstnanců se stává samozřejmou součástí personální politiky organizací. Dovednosti a znalosti získané během studií, vzhledem ke stále rychlejšímu rozvoji nových technologií, velice rychle zastarávají. V následující kapitole si vysvětlíme, proč je nezbytné, aby zaměstnanci byli dostatečně poučeni o nutnosti rozvíjet svůj potenciál, aby byli dostatečně motivováni a pochopili, že firemní vzdělávání je ve skutečnosti jedním ze zaměstnaneckých bonusů.

4 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Profesní vzdělávání představuje moderní cestu k vyšší výkonnosti zaměstnanců, výsledkem je lepší prosperita a konkurenceschopnost firmy. Je třeba věnovat pozornost tomu, co a jak se chtějí lidé učit. Firemní vzdělávání je ve skutečnosti investice zaměstnavatele do svých pracovníků, kterým ve výsledku přinese zvýšení jejich vlastní hodnoty na trhu práce. Zaměstnanec si tak vytváří pozitivní vztah k podniku a stává se výkonnějším, zároveň se zvyšuje ochota aktivně se podílet na plnění podnikových cílů. Učící se organizace podporuje rozvoj a učení u všech svých zaměstnanců, závisí na vytváření klimatu, v němž se mohou pracovníci soustavně učit. Procesy vytváření, předávání a osvojování znalostí jsou jasně definovány, strategie vzdělávání je úzce propojena s podnikovou strategií, různé systémy v organizaci jsou řízené jako celek a dobře vyvážené.

4.1 Profesní vzdělávání dospělých

Ve srovnání s ostatními evropskými státy věnují Čeští občané dalšímu vzdělávání zatím ještě všeobecně nižší pozornost. Mezi nejpočetnější skupinu pracovníků, kteří se průběžně profesně dále vzdělávají, řadíme řídicí a odborné pracovníky, méně často se vzdělávají soukromí podnikatelé a nejméně pracovníci na nejnižších pracovních pozicích, kde je nižší vzdělání stále dostačující. (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 69) Také mezi podniky, nabízejícími další vzdělávání zaměstnancům, nacházíme rozdíly, co se týče oboru činnosti a charakteru práce, velké rozdíly jsou patrné mezi pracovníky jak podle stupně jejich dosaženého vzdělání, tak mezi pracovníky různých odvětví. (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 133-134)

Podle Tureckiové a kol. (2010) je dalšímu profesnímu vzdělávání v dnešní době věnována stále větší pozornost, zejména s ohledem na jeho bezprostřední vazbu na zajištění zaměstnatelnosti, možnou mobilitu pracovníků a v neposlední řadě na snížení rizik sociální exkluze. (Tureckiová a kol., 2010, s. 155) Vzdělávání se stává samozřejmou součástí personální politiky organizací s ohledem na jeho stále rostoucí hodnotu. Profesní vzdělávání zajišťují hlavně větší podniky, vlastními silami, případně

s využitím externích institucí. Oblíbené je využívání vzdělavatelů v kombinaci interních a externích, všeobecným současným trendem je průběžné zvyšování podílu vzdělávání poskytovaného interně. (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 131) Problematika profesního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě nabývá v současné společnosti na důležitosti. Získávání a předávání poznatků a zkušeností je již každodenní realitou, je nutností, jestliže chceme obstát na trhu práce v obrovské konkurenci. Dovednosti a znalosti získané během studií, vzhledem ke stále rychlejšímu rozvoji nových technologií, velice rychle zastarávají. To znamená, že požadavky na znalosti a schopnosti člověka stále rostou a rozvíjí se. K celoživotnímu procesu již neodmyslitelně patří vzdělávání, formování a rozšiřování pracovních schopností a kompetencí. Zde hraje velice důležitou úlohu podnik a jím nabízené vzdělávací aktivity.

Vzdělávání dospělých podle Beneše (2003, s. 106) je *„v rostoucí míře součástí činnosti organizací s jiným než vzdělávacím účelem (v podnicích, administrativě, armádě, policii, v politických stranách, odborech, církvích, spolcích, muzeích, knihovnách apod.) Zde je vzdělávací záměr napojen na hlavní účel organizace, např. v podnicích na personální rozvoj.“*

Firemní vzdělávání představuje moderní cestu k vyšší výkonnosti zaměstnanců, výsledkem je lepší konkurenceschopnost a prosperita firmy. Podle Tureckiové (2004, s. 89) *„Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.“* Vzdělávání a rozvoj pracovníků je nutný v několika oblastech: adaptace nových pracovníků; prohlubování kvalifikace, tedy doškolování stávajících pracovníků; přeškolení neboli rekvalifikace a také rozšiřování aktuální kvalifikace pracovníka.

Je nezbytné, aby zaměstnanci byli poučeni o nutnosti rozvíjet svůj potenciál, aby byli dostatečně motivováni a pochopili, že firemní vzdělávání je ve skutečnosti jedním ze zaměstnaneckých bonusů. Je to investice zaměstnavatele do svých pracovníků, kterým ve výsledku přinese zvýšení jejich vlastní hodnoty na trhu práce. I v dnešní době se stále ještě najdou takoví pracovníci, kteří ke vzdělávání přistupují s nechutí, s tím, že nechápou, proč by se měli ‚na stará kolena‘ ještě něco učit. Na druhou stranu

v některých firmách není dostatečná motivace ke vzdělávání zaměstnanců z důvodu možného odchodu zaměstnance ke konkurenci i s nově nabytými znalostmi a dovednostmi. Avšak vzdělaný a schopný pracovník je pro firmu ve všech směrech přínosem, zvyšuje se produktivita a tím i výkonnost celé firmy. Aby zaměstnavatelé zabránili odchodu svých zkušených pracovníků a ochránili tak investice do jejich vzdělávání, musí je dostatečně motivovat.

Jak motivovat lidi ke vzdělávání vysvětluje Palán (2003, s. 146): „*Péčí o lidské zdroje je uspokojována potřeba růstu, člověk má možnost seberealizace. Tím je motivován k pozitivnímu vztahu k podniku, má-li tento vztah, pak aktivně spolupůsobí (participuje) na plnění podnikových cílů. Stává se výkonnějším a schopnějším přijímat další, event. i vyšší úkoly, způsobilým inovovat i podílet se na řízení. Zásadně se snižuje míra nezbytné kontroly jako indikátor participativnosti.*“

Hroník (2007, s. 128) člení oblasti profesního vzdělávání na funkční vzdělávání, doplňkové funkční vzdělávání, manažerské, jazykové a IT vzdělávání. Funkční vzdělávání má pracovníkovi zajistit standardní způsob výkonu jeho práce, jedná se o odbornou přípravu. V průběhu doplňkového funkčního vzdělávání jsou stírány hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí. Manažerské vzdělávání obnáší zejména (od MBA až po dílčí aktivity) cvičné řešení problémů ve skupině nebo v týmu a cílí na rozvoj manažerských dovedností a kompetencí.

Podle Vetešky (2014, s. 261) od poloviny 90. let 20. století změnil web nejen veškerou lidskou komunikaci, ale také přístup k informacím. Data lze získat rychle, většinou téměř okamžitě, bez ohledu na místo a čas jsou dostupné informace z jakékoli oblasti lidské činnosti. K velkým výhodám patří také uchovávání a budoucí nakládání s těmito informacemi (vyhledávání, třídění a archivace). Prudký nástup nových informačních a komunikačních technologií zaznamenává podnikové vzdělávání od začátku 21. století. Zejména se jedná o lehké, snadno přenosné, výkonné notebooky, chytré telefony a také tablety. ICT jde vpřed mílovými kroky, stejně tak programové vybavení (software). Tyto inovace se promítají i do vzdělávacích programů. Uživatelé se logují do podnikových sítí (např. intranet) a každý den pracují s aktualizovanými informacemi a podnikové vzdělávání tak nabývá nových specifických forem a metod. Mezi aktuální

moderní prostředky podnikového vzdělávání patří e-learning, mikrokurzy nebo e-konference. (Veteška, 2014, s. 262)

Stejně tak podle Khan a Ally (2015, s. 271) zaujímá v dalším vzdělávání a profesním rozvoji jedinečné místo e-learning. Cílem je zlepšit výkonnost zaměstnanců v jejich práci. Kurzy jsou financovány přímo organizacemi pro jejich zaměstnance a organizovány a rozvíjeny jsou v rámci potřeb organizace. Aby byl kurz úspěšný při zlepšování výkonnosti a při změně chování na udržitelném základě, musí být kvalitně zpracován a navržen tak, aby vyhovoval potřebám jednotlivců i organizací.

Proměny podnikového vzdělávání nastanou v blízké době i z jiných, než jen technologických důvodů. Postupně dochází k přirozené obměně generací, mladá generace vyrůstající na internetu při vstupu na trh práce již zcela samozřejmě očekává nové a neustále se vyvíjející vzdělávací a technologické postupy. (Veteška, 2014, s. 265) Toto ovšem může zejména starším pracovníkům v dnešní době činit potíže, u některých jedinců se můžeme setkat i s odmítavým postojem k novým postupům či novým metodám.

Jak se autorka domnívá, bude jistě přínosné zjistit, zda pracovníci dávají přednost moderním formám vzdělávání nebo zda upřednostňují osvědčené vzdělávací kurzy tzv. face-to-face. Tato otázka je předmětem zkoumání v praktické části jak v dotazníkovém šetření, tak i v provedených rozhovorech s respondenty bude této problematice věnována podstatná část.

4.2 Systematické vzdělávání a učící se organizace

Organizace musí vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců věnovat trvalou pozornost a z toho důvodu je třeba vyčlenit určitou skupinu specializovaných pracovníků, kteří se budou danou problematikou zabývat a vypracují pro účely systematického vzdělávání vlastní koncepci vzdělávání. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 83) představuje podnikové vzdělávání dlouhodobý systematický proces v organizaci, který je složen z: identifikace potřeb a definování požadovaných cílů vzdělávání; plánování vzdělávacích programů; rozhodnutí o tom, kdo a jak to zabezpečí, tedy realizace vzdělávacího procesu; vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Systematické vzdělávání je dle Koubka (2009, s. 259) „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ Jde o zajištění odborné a organizační stránky vzdělávání, zajištění vzdělávacích programů standardních a speciálních, nutné je odpovídající vybavení vzdělávacích zařízení.

Srovnáme-li, podle Vodáka a Kucharčíkové i podle Koubka se tedy jedná o systematický proces vzdělávacích aktivit zaměřený na rozvoj pracovníků a rozšiřování jejich kompetencí, v souladu s aktuálními potřebami organizace.

Podle Vetešky, Vacínové a kol. (2011) jsou v rámci vzdělávání zaměstnanců organizovány dva základní typy aktivit a to výcvik a rozvoj. Výcvik je zaměřen na odstranění nedostatků v praktických znalostech k využití na aktuální pracovní pozici. Rozvoj směřuje k budoucím potřebám pracovníka v rámci jeho profesního uplatnění, nejen v dané organizaci. (Veteška, Vacínová a kol., s. 159) Konkrétní podoba vzdělávání je ovlivněna jednak vnitřní situací v organizaci (strategie, politiky, koncepce či podmínky), ale také vnějším prostředím organizace.

Učící se organizace závisí na vytváření klimatu, v němž se mohou pracovníci soustavně učit a rozšiřovat své schopnosti k dosažení lepších výsledků. Je to organizace, která podporuje kolektivní rozvoj a učení u všech svých zaměstnanců, napomáhá zdokonalovat schopnosti nutné pro budoucí úspěšnost a konkurenceschopnost. Schopnost učit se rychleji, než konkurence, znamená důležitou konkurenční výhodu. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 262)

Charakteristické rysy učící se organizace uvádí Armstrong dle Millera a Stewarta (2007, s. 450-451) takto:

- *„strategie vzdělávání a podniková strategie jsou úzce propojeny,*
- *organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání,*
- *jednotlivci, skupiny a celá organizace se jenom neučí, ale také se učí, jak se učit,*
- *informační systémy a technika a technologie slouží spíše k podpoře učení než k jeho kontrole,*

- *existují dobře definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí,*
- *tyto různé systémy a stránky jsou dobře vyvážené a řízené jako celek“.*

Vodáček s Vodáčkovou i Armstrong tedy shodně říkají, že v učící se organizaci se nejedná pouze o individuální učení jednotlivých pracovníků, ale celý proces směřuje k vědomému rozvoji celé organizace, po všech dotčených stránkách.

Cestou k vytvoření učící se organizace je řešit problémy v organizaci kolektivně, zvažovat možné příčiny problémů a určit, které problémy je možné řešit a které ne. Důležité je vytvořit a předat znalosti rozhodující pro jejich strategickou úspěšnost. Je třeba věnovat pozornost tomu, co a jak se chtějí lidé učit. Podle Dudeney, Hockly a Pegrum (2013, s. 18) jsou v dnešní době relevantní informace stále častěji dostupné a částečně také díky mobilnímu webu na dosah ruky, ukládání informací do paměti se tedy stává méně důležitým než dovednosti přístupu, řízení a hodnocení informací.

V další kapitola bude čtenář seznámen s „Dovednostmi pro 21. století“. Co bylo dostačující před například padesáti lety, dnes již neodpovídá potřebám člověka. Dozvíme se, jak roste potřeba nových gramotností a jakými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi by tedy dnešní člověk měl disponovat.

5 DOVEDNOSTI PRO 21. STOLETÍ

Pátá kapitola se zabývá „Dovednostmi pro 21. století“. Úvahy o 21st century skills nutně směřují k inovacím ve výuce, jejíž nedílnou součástí je dnes již zcela samozřejmě využití digitálních technologií. Důležitá je komunikace, kreativita a inovace, spolupráce, kritické myšlení a řešení problémů, technologické kompetence. Roste potřeba nových gramotností.

5.1 Dovednosti pro 21. století a nové gramotnosti

Podle Čápa a Mareše (2001) úloha učení znamená získávat předpoklady a možnosti vyrovnat se s životním prostředím a to jak přírodním, tak společenským. Pro člověka je učení přínosem, protože poskytuje cesty k plnějšímu, aktivnějšímu a tvořivému životu. Jde o získávání zkušeností, učení napomáhá utvářet a pozměňovat člověka v průběhu jeho života. (Čáp, Mareš, 2001, s. 80) Je zřejmé, že životní úloha učení v tomto smyslu zůstává stejná i v dnešní době překotných změn a v moderní, rychle se měnící společnosti. Mění se ale předpoklady pro život, co bylo adekvátní před padesáti či před sto lety, dnes již ani zdaleka neodpovídá potřebám člověka. (Zounek et al, 2016, s. 29)

Jakými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi by tedy dnešní člověk měl disponovat? Jak uvádí Zounek et al (2016, s. 29) neexistuje jednoznačné vymezení problematiky známé pod názvem 21st century skills. Ovšem úvahy o kompetencích pro 21. století směřují k inovacím ve výuce a nedílnou součástí výuky je dnes již zcela samozřejmě využití digitálních technologií:

- Komunikace – vnímavost k účastníkům komunikace, využívání digitálních technologií pro různé formy komunikace, užití logických argumentů v diskuzi s účastníky komunikace.
- Kreativita a inovace – kreativně, inovativně myslet i pracovat, uvádět novinky a inovace do života, učení se z chyb, které kreativita přináší.
- Spolupráce – více práce v týmu, flexibilita, sdílení zodpovědnosti a koordinace členů týmu, digitální sítě prostředím pro virtuální spolupráci.

- Kritické myšlení a řešení problémů – kritický přístup, hodnocení a využití dostupných informací, systémové myšlení a schopnost analýzy při řešení problémů.
- Technologická kompetence – obecná připravenost užití počítačových programů a nástrojů, které v dnešní době rychle zastarávají (Zounek et al, 2016, s. 30)

Je-li prvním krokem pro učitele rozpoznávat nové gramotnosti, druhým krokem je začlenit je do každodenních lekcí. Dudeney, Hockly a Pegrum (2013, s. 42) Stejně, jako je v dnešní době nutné neustále rozvíjet kompetence jedince, musíme uvažovat i o potřebě nových gramotností. V digitálním věku již nevystačíme se základními dovednostmi, jako je čtení, psaní, počítání, tyto je třeba rozvíjet a doplňovat.

V souvislosti s digitálními technologiemi se můžeme setkat s různými gramotnostmi – vyhledávací, multimediální, síťové, hypertextové aj. Zounek et al (2016) uvádí například:

- ICT gramotnost – technické znalosti a dovednosti, ovládání počítačů a počítačových programů.
- Internetová gramotnost – orientace a smysluplné využívání internetu a prostředí digitálních sítí.
- Informační gramotnost – hledání, organizace a zpracování informací.
- Mediální gramotnost – interpretace znalostí a dovedností, využívání a tvorba mediálních sdělení k využití v rozličných životních situacích. (Zounek et al, 2016, s. 31)

Podle Dudeney, Hockly a Pegrum (2013, s. 11) multimediální gramotnost znamená, že ve světě obrazovek se již nespolehneme pouze na jazyk, který nese váhu naší komunikace. V posledních desetiletích získaly vizuální prvky větší kulturní význam, proto se výzkum gramotnosti dlouhodobě zaměřuje právě na vizuální gramotnost. Tato gramotnost je nyní ještě důležitější, jak jsou uživatelé konfrontováni s nárůstem online informací.

V rámci digitální gramotnosti hovoříme o schopnosti jedince využívat digitální nástroje k získání, hodnocení a konstruování nových znalostí, vytváření mediálních sdělení

a umění komunikace v různých životních situacích. „*Digitálně gramotní lidé tak mají být schopni jakýchkoliv činností s digitálními technologiemi, které využijí při řešení různých životních situací, ať už máme na mysli práci, učení, volný čas, či další aspekty každodenního života.*“ (Zounek et al, 2016, s. 31)

Je zřejmé, že jak domácí, tak zahraniční autoři se shodují na nutnosti neustálého rozvíjení našich dovedností. Nevystačíme dlouhodobě jen se znalostmi načerpanými během studia, je třeba využívat nové technologie a rozvíjet schopnosti k jejich využívání v každodenním životě, jak pracovním, tak osobním. V tomto směru je hlavním předpokladem zajištění možného přístupu ke kvalitním technologiím, je nutné podporovat kladný postoj k jejich užívání, seznámit nejen mladé s možným přínosem v každodenním životě.

5.2 E-learning

Využívání moderních technologií je v našem chápání definováno vzdělávacími cíli, obsahem vzdělávání a potřebami všech učících se jedinců. Je třeba zdůraznit slovo všech, vzhledem k tomu, že digitální technologie a e-learning přináší možnost vzdělávat se i osobám, které jsou z nejrůznějších důvodů nějakým způsobem omezeny nebo znevýhodněny.

Podle Khan a Ally (2015, s. 41) stejně jako u každé nové elektronické komunikační technologie, hledali pedagogové způsoby, jak začlenit e-learning jednak do výuky studentů v učebnách, tak do běžného užívání mimo ně. Rozlišujeme tři fáze vývoje e-learningu. V první polovině minulého století nejdříve prostřednictvím rozhlasového a televizního vysílání, následně s rozvojem nových technologií nastupují možnosti telekonference, audio, video a později prostřednictvím počítačů, umožňující interaktivitu mezi lektory a studenty. Nakonec ale zcela převládl internet, možnosti prohlížečů a celosvětového webu.

Jak uvádí Zounek et al (2016) studenti, vědci, učitelé a další experti se dnes již nemusejí scházet jen v učebnách, tedy v kamenných institucích, ale mají široké možnosti využití virtuálního prostředí, kde spolu mohou komunikovat, spolupracovat, učit se a ptát se ostatních. Mohou zde prezentovat svoje názory a obhájit nové postupy či řešení. Učení

prostřednictvím digitálních technologií začíná v dnešní době již hrát důležitější roli v rámci získávání nových zkušeností, než jak bylo dříve zvykem v tradičně nastavených učebních programech. Dochází k nenásilnému propojení reálného světa a světa učení, což vede k vytvoření komplexního výukového prostředí. (Zounek et al, 2016, s. 26)

Podle Armstronga (2007, s. 482) je „*V centru pozornosti e-learningu je vzdělávající se osoba. Nabízí totiž nástroj uspokojování individuálních potřeb vzdělávání.*“ E-learning, neboli elektronické vzdělávání, je učení založené na technologii. Největší prostor pro učení touto cestou nabízí používání intranetu. E-learning znamená komplexní přístup ke vzdělávání, zvláště v kombinaci s dalšími metodami učení a vzdělávání.

Armstrong (2007, s. 481) uvádí jednotlivé typy e-learningu: „*Samostatný, separovaný e-learning, kdy vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není v dané chvíli napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby; Živý e-learning, při němž za použití příslušné technologie jsou instruktor a vzdělávající se osoba v dané chvíli spolu v kontaktu, ale jsou na různých místech; Kolaborativní, kolektivní e-learning, který podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učiteli se osobami pomocí diskusních fór, společenství praktiků, počítačových bulletinů a besed (chatu).*“

Zde může sehrát určitou negativní roli neschopnost jedince při organizaci samostatné práce nebo nedostatečná motivace člověka k samostatnému učení. Některým studentům může vyhovovat detailní řízení a vedení, ti potom z důvodu svých špatných studijních návyků svádí neúspěch neoprávněně na způsob využití on-line technologií. (Zounek et al, 2016, s. 235)

Jak uvádí Armstrong (2007), nejčastěji se e-learningové programy zabývají obvyklými procesy a postupy v podniku nebo rozvíjí dovednosti z oblasti informačních technologií. Obsah má splňovat vybrané pedagogické zásady: musí osoby, které se tímto způsobem vzdělávají, stimulovat; program musí být pestrý a zajímavý, musí zapojit vzdělanou osobu do procesu vzdělávání; vzdělávající se osoba může dostatečně plánovat své vzdělávání v etapách se stanovenými cíli; velmi důležitá je zpětná vazba a možnost posouzení pokroků v průběhu vzdělávání. Výhodou e-learningu je možnost flexibilního

přístupu ke vzdělávání z různých zdrojů a různých míst. Urychlí vzdělávací proces a snadno se zaměří na konkrétní aktuální vzdělávací požadavky v podniku.

Pro oblast e-learningu je v ČR klíčovým dokumentem Strategie digitálního vzdělávání ČR do roku 2020. Zaměřuje se jednak na oblast školního vzdělávání s přesahem do sféry přípravy učitelů na vysokých školách a také na další vzdělávání učitelů. V dokumentu je řešeno i mimoškolní vzdělávací prostředí. Mezi prioritní cíle této strategie patří: „1. otevřít vzdělávání novým metodám a způsobům učení prostřednictvím digitálních technologií; 2. zlepšit kompetence žáků v oblasti práce s informacemi a digitálními technologiemi; 3. rozvíjet inforatické myšlení žáků. Strategie pojmenovává několik klíčových oblastí, k nimž patří nediskriminační přístup k digitálním vzdělávacím zdrojům, rozvoj digitální gramotnosti a inforatického myšlení žáků i učitelů, budování a obnova vzdělávací infrastruktury, podpora inovačních postupů, sledování, hodnocení a šíření výsledků, zajištění systému podporujícího rozvoj škol v oblasti integrace digitálních technologií do výuky a do života školy, zvýšení porozumění veřejnosti cílům a procesům integrace technologií do vzdělávání.“ (Zounek et al, 2016, s. 27) Jedná se o první český strategický dokument, ve kterém je řešen výzkum a evaluace využívání ICT (informační a komunikační technologie) ve vzdělávání.

Z uvedených názorů odborných autorů je patrné, že zapojení ICT do vzdělávání je nezbytné. Výhodou e-learningu je umožnit vzdělávání vhodné právě pro vás po stránce obsahové, ale také co se časového hlediska týče, tedy kdy je to nejvhodnější. Vzdělávání probíhá v etapách, které jsou zaměřeny na konkrétní vzdělávací cíle dle specifických potřeb vzdělávajícího se jedince. Průběh si řídí každý účastník sám dle svých časových možností a požadavků. Tady ovšem záleží na každém, zda dodrží plán vzdělávání a bude studovat průběžně nebo bude dohánět velkou část kurzu na konci období, kdy je kurz otevřen. Této otázce se bude autorka věnovat v rámci rozhovorů s respondenty v praktické části práce.

6 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V další kapitole navážeme na moderní formy vzdělávání. Jak se dozvíme, podmínkou pro chod firmy jsou kvalitní lidské zdroje. Zisk není možné vytvářet bez zkušených, kvalifikovaných a spokojených pracovníků. Do oblasti „Řízení lidských zdrojů“ patří rozvoj pracovníků po stránce personální i sociální. Nutností je efektivní vedení lidí a týmů, podporování dobrých mezilidských vztahů v organizaci. V dnešní době již nelze spoléhat na jisté pracovní místo u jednoho zaměstnavatele, proto se pracovníci musí aktivně podílet na plánování své kariéry, s využitím prostředků a podmínek spoluvytvořených organizací, průběžně rozvíjí svůj potenciál. Díky vývoji ICT pracují uživatelé každý den s aktualizovanými informacemi a podnikové vzdělávání nabývá nových specifických forem a metod.

6.1 Význam a cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s. 27) definuje Řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“. Rozvoj zaměstnanců probíhá třemi způsoby: Celoorganizační a individuální vzdělávání – jedná se o rozvoj procesů vzdělávání a učení systematicky jednak na celoorganizační, ale také na individuální úrovni. Rozvoj manažerů – rozvoj schopností manažerů přispívá významně k plnění cílů organizace a poskytnutí příležitostí k učení. Řízení kariéry – plánování a rozvoj kariéry u lidí s nezbytným potenciálem. (Armstrong, 2007)

Jestliže chce firma v dnešní době turbulentních změn a stále nových postupů a technologií udržet krok a své postavení na trhu, být dostatečně konkurenceschopná, musí se bezpodmínečně zaměřit na vzdělávání svých zaměstnanců. Kvalitní lidské zdroje jsou podmínkou pro fungování firmy, bez kvalifikovaných, zkušených a spokojených pracovníků, není možné vytvářet zisk. Důvody, proč je firemní vzdělávání nezbytné, uvádí Palán (2003, s. 149): „*Nevýhodou pro pracovníky jsou stále se zvyšující nároky na jejich kvalifikaci, participativnost a neustálé zvyšování míry*

nasazení. Ode všech se vyžaduje samostatnost, vysoká míra odpovědnosti, tvořivost, iniciativa – tedy vysoká kvalifikovanost, kdy rutinní výkon již nedostačuje.“

Podle Koubka (2009) k hlavním úkolům řízení lidských zdrojů patří:

- Soulad mezi počtem a strukturou pracovníků, pracovních úkolů a pracovních míst v organizaci a zároveň včasný rozvoj pracovních schopností pracovníků v reakci na proměnlivost požadavků na pracovní místa. Jednak nalezení správného člověka na odpovídající místo, ale také nalezení správné náplně práce a úkolů pro pracovníka.
- Zajištění optimálního využití pracovních sil, fondu pracovní doby a schopností pracovníků.
- Efektivní vedení lidí a formování týmů, budování a podporování dobrých mezilidských vztahů v organizaci.
- Rozvoj pracovníků po stránce personální i sociální. Rozvoj schopností, sociálních dovedností a osobnosti, zároveň rozvoj pracovní kariéry. To vše napomáhá k propojení individuálních zájmů se zájmy organizace. Nelze opomenout příznivé pracovní a životní podmínky v organizaci.
- *„Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace“*. Koubek (2009, s. 18) Jde zejména o důsledné dodržování všech ustanovení zákoníku práce (pracovních kodexů) nebo jiných zákonů, které se týkají práce, zaměstnávání lidí, jejich odměňování či sociálních záležitostí. *„Stále více pak jde o dodržování ustanovení zákonů zakazujících jakoukoliv diskriminaci při zaměstnávání, hodnocení či odměňování pracovníků na základě jejich pohlaví, věku, národnosti, náboženství, politické příslušnosti, sexuální orientace apod.“* (Koubek, 2009, s. 22)

V rámci plnění uvedených úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje především na: vzdělávání a rozvoj pracovníků; organizační rozvoj; vytváření pracovních míst, úkolů a organizačních struktur; formování personálu organizace; personální výzkum a funkčnost personálního informačního systému; plánování lidských zdrojů; odměňování a zaměstnanecké výhody; pracovní vztahy a vztahy s odbory; pomoc pracovníkům.

Armstrong, Palán i Koubek potvrzují nezbytnost kvalitní, mnohostranné péče o zaměstnance a odborné řízení jejich kariéry. Proto se autorka věnuje oblasti Řízení lidských zdrojů také v šetření provedeném v praktické části práce. Požadavek na zkušené, kvalifikované a spokojené pracovníky bude prověřen otázkami na využitelnost poskytovaného vzdělávání v aktuální praxi zaměstnanců, dále zda je podle názoru respondentů vzdělávací obsah dostačující pro výkon profese. Dotazovat se bude i na důležitost sociálních kontaktů v rámci vzdělávacích akcí na pracovišti a ve vzdělávacích zařízeních v případě vícedenních vzdělávacích akcí a seminářů.

6.2 Organizační chování a rozvoj kariéry

V organizacích ve smyslu rozvoje jako příležitosti k učení probíhají rozvojové aktivity jak v prezenční, kombinované i distanční formě, tedy ve všech formách vzdělávání dospělých. „*Jako nejefektivnější se přitom v současnosti jeví tzv. smíšené učení (blended learning, obvykle se do češtiny nepřekládá), které je efektivní kombinací různých metod a forem vzdělávání dospělých, spjatých s praxí organizace a s využitím možností, které nabízí e-learning a nověji také m-learning.*“ (Tureckiová, 2009, s. 29)

Vztah mezi členy organizace, kteří výrazně ovlivňují výkonnost a efektivitu a mezi rozhodujícími faktory organizační výkonnosti, nazýváme organizačním chováním. Při vhodném ovlivňování a usměrňování motivovaného chování členů organizace je zásadně ovlivněna efektivita jejího fungování a zároveň se zvyšuje konkurenceschopnost organizace na trhu. Důležitá je identifikace a sounáležitost s organizací a také ochota k rozvíjení vlastního potenciálu a uplatňování schopností ve prospěch organizace jako celku.

Jak uvádí Tureckiová (2009, s. 31) rozvoj kariéry se uskutečňuje za součinnosti:

- plánování kariéry – aktivita jedince, nalezení vlastní cesty životem, konkrétní naplňování této aktivity může být podporováno organizací,
- řízení kariéry – pracovník rozvíjí svůj potenciál s využitím prostředků a podmínek spoluvytvořených organizací, jejímž je členem.

Podle Tureckiové (2009) závisí na průběžném rozvoji lidí zajištění kontinuity organizace, ale také její eventuální transformace či přizpůsobení se v nových

podmínkách. Zároveň patří možnost rozvíjet se k vyhledávaným benefitům pro zaměstnance. Pro jednotlivce je hlavním cílem rozvoje zejména nalezení perspektivy uplatnění a rozvoje schopností, obnova a rozvoj způsobilostí a zároveň uspokojení rozvojových potřeb a jejich ocenění. (Tureckiová, 2009, s. 32) Zájem vedení organizace a péče věnovaná spolupracovníkům je velmi významným faktorem spokojenosti pracovníků a tím napomáhá i k vyššímu pracovnímu výkonu.

To znamená, že na organizacích je do budoucna vytvářet možnosti a příležitosti ke vzdělávání svých členů. Na členech organizace pak záleží, jak dalece a aktivně tyto možnosti využijí k rozvoji vlastní pracovní kariéry. V dnešní uspěchané době, v novém uspořádání organizací a společenských souvislostech, se již nemůžeme spoléhat na jisté pracovní místo u jednoho zaměstnavatele po celý život. Stále více je potřeba zvažovat vytvoření a udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

7 PERSONÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACI

Sedmá kapitola hovoří o „personální práci v organizaci“. Personální práce navazuje na řízení lidských zdrojů, jde o formování pracovníků a jejich schopností, dovedností a znalostí, které je třeba přizpůsobit konkrétním potřebám organizace. Dnes již personální práce přestává být pouze záležitostí odborných personalistů, je stále více náplní práce vedoucích pracovníků, ti mají k lidem blíže a mohou lépe řešit pracovní vztahy a pomoc pracovníkům. Důležité je citlivé formování osobnosti pracovníka, jeho chování, podpora motivace a mezilidských vztahů.

7.1 Personální práce v organizaci

Podle Koubka (2009) je stěžejním úkolem řízení snaha shromáždit, propojit, uvádět do pohybu a využívat příslušné zdroje: materiální, finanční, lidské a informační. Lidské zdroje představují nejcennější zdroj a největší bohatství v organizaci a proto také nejdůležitější oblast řízení organizace představuje právě personální práce. Vždyť zejména na řízení lidí závisí, zda organizace bude úspěšná či nikoli.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činnosti, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“. (Koubek, 2009, s. 13)

Nejnovější koncepce personální práce se ve vyspělém světě začíná formovat již v průběhu 50. a 60. let. Jde o význam člověka a jeho práce, je to zásadní výrobní vstup a motor činnosti organizace. V dnešní době přestává být personální práce pouze záležitostí odborných personalistů, ale je náplní práce vedoucích pracovníků, kteří mají k lidem daleko blíže, a proto na ně přechází více pravomocí a rozhodování. *„Personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli“.* (Koubek, 2009, s. 17) Lze tedy říci, že praktickou stránku personální

práce již vykonávají většinou linioví či provozní manažeři, případně také vrcholové vedení.

K úkolům vedoucích pracovníků patří podle Koubka (2009, s. 20-21) personální strategie a personální politika; vytváření a analýza pracovních míst; personální plánování; získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich hodnocení, rozmísťování, propouštění a penzionování; odměňování pracovníků; vytváření dobrých pracovních vztahů; péče o pracovníky a personální informační systém. Důležitou složkou náplně práce je vzdělávání a rozvoj pracovníků, identifikace potřeb – jaké vzdělávání, kdy a komu; školení při výkonu práce i mimo pracoviště; vyhodnocování efektivnosti vzdělávání. Vedoucí pracovník má podíl na individuálním rozvoji každého pracovníka, na vytvoření podmínek pro plnění vzdělávacích plánů a provádí kontrolu jejich plnění. Nejdůležitějším úkolem personální práce je formování pracovníků a jejich schopností, dovedností a znalostí.

Vzdělávání pracovníků podle Koubka (2009, s. 253-254) zahrnuje: prohlubování pracovních schopností v závislosti na měnících se požadavcích na pracovní místa, flexibilita v rámci pracovního místa, tradičním a nejčastějším úkolem je doškolování pracovníků; zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností, což znamená zvládnutí znalostí a dovedností potřebných pro jiná pracovní místa; rekvalifikační procesy v organizaci, přeškolení pracovníků dle potřeb organizace; přizpůsobení schopností nových pracovníků potřebám organizace dle stylu práce, používané technologii a technice apod.; vedle formování odborné způsobilosti také formování osobnosti pracovníka, jeho chování, vědomí, motivace a mezilidských vztahů.

7.2 Systém vzdělávání v organizaci

Podnik, aby si zachoval svoji konkurenceschopnost, musí vyvíjet své produkty, systémy, procesy i služby zákazníkům. Stejný princip platí i pro rozvoj zaměstnanců, s ohledem na neustálé změny se musí přizpůsobovat novým podmínkám a rozvíjet

své schopnosti. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 79) rozlišují tři přístupy realizace podnikového vzdělávání:

- musí se realizovat – tyto požadavky jsou nezbytné, často určené legislativou, bez nich nemohou zaměstnanci práci vykonávat ani plnit požadované cíle,
- mělo by se realizovat – jedná se například o manažerské dovednosti, které pravděpodobně přinesou v budoucnu podniku užitek,
- podnik je chce realizovat – přínosy jsou v dlouhodobém horizontu, nemusí být viditelné okamžitě, jde například o podporu požadované firemní kultury.

Na systému vzdělávání se podílí personální útvary, vedoucí pracovníci a odbory, případně jiná sdružení. Na místě je úzká spolupráce organizace s vybranými externími odborníky a specializovanými vzdělávacími institucemi. Některé organizace dávají přednost hledání odborně již připravených pracovníků, což ale klade vysoké nároky na jejich získávání a výběr. V dnešní době již většina organizací věnuje vzdělávání pracovníků velkou pozornost a vyčleněná skupina lidí vytváří vlastní vzdělávací koncepce, některé organizace mají dokonce i vlastní vzdělávací instituce. V těchto aktivitách mohou organizace spoléhat i na podporu daňové politiky či státní dotace.

Podle Koubka (2009) systém vzdělávání zahrnuje: orientaci, doškolení, přeškolení a rozvoj pracovníků iniciovaný organizací. Orientace - zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka, zprostředkování všech potřebných informací, specifických znalostí a dovedností nutných pro řádný výkon práce. Doškolení – pokračování odborného vzdělávání v oboru, prohlubování kvalifikace, training. Jde o významný nástroj zvyšování pracovního výkonu, znamená zvýšené šance pro pracovníky při uplatnění na trhu práce jak v organizaci, tak mimo ni. Přeškolení – formování a rozvíjení nových pracovních schopností, odlišných od dosavadních. Rekvalifikaci rozlišujeme plnou a částečnou, zvláštním případem je profesní rehabilitace, která umožňuje návrat osobám, kterým brání k opětovnému zařazení dlouhodobě či trvale zdravotní stav. (Koubek, 2009, s. 256)

Vzdělávací cyklus zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb, fázi plánování vzdělávání, vlastní proces vzdělávání (realizace) a fázi vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání. Identifikace potřeb předpokládá získat přehled o současné a budoucí disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků a mezi požadavky na pracovní

místa. Plán vzdělávání stanoví, jaké vzdělávání má být zajišťováno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu, s jakými náklady a jak budou hodnoceny výsledky a účinnost vzdělávacích programů.

7.3 Analýza potřeb, plánování, metody a vyhodnocení vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání je založena zejména na shromažďování informací o stavu výkonnosti jednotlivců, pracovních týmů a podniku jako celku. Poté je třeba porovnat zjištěnou úroveň výkonnosti se standardem podniku, jiných podniků nebo národními standardy. Zjištěné nedostatky či mezery ve výkonnosti jsou výsledkem provedené analýzy. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85) K odstranění nedostatků poslouží návrh nových vzdělávacích programů a postupů a jejich realizace. Zhodnocení údajů z procesu identifikace vzdělávacích potřeb odhalí problémové oblasti. Kvalitní analýza umožní efektivnější rozvoj lidského kapitálu a investování za účelem zvyšování výkonnosti celého podniku i jednotlivců. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 86)

Plánování vzdělávání vychází z identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb. Výsledkem je návrh vzdělávacího programu. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 97 - 98) se dobrý vzdělávací plán zabývá otázkami typu: Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit? Cílová skupina účastníků a jaké budou náklady na jejich vzdělávání? Jaké metody a techniky budou použity při realizaci vzdělávání a výběr vzdělávací instituce? Příprava vzdělávacího projektu zahrnuje: název vzdělávací akce, vzdělávací cíl a cílovou skupinu, formy a metody vzdělávání, časovou dotaci, obsah vzdělávací akce, lektorské a odborné zajištění, seznam studijní literatury a učebních pomůcek, způsob ukončení a vyhodnocení vzdělávací akce, doplňkové služby – rozpočet, ubytování, stravování.

Metody, používané při vzdělávání pracovníků, směřují k naplňování cílů podniku. Metody rozlišujeme podle toho, kde probíhají, na vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a mimo pracoviště. K nejpoužívanějším metodám používaným na konkrétním pracovním místě při výkonu běžných pracovních činností (metody „on the job“) patří podle Koubka (2009) například instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counseling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Kromě pracovních porad jde o metody, vyžadující individuální přístup a mezi vzdělávaným a vzdělávatelem je nutný partnerský vztah. K metodám, používaným mimo pracoviště

řadíme přednášky, přednášky spojené s diskusí, demonstrování (praktické, názorné vyučování), případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre, outdoor training a v neposlední řadě vzdělávání pomocí počítačů (e-learning). Tyto metody jsou používány pro hromadné, skupinové vzdělávání účastníků.

Velmi důležitou, ale zároveň nelehkou etapou vzdělávacího cyklu, je vyhodnocování výsledků. Nabízí se celá řada kritérií a postupů při vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu – například porovnání vstupních testů s testy účastníků po ukončení programu, monitorování vzdělávacího programu, posouzení praktického přínosu vzdělávání (zvýšení produktivity práce, zvýšení prodeje, zlepšení kvality, poklesu nákladů aj.). Ve všech případech se jedná o obtížný způsob hodnocení, to však neznamená, že bychom na vyhodnocování výsledků vzdělávacího programu měli rezignovat. Zkoumání se zaměřuje především na tyto otázky:

- zda byly při vzdělávání použity odpovídající nástroje, tedy metody, technické vybavení, obsahová stránka a časový plán vzdělávání,
- odezva účastníků, jejich postoje a názory (v tomto případě hrozí nebezpečí subjektivního zkreslení, přesto patří k nejpoužívanějším),
- míra rozvoje a osvojení znalostí nebo dovedností, zpravidla testováním ihned po ukončení vzdělávacího programu,
- možnost uplatnění nových znalostí a dovedností v praxi, což nemusí nastat okamžitě, ale ke změnám může docházet postupně a nenápadně. Typickým příkladem je vzdělávání manažerů.

Dle názoru autorky je personální práce velmi náročná, zejména při práci s lidmi, kteří nejsou zcela přesvědčení o nutnosti průběžného vzdělávání. Jak tyto pracovníky motivovat a ujistit je, že investice do vzdělání se jim vyplatí? Je třeba vysvětlit, že je lepší absolvovat vstupní a následné vzdělávací kurzy, než být doslova hozen do vody a vykonávat práci bez potřebných znalostí. Dobře připravené a organizované vzdělávání může alespoň částečně zamezit fluktuaci pracovníků. Je také nepochybně přínosné přesvědčit pracovníky, aby vnímali investici organizace do jejich rozvoje a vzdělávání jako něco navíc, jako jeden z benefitů.

8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FINANČNÍ SPRÁVĚ

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů, které povede k předpokládanému navržení zlepšení či efektivnějších postupů v rámci zkoumané problematiky. V této kapitole je popsána organizační struktura finanční správy (dále jen FS), koncepce a strategie vzdělávání zaměstnanců, postupy při plánování, organizování a realizaci vzdělávání. Dále se čtenář seznámí s důležitou rolí správné firemní kultury a nezbytným dodržováním etického kodexu. Protože výkon finanční správy je službou veřejnosti, je věcí profesionální cti zaměstnance respektování zásad etiky.

8.1 Organizační struktura finanční správy

Organizační struktura FS, zřízené zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky s účinností od 1. ledna 2013, vychází z Organizačního řádu. Generální finanční ředitelství (dále jen GŘ), Odvolací finanční ředitelství (OFŘ) a finanční úřady (FÚ) včetně Specializovaného finančního úřadu (SFÚ) tvoří soustavu orgánů FS. (<http://www.financnisprava.cz>)

Organizační řád stanovuje vnitřní organizační strukturu orgánů FS, rámcovou náplň činnosti jednotlivých organizačních útvarů a v neposlední řadě také vztahy podřízenosti a nadřízenosti mezi nimi. Organizační řád stanoví pravidla styku orgánů FS navzájem a zároveň pravidla styku orgánů FS s Ministerstvem financí. Jako specializovaná zařízení FS, zajišťující potřeby orgánů FS v oblasti vzdělávání, jsou zřízena vzdělávací zařízení (dále jen VZ). Organizační struktura FS je tvořena organizačními útvary, služebními a pracovními místy, organizačními útvary FS jsou: sekce, odbor, oddělení.

Koncepci vzdělávání a strategii rozvoje zaměstnanců utváří Odbor vzdělávání, který řídí výkon činností v oblasti vzdělávání a celoživotního rozvoje zaměstnanců metodicky. Zajišťuje profesní rozvoj zaměstnanců a systém dalších odborných činností z oblasti vzdělávání (činnosti metodické, analytické, koncepční a koordinační). Také

zajišťuje realizaci vzdělávacích akcí pro zaměstnance ve VZ. Odbor se dále člení na Oddělení vzdělávání a Oddělení realizace vzdělávání.

8.2 Vzdělávání zaměstnanců FS

Postupy při plánování, organizování a realizaci vzdělávání ve FS stanoví příslušná směrnice generálního ředitele pro zaměstnance jak ve služebním, tak v pracovním poměru. Tato směrnice upravuje také zásady a podmínky lektorské činnosti a jejího odměňování. Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje pro pracovníky zařazené na GFŘ a SFÚ Odbor vzdělávání, Oddělení vzdělávání. Pro pracovníky FÚ a OFŘ je vzdělávání zajišťováno Odborem personálních agend, odděleními personálními v regionech. Zde je nezbytná součinnost jednotlivých FÚ. Odbor vzdělávání, oddělení realizace vzdělávání zajišťuje realizaci ve VZ.

K principům vzdělávání patří zejména: kontinuita vzdělávání, prostupnost a uznávání vzdělávání, variabilita obsahu a forem vzdělávání a pluralita subjektů vzdělávání. Kontinuita vzdělávání znamená systémový celoživotní proces, vycházející z daných kvalifikačních požadavků. Má za cíl získávat, zvyšovat a obnovovat odborné znalosti zaměstnance během jeho profesní kariéry. Prostupnost a uznávání vzdělávání, všech jeho forem bez ohledu na to, jak a kde byly získány. Zde přichází v úvahu prominutí vybraných zkoušek po zjištění požadovaných vědomostí či dovedností získaných dřívějšími profesními zkušenostmi. Rozmanitost obsahu vzdělávání, tedy variabilita jeho obsahu a forem, znamená pružnost procedur při změně obsahu vzdělávání a zároveň možnost využití různých forem vzdělávání, jako je například kromě prezenčního, či distančního studia, stále častěji e-learning nebo samostudium. Využívání interních, ale také externích dodavatelů vzdělávacích aktivit představuje pluralitu subjektů vzdělávání.

8.3 Interní systém vzdělávání zaměstnanců

Interní systém vzdělávání zaměstnanců zahrnuje vzdělávání vstupní a prohlubující. Vstupní vzdělávání se člení na úvodní a vstupní vzdělávání následné. Mezi prohlubující vzdělávání patří odborné, manažerské a jazykové vzdělávání. Dále sem patří

nadstavbové vzdělávání (například vzdělávání lektorů a vzdělávání pracovníků nedaňových agend) a nakonec se jedná o vzdělávání ve vybraných oblastech, které jsou prioritně stanoveny vládou nebo generálním ředitelem.

Vstupní vzdělávání zaměstnance je zahájeno ihned po jeho nástupu a zpravidla je ukončeno do tří měsíců. Cílem úvodního vzdělávání je získání informací, znalostí a způsobilost pro vykonávání činnosti ve FS. Pracovník je seznámen se specifickou problematikou ve FS a příslušnými právními předpisy. Na úvodní vzdělávání navazuje vstupní vzdělávání následné, které je realizováno dle vzdělávacího projektu e-learningovou formou, schvaluje ho Odbor vzdělávání a probíhá nejpozději do 12 měsíců od nástupu zaměstnance. Předmětem je fungování veřejné správy, základy právních předpisů České republiky, základy komunikace, problematika veřejných financí a také informace vyplývající z členství České republiky v Evropské unii. Po úspěšném vykonání závěrečného testu obdrží absolvent osvědčení platné ve všech správních úřadech ústředních i ostatních úřadech.

Odborné vzdělávání je částečně povinné, I. stupeň je realizován do 12 měsíců od nástupu. Po absolvování I. povinného stupně si pracovník následně vybírá z nepovinných kurzů odborného vzdělávání II. stupně a specializačních kurzů III. stupně. Do těchto kurzů jsou zařazováni pracovníci s delší praxí a zkušenostmi. Na ostatní odbornou problematiku jsou zaměřeny systémové nepovinné kurzy, pokud to pracovní zařazení vyžaduje. Odborné vzdělávání lze prohloubit také v kurzech určených pro představené a vedoucí zaměstnance. Jsou zřizovány pracovní skupiny pro vývoj, aktualizaci a udržení odborné úrovně vzdělávacího systému, složené z garantů, metodiků, lektorů a také odborníků z praxe či akademického prostředí.

Nadstavbu trojstupňového interního systému vzdělávání představuje manažerské vzdělávání určené pro představené a vedoucí zaměstnance všech stupňů řízení FS, tedy pro vedoucí oddělení, pro ředitele odborů, ředitele sekcí, pro generálního ředitele, ředitele OFŘ, FÚ a SFÚ. Jedná se o nepovinné kurzy, časově neomezené. Cílem je vytvořit a rozvíjet předpoklady pro výkon manažerských pozic

8.4 Firemní kultura organizace a etický kodex

Důležitou součástí firemní kultury ve společnosti je celkové klima, způsob myšlení, vztahy a komunikace na pracovišti. Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) se dnes můžeme setkat s přirovnáním, že tato atmosféra „je součástí interní ekologie organizace. Toto obrazně chápané životní prostředí tvoří organizační kultura spolu se sociální odpovědností vedoucích pracovníků, vztahy mezi lidmi, etikou v jednání, vztahem k učení se (znalostem) a inovacím fungování organizace“. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 257)

Firemní kultura ovlivňuje zásadním způsobem motivaci zaměstnanců a jejich ochotu dále se sebevzdělávat a rozvíjet se. Z toho důvodu je nezbytné, aby společnost poskytovala zaměstnancům dostatek příležitostí k dalšímu profesnímu rozvoji a ke kariérnímu růstu v rámci organizace. Správná firemní kultura v organizaci je jedním z důležitých faktorů, které ovlivňují vzdělávání a další profesní rozvoj zaměstnanců. Jestliže je vzdělávání v organizaci podporováno, ochota pracovníků k dalšímu seberozvoji poroste. Nedílnou součástí firemní kultury jsou i kvalitní mezilidské vztahy na pracovišti. Veškerá jednání vede zaměstnanec taktně a způsobem, který respektuje důstojnost, hodnocení provádí profesionálně, objektivně, bez zbytečných emocí nebo sledování osobního prospěchu. Žádoucí standardy chování zaměstnance ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům vymezuje Etický kodex.

Na základě Usnesení vlády České republiky č. 331 ze dne 9. května 2012 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy byla vydána závazná Směrnice generálního ředitele č. 10/2013 – Etický kodex. Každý zaměstnanec GFŘ je povinen dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem osobám. Při plnění úkolů jedná pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci FS a v souladu s jejím účelem. V mezích zákona volí nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a na okolnosti konkrétního případu. Do práv osob zasahuje jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu, je-li to nutné k dosažení účelu sledovaného veřejným zájmem. Výkon FS je službou veřejnosti. Zaměstnanec si prohlubuje vysokou odbornou úroveň průběžným studiem, vykonává správu daní a ostatní činnosti s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a bez předsudků, nepřipouští diskriminaci či obtěžování. Respektování zásad etiky je věcí profesionální cti zaměstnance. Zaměstnanec musí

průběžně rozvíjet také své komunikační dovednosti - jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy, ve vztahu k veřejnosti jedná s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a bez jakýchkoliv předsudků. S každým jedná ohleduplně, způsobem přiměřeným jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám a respektuje jeho individualitu.

Soustavné vzdělávání a rozvoj je pro každého zaměstnance v jeho vlastním zájmu v dnešní době nutností, proto se v praktické části autorka zaměřila na aktuální situaci ve vzdělávání lidských zdrojů a rozhodla se prozkoumat vzdělávací systém ve finanční správě z pohledu zaměstnanců. Výzkumné šetření je obsaženo v praktické části diplomové práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

9 VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Cílem diplomové práce je posouzení současného systému vzdělávání zaměstnanců, které povede k předpokládanému navržení zlepšení či efektivnějších postupů v rámci zkoumané problematiky. Doporučení může následně posloužit organizaci jako pomůcka při plánování změn a nových úkolů. Vzhledem k tomu, že vzdělávací potřeby jsou v organizaci vymezeny legislativně, předmětem zkoumání je aktuální postoj zaměstnanců ke vzdělávání v organizaci a jejich spokojenost s obsahem a celkovou úrovní poskytovaného vzdělávání a lektorů.

V praktické části diplomové práce jsou poznatky z teoretické části a výzkumné předpoklady stanovené autorkou ověřovány jednak výzkumnou kvantitativní metodou, tedy formou dotazníkového šetření a zároveň metodou kvalitativní, prostřednictvím rozhovorů s respondenty. Podle Chrásky (2016) je základní schéma postupu při výzkumném šetření: „*stanovení problému, formulace hypotézy, testování (verifikace, ověřování) hypotézy, vyvození závěrů a jejich prezentace*“. (Chráska, 2016, s. 11)

9.1 Výzkumné otázky a výzkumné předpoklady

V průběhu přípravné fáze šetření zformulovala autorka, na základě teoretických poznatků z odborné literatury a dalších dostupných podkladů k problematice vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, následující výzkumné otázky a výzkumné předpoklady:

Výzkumné otázky:

1. Je v době moderních technologií preferována i moderní forma vzdělávání prostřednictvím e-learningu a videokonference?
2. Odpovídá obsah vzdělávacích akcí potřebám účastníků pro výkon profese?
3. Je poskytované vzdělávání aktuálně využitelné v praxi?
4. Jsou pracovníci celkově spokojeni s úrovní vzdělávacího systému ve FS?
5. Uvědomuje si většina pracovníků nutnost stále se sebevzdělávat?

Na základě výzkumných otázek byly stanoveny následující výzkumné předpoklady, (stanovené jako tvrzení), které je třeba provedeným šetřením potvrdit nebo vyvrátit:

1. V době moderních technologií preferují pracovníci moderní formu vzdělávání prostřednictvím e-learningu a videokonference.
2. Obsah vzdělávacích akcí vyhovuje potřebám účastníků vzdělávání pro výkon profese.
3. Poskytované vzdělávání je využitelné v praxi.
4. Spokojenost pracovníků s úrovní vzdělávacího systému ve FS převažuje.
5. Většina pracovníků si uvědomuje nutnost stále se sebevzdělávat.

Rozhodnout o přijatelnosti výzkumného předpokladu je možné na základě rozsáhlého shromáždění dat, po jejich zpracování, rozřídění a vyhodnocení. Empirická data získáváme pomocí výzkumných empirických metod, jako je například dotazník, rozhovor, pozorování, testy aj. (Chrásková, 2005, s. 7) Autorka v této práci využila jednak výzkumnou kvantitativní metodu formou dotazníkového šetření a zároveň metodu rozhovorů s respondenty, tedy metodu kvalitativní.

9.2 Metody

Věřohodné poznání zkoumané reality vyžaduje zohlednit jak kvantitativní, tak kvalitativní stránky jevů. Pro ověření výzkumných předpokladů, stanovených na základě poznatků z teoretické části práce, sestavila autorka, pro účely provedení tohoto šetření, soubor vlastních otázek. Otázky pomohou, po vyhodnocení všech odpovědí, ověřit nebo vyvrátit předpoklady autorky ke zkoumané problematice vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve finanční správě. Identifikační otázky, ve kterých je zjišťován věk, pohlaví a dosažené vzdělání respondentů, jsou soustředěny na konec dotazníku.

Při sběru dat a výběru respondentů použila autorka anonymní dotazníkové šetření, což zamezí možnému zkreslení odpovědí, které hrozí v případě osobní distribuce dotazníku kolegům a známým spolupracovníkům. Soubor otázek byl rozeslán e-mailem koncem listopadu 2018, se žádostí o anonymní distribuci dotazníku prostřednictvím kontaktních osob z krajských úřadů, mezi pracovníky FS. Jde o metodu, kdy k získávání nových

kontaktů dochází prostřednictvím osob, které již ve výběru jsou. Tato metoda se nazývá „sněhová koule“, někdy také řetězový výběr. Při tomto způsobu šíření dotazníku autor nemůže ovlivnit konkrétní výběr osob, proto se ve výsledku jedná o výběrový soubor respondentů se zajištěnou náhodností.

Nespornou výhodou dotazníkového šetření je ekonomické shromažďování dat od velkého počtu osob v krátkém časovém úseku. Během 10 dnů se podařilo sebrat data od 116 respondentů. Vzhledem k nutnosti naplnit přehledně vyhodnocovací matici, byly jednotlivé možnosti odpovědí očíslovány, což zároveň napomůže autorce zpracovat a analyzovat shromážděná data. Přílohou této práce je plné znění dotazníku s přiřazeným číselným označením možností odpovědí (Příloha A). Do vyhodnocovací matice byli jednotliví respondenti zařazeni v řádcích pod čísla 1 – 108. Matice je přílohou této práce (Příloha B). Ve sloupcích jsou označeny otázky podle pořadí číselným znakem, tedy pro zařazení do vyhodnocovací matice je otázka č. 1 označena v prvním sloupci znakem 1, ve druhém sloupci je otázka č. 2 označena znakem 2 atd. V otázce č. 2 vybírali respondenti více možností ze tří nabízených, proto jsou odpovědi označeny 2a, 2b, 2c. U otázek č. 3, 12, 13 a 16 měli respondenti označit možnosti podle důležitosti od 1 – nejdůležitější po 4 – nejméně důležité. Z toho důvodu jsou otázky opět rozlišeny písmenky 3a, 3b, 3c atd. U těchto otázek autorka zkoumala, která možnost je označena v jednotlivých kategoriích jako nejčastější.

Oproti dotazníku umožňuje hlubší proniknutí do zkoumané problematiky rozhovor. Důležitá je snaha o vytvoření otevřené atmosféry během rozhovoru, což napomůže k lepšímu navázání osobního kontaktu, výhodou je možnost sledovat reakce respondenta na položené otázky. Autorka zvolila pro toto výzkumné šetření polostrukturované interview, které je určitým kompromisem mezi strukturovaným a nestrukturovaným interview. Tazatelka postupovala podle předem připravených otázek, kdy respondent měl možnost výběru z několika variant odpovědí. Zároveň může při tomto typu rozhovoru tazatelka požadovat další vysvětlení či zdůvodnění volby odpovědi, v průměru rozhovor trval 40 minut. Výhodou rozhovoru je snazší navázání kontaktu s dotazovaným, z toho vyplývá upřímnější a bezprostřednější projev. Na místě je ale obezřetnost při interpretaci dat, je třeba zamezit subjektivním soudům na úkor objektivních zjištění. Přílohou této práce je transkripce rozhovorů (Příloha E).

Pro zaznamenání odpovědí jednotlivých respondentů použila autorka s jejich souhlasem diktafon, s ohledem na to, že okamžité zapisování odpovědí v průběhu rozhovoru by mohlo narušit osobní kontakt s dotazovaným a zapsání odpovědí až po ukončení rozhovoru by zase mohlo znamenat zkreslení vlivem zapomínání. Přílohou této práce (Příloha C) je souhlasné prohlášení o provedení záznamu rozhovoru pro potřeby přesnějšího zpracování dat. Rozhovor je anonymní, po přepsání do písemné podoby a vyhodnocení dat, byly pořízené záznamy smazány. S účastí na rozhovoru pro účely této práce souhlasilo celkem 8 respondentů, s kterými si autorka domluvila osobní setkání v jejich pracovním prostředí po pracovní době.

Předvýzkum k dotazníkovému šetření provedla autorka v první polovině listopadu 2018 k ověření dostatečné srozumitelnosti sestavených otázek. Dotazník byl předložen dvěma osloveným kolegům, kteří jej vyplnili a poté byly na základě jejich připomínek odstraněny drobné nejasnosti ve formulaci otázek (např. u otázky č. 2 bylo doplněno do závorky vysvětlení k typu vzdělávání a u otázky č. 16 bylo doplněno vysvětlení k označení důležitosti). Předvýzkum k rozhovorům proběhl na konci ledna 2019 ve spolupráci s jednou kolegyní. Tito respondenti z předvýzkumu do celkového počtu zodpovězených dotazníků a rozhovorů nebyli zahrnuti.

9.3 Harmonogram výzkumného šetření a výzkumný vzorek

Fáze přípravná – formulace výzkumných předpokladů a formulace jednotlivých otázek dotazníku na základě teoretických poznatků, které autorka načerpala z odborné literatury a dalších dostupných informačních zdrojů, k problematice vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů – předpoklad do konce října 2018. **Předvýzkum** provedla autorka začátkem listopadu 2018 k ověření srozumitelnosti sestavených otázek.

Fáze realizační / sběr dat – distribuce dotazníku v průběhu listopadu 2018 a provedení jednotlivých rozhovorů s vybranými respondenty s ohledem na nutný odklad zpracování do konce února 2019.

Fáze vyhodnocovací – sběr a vyhodnocení výstupů z provedeného šetření, grafické zpracování a interpretace výsledků – předpoklad konec března 2019.

Zjištění opíráme ve většině případů pouze o znalost určitého vzorku, pokud je to možné, měl by vybraný vzorek mít vlastnosti celé skupiny, kterou zkoumáme, tedy aby vybraní jedinci vytvořili skupinu co možná nejvíce reprezentativní. Společným rysem všech postupů, jak vybírat reprezentativní jedince do skupiny, je nutně objektivita. Tu nejlépe zajistíme uplatněním náhody. Musíme se vyvarovat jakéhokoliv subjektivního zřetele, ať už skrytého nebo na první pohled bezvýznamného.

Při výběru respondentů autorka použila anonymní dotazníkové šetření a k rozeslání metodu „sněhové koule“ (řetězový výběr), kdy k získávání nových kontaktů dochází prostřednictvím osob, které již ve výběru jsou. Soubor otázek byl rozeslán e-mailem prostřednictvím 12 kontaktních osob z krajských úřadů, se žádostí o anonymní distribuci dotazníku. Vzhledem k tomu, že při tomto způsobu distribuce dotazníku nemohla autorka ovlivnit výběr konkrétních osob, ve výsledku se jedná o výběrový soubor se zajištěnou další náhodností.

9.4 Analýza dat z dotazníkového šetření

Dotazníky byly rozeslány respondentům prostřednictvím e-mailu koncem listopadu 2018. Po rozeslání obdržela autorka během deseti dnů celkem 116 zodpovězených a z toho 108 správně vyplněných dotazníků. Původní očekávání asi 80 až 100 vyplněných dotazníků tedy bylo překonáno. 8 dotazníků bohužel muselo být vyřazeno ze zpracování, protože u otázek č. 3, 12, 13 nebo 16 nebyly možnosti označeny podle požadovaného pořadí nebo byla označena jen jedna možnost křížkem.

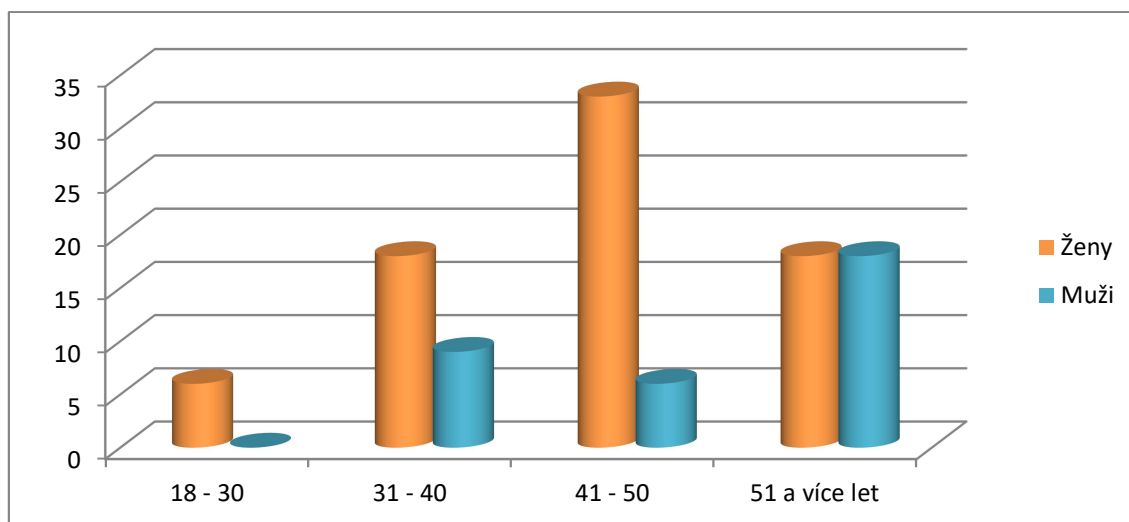
K jednotlivým otázkám jsou získaná data setříděna do přehledných grafů s uvedením počtu odpovědí podle zkoumaných skupin respondentů. Výsledky jsou dále v textu uvedeny i procentuálně. Rozdíly v odpovědích jsou sledovány mezi muži a ženami, mezi osobami podle věkových kategorií a podle dosaženého nejvyššího vzdělání.

Výzkumné šetření bylo provedeno na vzorku pracovníků FS, výsledky šetření tedy není možné jednoduše zobecnit. Závěry a zjištění je nutné brát s ohledem na profesi zkoumané skupiny dospělých a velikosti zkoumaného vzorku. Dle výroční zprávy FS zde pracovalo k 31. 12. 2017 celkem 15.550 osob, průměrný věk zaměstnanců dosáhl hodnoty 46,8 roku, nejsilnější věkovou skupinou je kategorie nad

50 let (40,4 %), což je ovlivněno stabilním kmenovým základem zaměstnanců. Podíl odborných zaměstnanců činí 15.411 osob (99,1 %), podíl zaměstnanců s VŠ vzděláním je 7.108 (45,7 %), značnou převahu mají ženy 12.546 (80,7 %). **Z celkového počtu zaměstnanců se průzkumného šetření zúčastnilo 0,75 % pracovníků.**

Dotazníkového šetření se zúčastnilo a správně dotazníky vyplnilo celkem 108 osob, z toho 33 mužů (30,55 %) a 75 žen (69,45 %). Z celkového počtu 33 mužů nebyl žádný ve věku od 18 do 30 let, 9 jich bylo ve věku od 31 do 40 let, 6 mužů ve věku od 41 do 50 let a 18 mužů bylo ve věku 51 a více let. Z celkového počtu 75 žen bylo 6 ve věku od 18 do 30 let, 18 žen ve věku od 31 do 40 let, 33 ve věku od 41 do 50 let a 18 žen bylo ve věku 51 a více let.

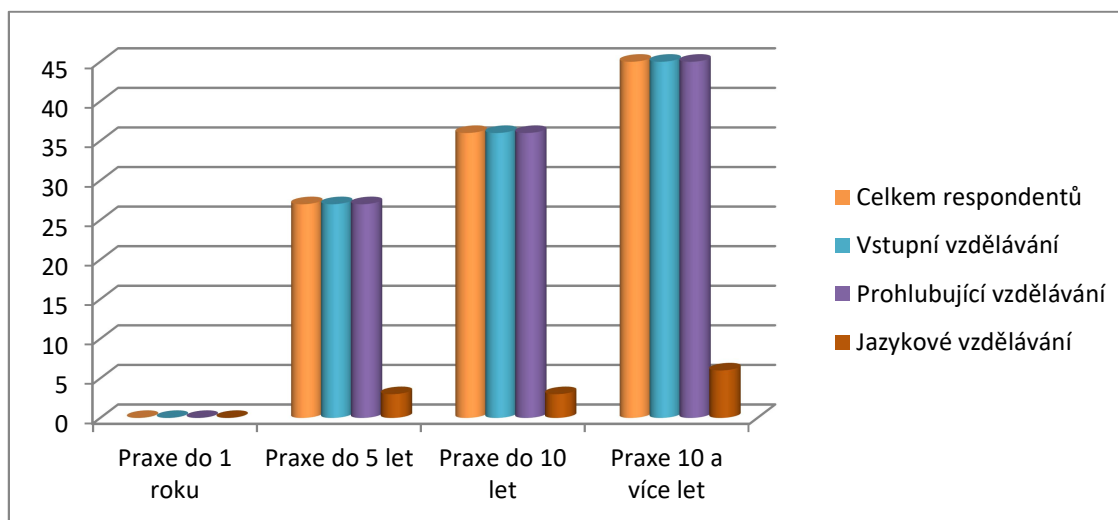
Graf 1: Charakteristika respondentů podle věku a pohlaví



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Otázkou č. 1 zjišťovala autorka, jak dlouho respondenti pracují ve FS, zřízené zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky s účinností od 1. ledna 2013, resp. dříve v některém z územních finančních orgánů ve smyslu zákona č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech. V otázce č. 2 bylo zkoumáno, které typy vzdělávání respondenti absolvovali. Vyhodnocení bylo provedeno dle délky praxe u FS.

Graf 2: Charakteristika respondentů podle délky praxe a absolvovaného vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Žádný z respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, nepracuje u FS do 1 roku, 27 respondentů (25 %) uvedlo praxi do 5 let, celkem 36 respondentů (33,33 %) uvedlo praxi do 10 let a 45 respondentů (41,67 %) uvádí délku praxe 10 a více let. Všichni respondenti uvedli, že mají absolvováno vstupní vzdělávání úvodní a následné (100 %), stejně tak všichni respondenti absolvovali prohlubující vzdělávání pro zkušené pracovníky (100 %) a co se týče jazykového vzdělávání, odpověděli kladně 3 respondenti s délkou praxe do 5 let (2,78 %), 3 respondenti s praxí do 10 let (2,78 %) a 6 respondentů (5,56 %) s praxí 10 let a více.

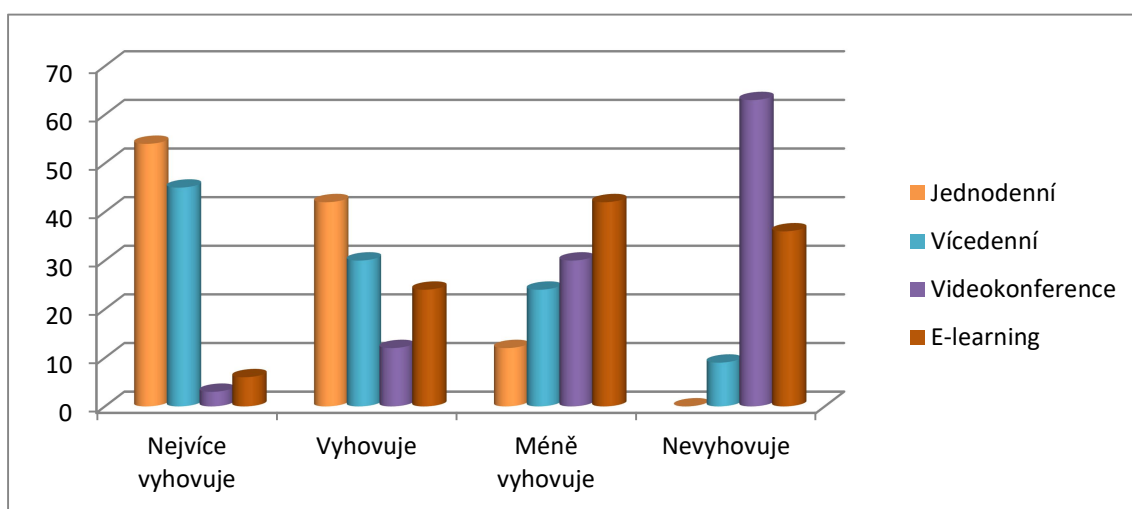
V otázce č. 3 zkoumala autorka preference respondentů, které formy vzdělávání / vzdělávacích akcí jim nejlépe vyhovují.

Z celkového počtu 108 respondentů uvedlo jako nejoblíbenější formu vzdělávání jednodenní vzdělávací akce 54 účastníků šetření, na druhém místě 42 dotazovaných a na třetím místě 12 respondentů. Vícedenní vzdělávací akce preferuje 45 dotázaných, na druhém místě zvolilo tuto možnost 30 respondentů, na třetím místě 24 a 9 respondentů uvedlo vícedenní akce na posledním místě. Formu videokonference uvedli na prvním místě pouze 3 respondenti, na druhém místě 12 dotazovaných, na třetím místě 30 a jako nejméně oblíbenou formu vzdělávání uvedlo videokonferenci celkem 63 respondentů. E-learningovou formu vzdělávání uvedlo na prvním místě

6 dotazovaných, na druhém místě 24 respondentů, jako třetí v pořadí uvedlo e-learning 42 dotázaných a na poslední místo zařadilo e-learning 36 respondentů.

Oproti původnímu předpokladu, celkem 99 respondentů (91,67 %) jednodenní nebo vícedenní vzdělávací akce, tzv. tváří v tvář, zařadilo na první místo. Na druhém místě uvedlo tyto formy vzdělávání 72 dotazovaných (66,67 %) a jako nejméně oblíbené je označilo 9 (8,33 %) respondentů. Vzdělávání prostřednictvím videokonference a e-learningovou formou naopak preferuje pouze 9 (8,33 %) respondentů, jako druhou možnost vybralo tyto formy vzdělávání 36 účastníků šetření (33,33 %). A jako nejméně oblíbený způsob vzdělávání označilo videokonference a e-learning 99 respondentů (91,67 %).

Graf 3: Jaká forma vzdělávání respondentům nejlépe vyhovuje?



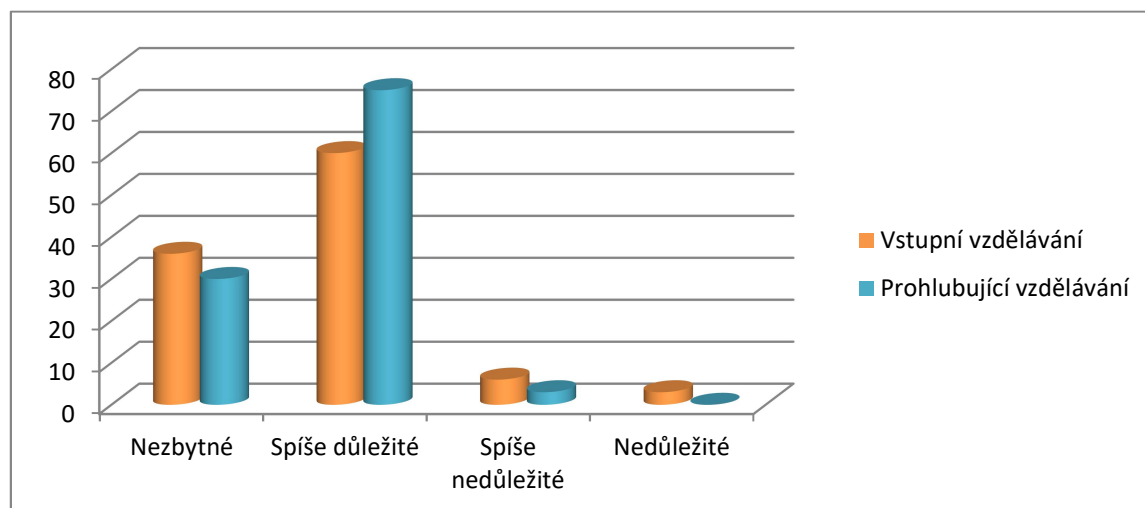
Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Z výsledku šetření tedy vyplynulo, že výzkumný předpoklad autorky byl zcela vyvrácen. Nebylo potvrzeno, že v době moderních technologií budou respondenti preferovat také moderní formy vzdělávání. Účastníci šetření v naprosté většině dávají přednost vzdělávacím akcím v učebně s lektorem (91,67 %), dostupné formy vzdělávání prostřednictvím videokonference nebo samostatné studium formou e-learningu zatím upřednostnila jen malá část (8,33 %) dotazovaných.

S ohledem na výsledek šetření je na místě doporučení lépe informovat pracovníky o možnostech a výhodách moderních forem vzdělávání.

V otázce č. 4 a otázce č. 6 se autorka dotazovala respondentů, zda jsou podle jejich názoru znalosti získané v rámci vstupního a prohlubujícího vzdělávání nezbytné pro výkon profese.

Graf 4: Jsou znalosti získané v rámci vzdělávání nezbytné pro výkon profese?



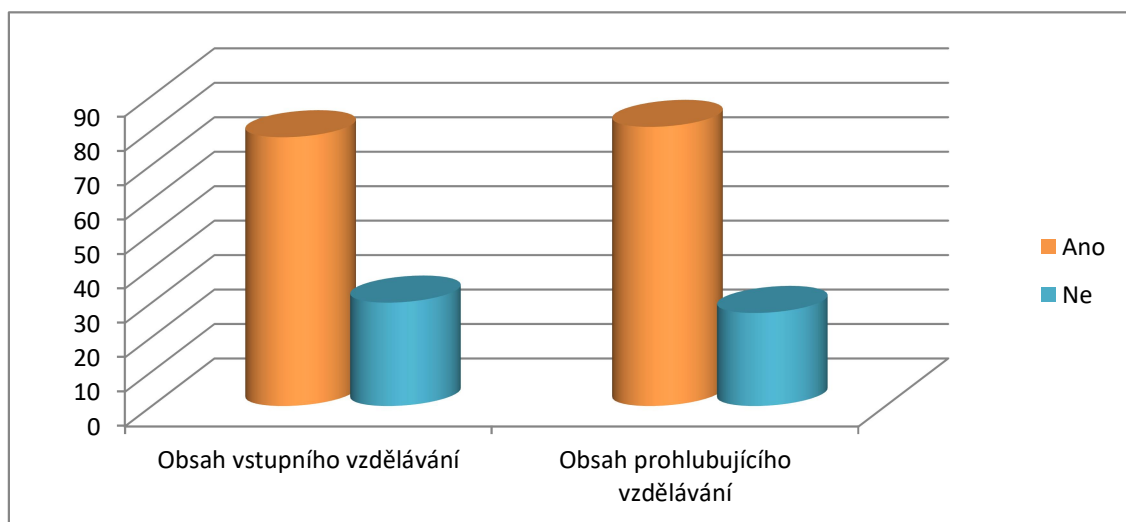
Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Z celkového počtu 108 respondentů uvedlo jako nezbytné nové znalosti ze vstupního vzdělávání 36 dotazovaných (33,33 %) a jako spíše důležité je označilo 60 respondentů (55,56 %). 9 účastníků šetření (8,33 %) pokládá nové znalosti za spíše nedůležité a 3 respondenti (2,78%) vybrali možnost nedůležité. Jako nezbytné označilo nové znalosti z prohlubujícího vzdělávání 30 dotazovaných a jako spíše důležité je označilo 75 účastníků šetření. 3 respondenti vnímají nové znalosti za spíše nedůležité, nikdo nevybral možnost nedůležité.

V otázce č. 5 a otázce č. 7 zkoumala autorka názor respondentů, zda považují obsah vzdělávacích akcí za dostatečný pro výkon jejich profese.

Z celkového počtu 108 respondentů označilo obsah vstupního vzdělávání 78 dotazovaných za dostatečný a 30 uvedlo možnost ne. Jako dostatečný vnímá obsah prohlubujícího vzdělávání 81 účastníků šetření, 27 respondentů zvolilo možnost ne.

Graf 5: Obsah vstupního a prohlubujícího vzdělávání považujete za dostatečný?

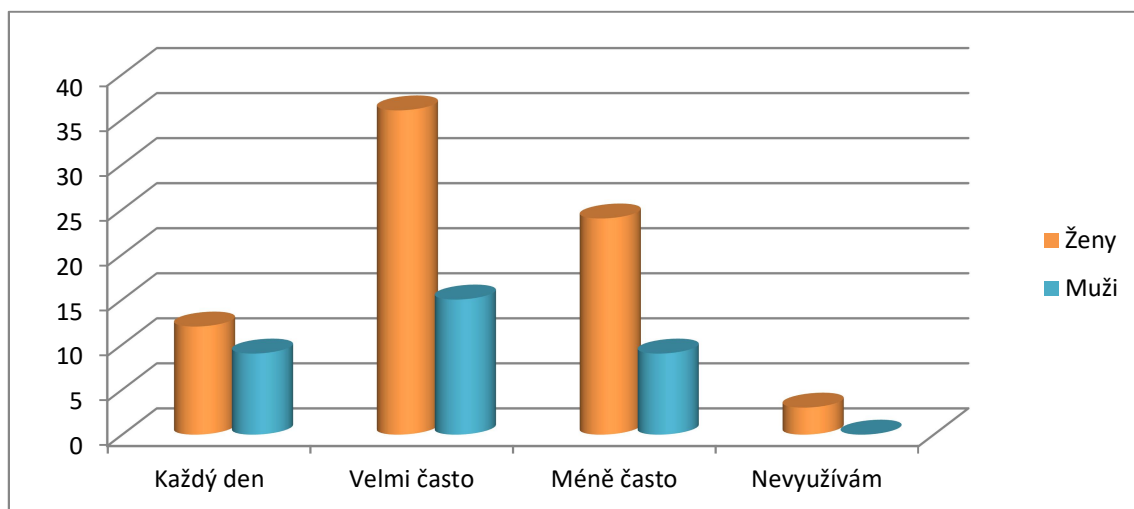


Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Z výsledku šetření vyplývá potvrzení výzkumného předpokladu. Účastníci šetření v převážné většině vnímají obsah vzdělávacích akcí jako dostatečný pro výkon jejich profese. V případě vstupního vzdělávání se jedná o 72,22 % účastníků šetření a v případě prohlubujícího vzdělávání hodnotí obsah jako dostatečný 75 % všech respondentů.

Na otázku č. 8, zda využívají nově získané znalosti v praxi, odpovědělo 21 dotázaných, že využívají nové poznatky každý den, z toho bylo 12 žen a 9 mužů. Využití nových poznatků velmi často uvedlo celkem 51 respondentů, z toho bylo 36 žen a 15 mužů. Méně často využívá nové poznatky celkem 33 účastníků šetření, z toho 24 žen a 9 mužů. Jen 3 ženy uvedly, že nové poznatky nebo znalosti ze školení nevyužijí v praxi.

Graf 6: Využíváte nově získané znalosti a poznatky ze školení v praxi?



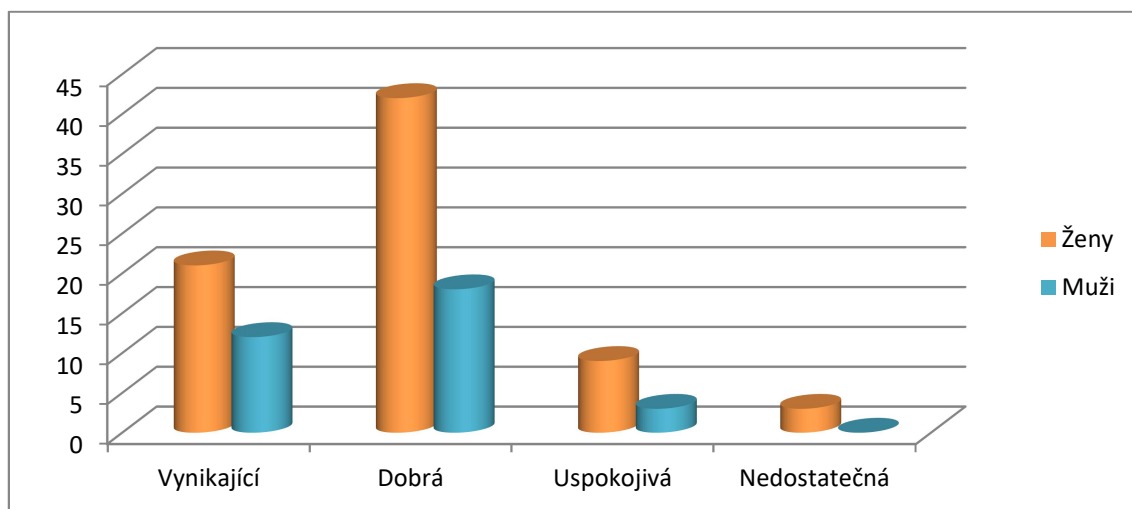
Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Z výsledku šetření tedy vyplynulo, že aktuálně nabízené vzdělávání je většinou účastníků hodnoceno jako využitelné v praxi a to buď každý den (19,44 %) nebo velmi často (47,22 %). Výzkumný předpoklad využitelnosti vzdělávání byl tedy potvrzen. Jen 3 respondenti odpověděli, že nové poznatky a znalosti v praxi nevyužívají, jedná se o 2,77 % z celkového počtu dotazovaných.

V otázce č. 9 měli respondenti ohodnotit úroveň lektorů v rámci profesního vzdělávání.

Z celkového počtu 108 účastníků šetření 33 dotázaných (30,55 %) ohodnotilo úroveň lektorů jako vynikající, z toho 21 žen a 12 mužů. 60 respondentů (55,56 %) zvolilo možnost dobrá úroveň, mezi nimi bylo 42 žen a 18 mužů. 12 účastníků šetření (11,11 %) vybralo možnost uspokojivá a 3 (2,78 %) hodnotí úroveň jako nedostatečnou.

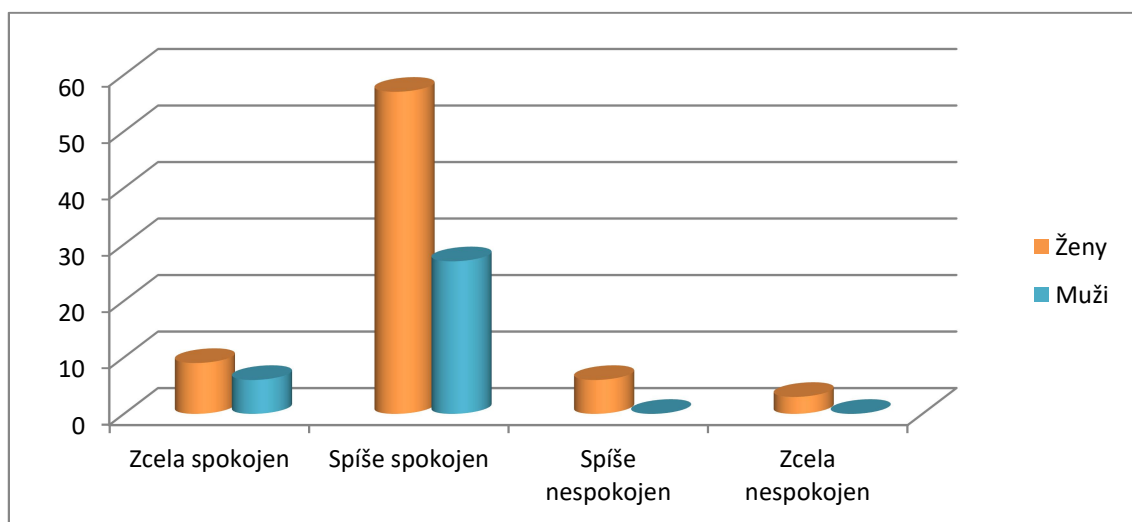
Graf 7: Ohodnoťte prosím, jaká je úroveň lektorů v rámci profesního vzdělávání?



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

V otázce č. 10 hodnotili respondenti celkovou úroveň vzdělávacího systému. 15 účastníků je s úrovní vzdělávání zcela spokojeno, z toho 9 žen a 6 mužů. 84 zvolilo možnost spíše spokojen, mezi nimi bylo 57 žen a 27 mužů. 6 žen vybralo možnost spíše nespokojen a 3 hodnotí úroveň vzdělávacího systému jako nespokojen.

Graf 8: Ohodnoťte prosím, jaká je úroveň vzdělávacího systému ve FS?

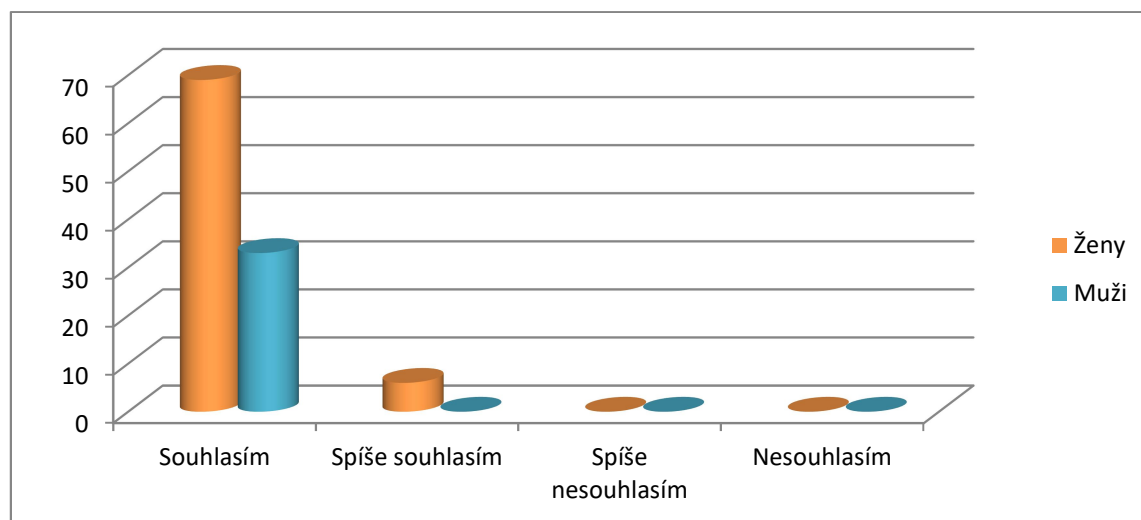


Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Výzkumný předpoklad celkové spokojenosti účastníků vzdělávání s úrovní vzdělávacího systému byl tedy jednoznačně potvrzen. Z provedeného šetření plyne, že převážná většina účastníků šetření je buď spokojena (13,88 %) nebo spíše spokojena (77,77 %), jen 5,55 % respondentů volilo možnost spíše nespokojen a 2,77 % nespokojen.

V otázce č. 11 bylo zkoumáno, zda se respondenti domnívají, že je důležité sebevzdělávat se v průběhu celého života. Celkem 102 dotázaných (94,44 %) označilo možnost souhlasím, z toho 69 žen a 33 mužů (tedy všichni muži). Jen 6 žen ze všech respondentů (5,56 %) zvolilo možnost spíše souhlasím. Možnost spíše nesouhlasím ani nesouhlasím nikdo nezvolil.

Graf 9: Je důležité sebevzdělávat se v průběhu celého života?



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

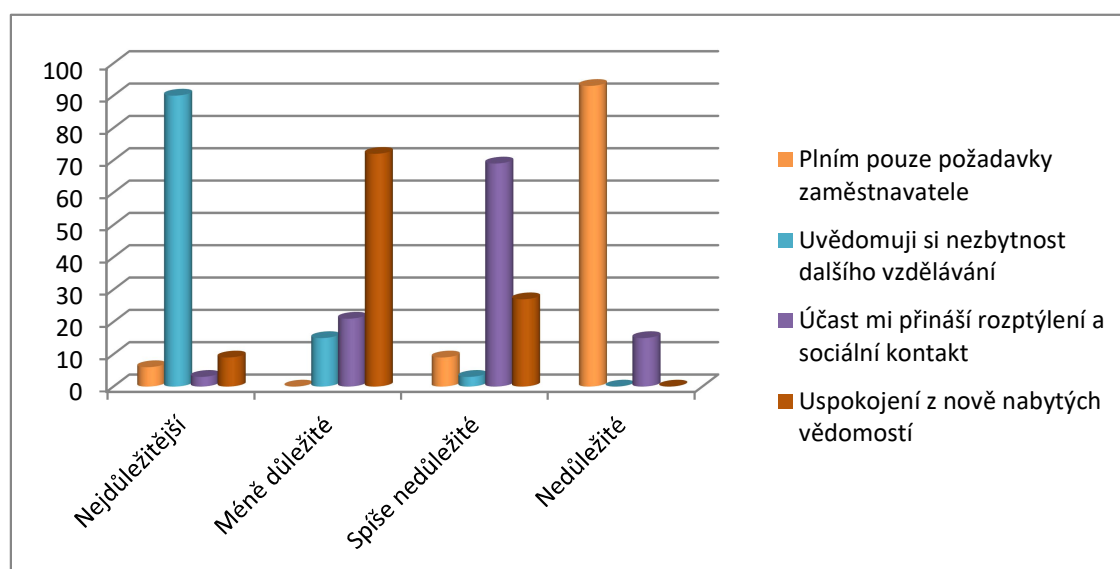
Výzkumný předpoklad autorky, že většina pracovníků si uvědomuje nutnost stále se vzdělávat byl tedy jednoznačně potvrzen. 94,44 % respondentů souhlasí a 5,56 % dotazovaných spíše souhlasí s tím, že průběžné sebevzdělávání je zcela nezbytné.

V otázce č. 12 autorka zkoumala možné důvody účasti na profesním vzdělávání.

Z celkového počtu 108 respondentů uvedlo důvod „Plním pouze požadavky zaměstnavatele“ na prvním místě jen 6 dotazovaných, na druhém místě žádný

a na třetím místě 9 účastníků šetření, jako nedůležitý uvedlo tento důvod 93 respondentů. Důvod „Uvědomuji si nezbytnost dalšího vzdělávání“ zařadilo na prvním místě 90 účastníků šetření, na druhém místě 15, na třetím 3 a na čtvrtém místě žádný respondent. Na první místo zařadili důvod „Účast na vzdělávání mi přináší rozptýlení a sociální kontakt“ 3 respondenti, na druhé místo 21 účastníků šetření, na třetí místo 69 a na čtvrté místo 15 respondentů. Důvod „Vzdělávání mi přináší pocit uspokojení z nově nabytých vědomostí“ volilo na prvním místě 9 účastníků šetření, na druhém místě 72 respondentů a na třetím místě 27 dotazovaných.

Graf 10: Důvody účasti na profesním vzdělávání?



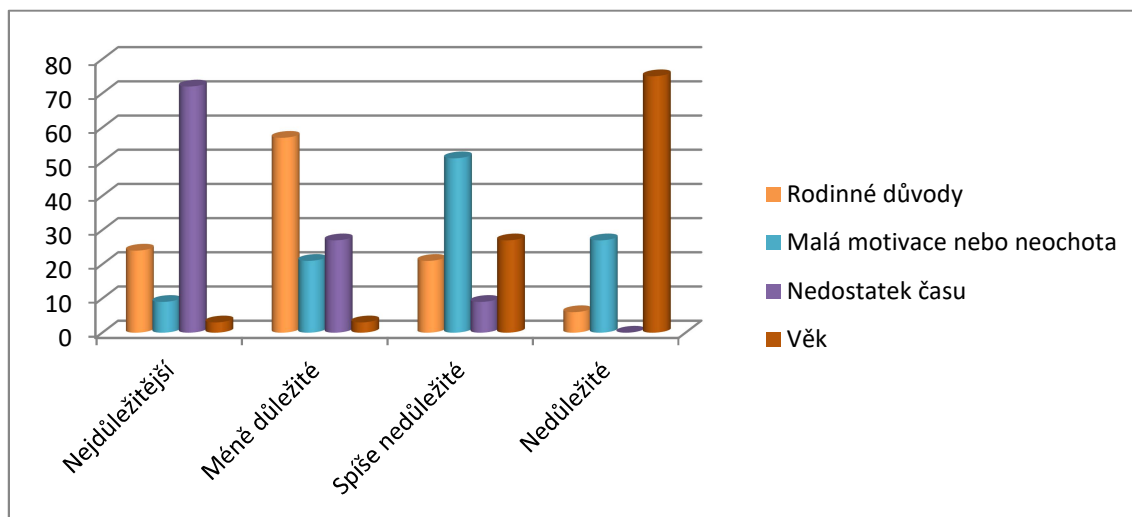
Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

V otázce č. 13 hodnotili respondenti hlavní překážky v dalším profesním vzdělávání.

Rodinné důvody uvedlo z celkového počtu 108 respondentů na prvním místě 24 dotazovaných, na druhém místě 57 respondentů a na třetím místě 21 účastníků šetření, jako nedůležitý uvedlo rodinné důvody 6 respondentů. Malou motivaci nebo neochotu ke vzdělávání zařadilo na první místo 9 účastníků šetření, na druhé místo 21 dotazovaných, na třetí místo 51 a na čtvrté místo 27 respondentů. Na první místo zařadilo nedostatek času z důvodu pracovních povinností 72 respondentů, na druhé místo 27 účastníků šetření, na třetí místo 9 a na čtvrté místo žádný z respondentů. Věk

jako překážku vzdělávání uvedli na prvním místě 3 účastníci šetření, na druhém místě také 3, na třetím místě 27 dotazovaných a na čtvrté místo zařadilo věk jako překážku 75 respondentů.

Graf 11: Hlavní překážky v dalším profesním vzdělávání

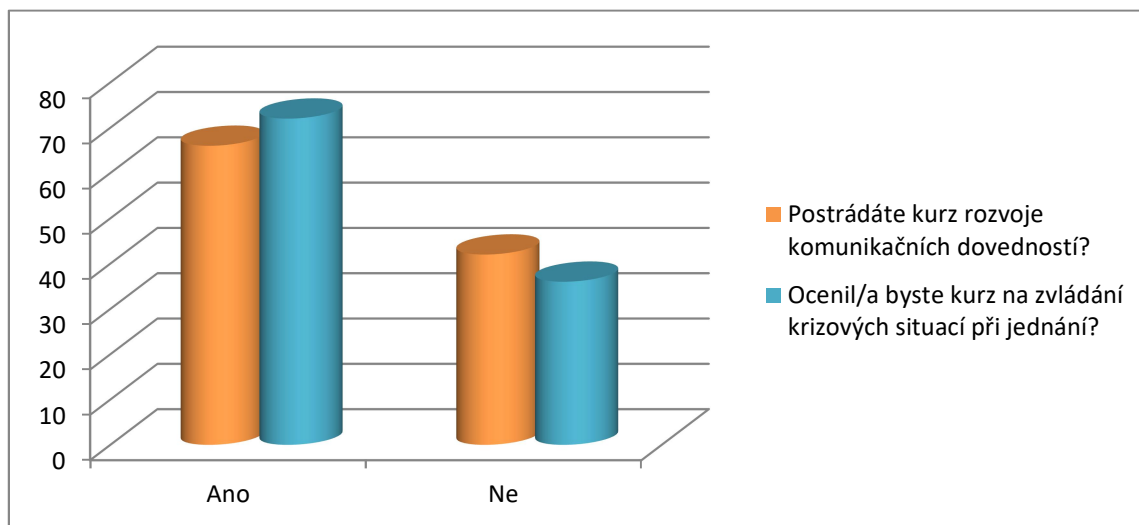


Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

V otázce č. 14 autorka zjišťovala názor respondentů, zda v programu kurzů postrádají nabídku rozvoje komunikačních dovedností. Z celkového počtu 108 respondentů by 66 dotazovaných (61,11 %) uvítalo kurz na rozvoj komunikačních dovedností a 42 účastníků šetření (38,89 %) takový kurz v nabídce nepostrádá.

V otázce č. 15 autorka zkoumala, zda by respondenti ocenili kurz na zvládání krizových situací při jednání. 72 účastníků šetření (66,67 %) by zařazení kurzu na zvládání krizových situací při jednání ocenilo, 36 dotazovaných (33,33 %) nemá o takový kurz zájem.

Graf 12: Postrádáte v programu kurzů nabídku rozvoje komunikačních dovedností? Ocenila byste zařazení kurzu na zvládání krizových situací?



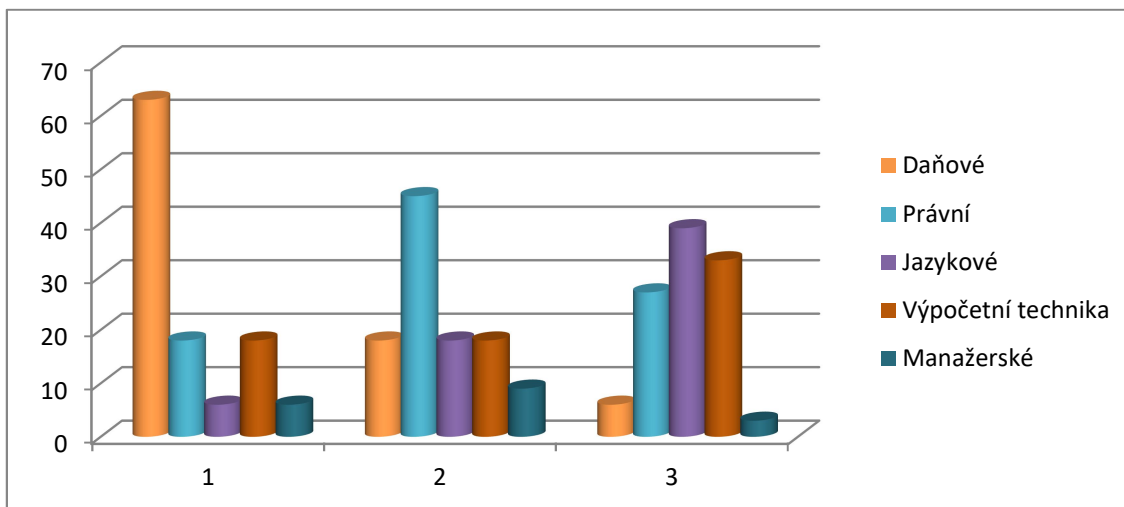
Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

S ohledem na výsledek šetření lze jen doporučit zařazení kurzů na rozvoj komunikačních dovedností a na zvládání krizových situací při jednání do nabídky profesního vzdělávání a doporučit možnost přihlásit se na tento typ kurzů častěji.

V otázce č. 16 autorka zjišťovala preference respondentů, o které vzdělávací kurzy mají do budoucna zájem.

Z celkového počtu 108 respondentů uvedlo jako nejžádanější vzdělávání týkající se oboru (daňové) 63 dotazovaných, na druhém místě 18 účastníků šetření a na třetím místě uvedlo daňové vzdělávání 6 respondentů. Právní vzdělávání na prvním místě uvedlo 18 respondentů, na druhém místě 45 a na třetím místě 27 účastníků šetření. O jazykové vzdělávání má největší zájem 6 respondentů, na druhé místo jej zařadilo 18 a na třetí místo 39 účastníků šetření. Manažerské vzdělávání by na prvním místě preferovalo 6 respondentů, na druhém místě 9 a na třetím místě 3 účastníci šetření.

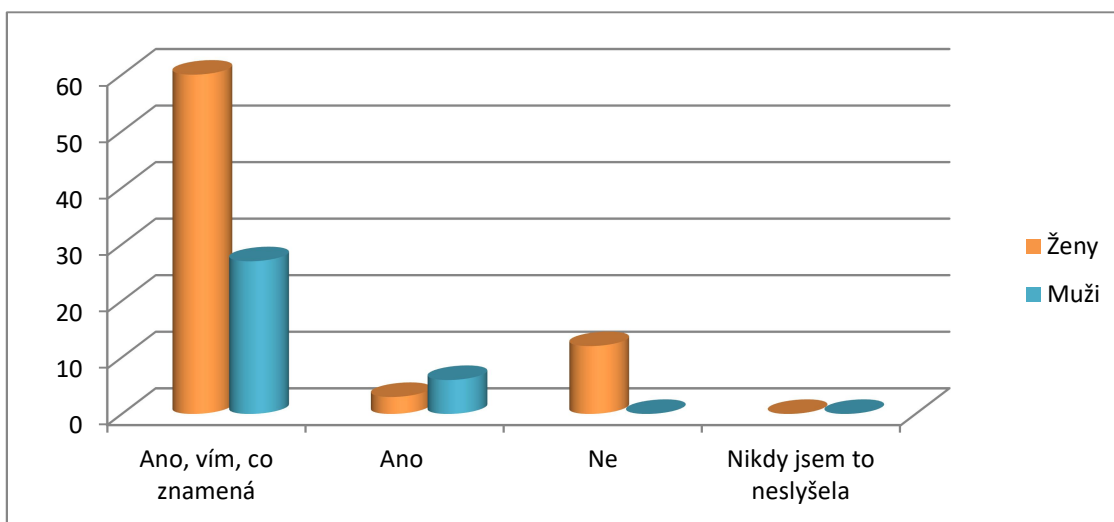
Graf 13: O které kurzy máte největší zájem do budoucna?



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

Z pěti nabízených možností by se v celkovém součtu bodů tedy na prvním místě umístilo právní vzdělávání (90 b.), na druhém místě vzdělávání týkající se oboru, tedy daňové (87 b.), na třetí místo se řadí IT vzdělávání (66 b.), čtvrté se umístilo jazykové vzdělávání (63 b.) a na posledním místě je manažerské vzdělávání (18 b.).

Graf 14: Znáte pojem andragogika?



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

V otázce č. 17 byla zkoumána znalost pojmu Andragogika.

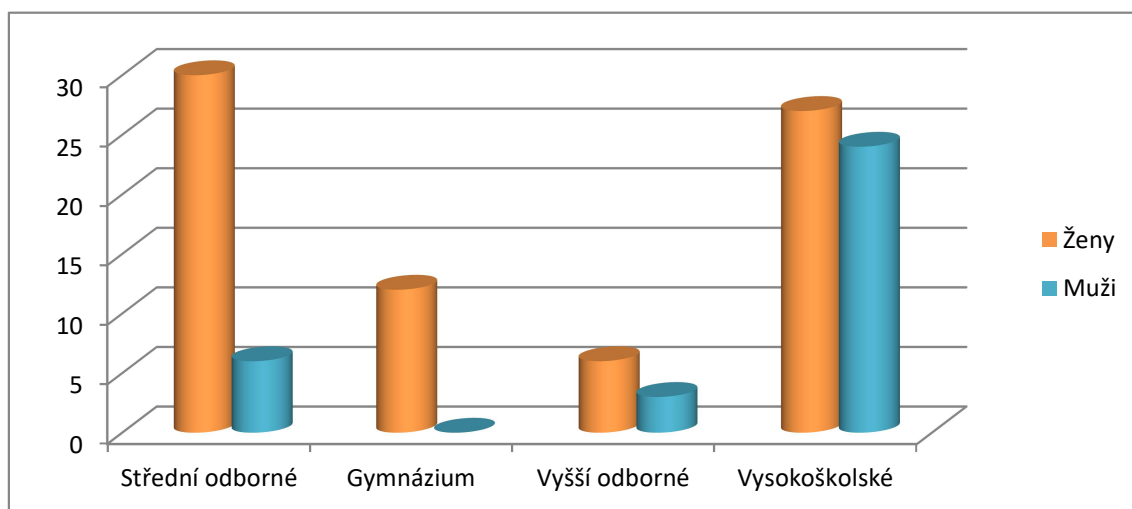
Z celkového počtu 75 žen 60 žen (80 %) uvedlo ano, vím, co znamená, 3 ženy (4 %) označily možnost ano a 12 respondentek (16 %) uvedlo, že pojem neznají.

Z celkového počtu 33 mužů uvedlo 27 (81,82 %) možnost ano, vím, co znamená, 6 mužů (18,18 %) zvolilo možnost ano a žádný z mužů neoznačil možnosti ne ani nikdy jsem to neslyšel.

K otázce č. 18 na nejvyšší dosažené vzdělání z celkového počtu 75 žen 30 žen (40 %) uvedlo střední odborné vzdělání, 12 žen (16 %) absolvovalo gymnázium a 6 žen (8 %) uvedlo dosažené vyšší odborné vzdělání, vysokoškolsky vzdělaných bylo celkem 27 respondentek (36 %).

Z celkového počtu 33 mužů uvedlo 6 mužů (18,18 %) střední odborné vzdělání, nikdo neuvedl gymnázium a 3 muži (9,09 %) měli dosažené vyšší odborné vzdělání, vysokoškolsky vzdělaných bylo celkem 24 respondentů mužů (72,73 %).

Graf 15: Charakteristika respondentů podle dosaženého vzdělání a pohlaví



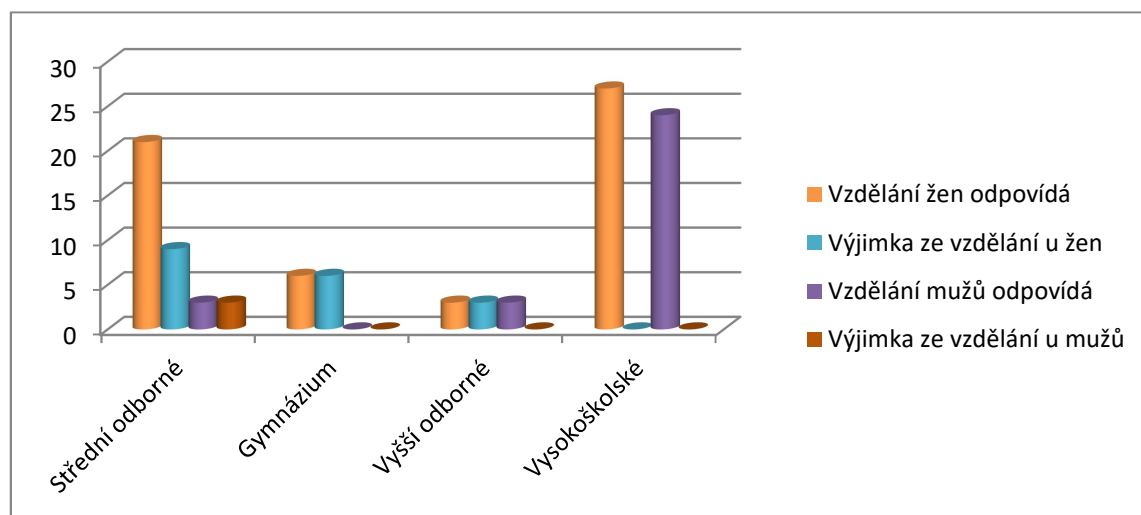
Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

K otázce č. 19, zda dosažené vzdělání odpovídá pracovní pozici nebo zda má respondent výjimku ze vzdělání ze 6 mužů se středním odborným vzděláním uvedli 3 muži, že vzdělání odpovídá a 3 muži mají výjimku ze vzdělání, nikdo mezi muži neuvedl gymnázium a ze 3 mužů s dosaženým vyšším odborným vzděláním uvedli 3, že

jejich vzdělání odpovídá, žádný nemá výjimku, z 24 vysokoškolsky vzdělaných respondentů u všech odpovídá dosažené vzdělání pracovní pozici.

Z 30 žen s dosaženým středním odborným vzděláním uvedlo 21 žen, že jejich vzdělání odpovídá pracovní pozici, 9 žen má výjimku ze vzdělání, z 12 žen, které absolvovaly gymnázium uvedlo 6, že vzdělání odpovídá a 6 žen má výjimku ze vzdělání, ze 6 žen s vyšším odborným vzděláním u 3 žen vzdělání odpovídá a 3 mají výjimku ze vzdělání, vysokoškolsky vzdělaných bylo celkem 27 respondentek a u všech vzdělání odpovídá aktuální pracovní pozici.

Graf 16: Charakteristika respondentů a dosaženého vzdělání, zda odpovídá aktuální pracovní pozici nebo zda mají výjimku ze vzdělání.



Zdroj: autor práce, 2018 (vlastní šetření)

9.5 Shrnutí provedených rozhovorů

Výzkumnou kvalitativní metodu rozhovorů s respondenty zvolila autorka jako doplnění k provedenému dotazníkovému šetření. Oproti dotazníku umožňuje rozhovor hlubší proniknutí do zkoumané problematiky. V průběhu rozhovorů se podařilo vytvořit příjemnou atmosféru, také s ohledem na předchozí osobní respektive pracovní kontakt s oslovenými respondenty. Celkem 8 rozhovorů bylo provedeno v průběhu února 2019. Pro účely rozlišení konkrétních výroků jednotlivých respondentů bylo použito označení R1 až R8. Autorka zvolila Rozhovor pomocí návodu (Hendl, 2005, s. 174), postupovala

tedy podle předem připravených otázek, kdy respondent měl na výběr z variant možností obsažených také v dotazníkovém šetření. Tento návod zajistí, že se v průběhu rozhovoru dostane na shodná témata u všech respondentů. Podle Hendla (2005) umožňuje absence předem určených formulací odpovědí jednak ověřit srozumitelnost otázek, respondent může sdělit subjektivní názory a upřesnit souvislosti nebo zdůvodnit volbu odpovědi. (Hendl, 2005, s. 166)

Při transkripci, tedy převodu rozhovoru do písemné podoby, použila autorka Shrnující protokol podle Hendla (2005, s. 209), kdy se předpokládá, že doslovná transkripce není nutná. Snižuje se tím rozsah materiálu, některé významové části je možné vypustit (v našem případě byla vypuštěna formulace dotazování). Přílohou této práce je transkripce rozhovorů (Příloha E). Předmětem rozhovorů s respondenty byla témata, která jsou obsažena v Protokolu témat rozhovorů (Příloha D).

Podle Švaříčka a Šed'ové (2007, s. 208) je důležitou otázkou, jak vlastně výzkumník chápe status sebraných dat. Vzhledem k tomu, že vzorek respondentů v tomto šetření není natolik rozsáhlý, aby bylo možné potvrdit nebo vyvrátit výsledky provedeného dotazníkového šetření, výsledkem je podrobnější rozbor k jednotlivým otázkám, který napomůže při formulaci konečných doporučení pro organizaci. Autorka zvolila realistický přístup k analýze dat (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 208), při kterém je nutné zohlednit otázku věrohodnosti odpovědí respondentů a zamezit možnému zkreslení dat výzkumníkem. Podle Švaříčka a Šed'ové (2007) při zpracování dat dochází jednak k redukci zdrojových textů například pomocí parafrázování a sumarizování, na druhé straně vede interpretace sdělení respondentů k možnému rozšiřování dat. Původní texty jsou tedy „zároveň redukovány na klíčová tvrzení a zároveň rozšířeny o interpretaci, kterou do nich vkládá“. (Švaříček, Šed'ová, 2007, s. 210)

1. Jaká forma vzdělávání / vzdělávací akce vám nejlépe vyhovuje?

Jednodenní školení není většinou respondentů preferováno, jako vyhovující jej lze označit například pro vzdělávání menšího rozsahu, pro obsahově a tematicky užší rozměr. Dva respondenti (dále jen „R“) uvedli, že jim vyhovuje možnost být na pracovišti a v případě potřeby plnit i jiné úkoly, také není třeba řešit rodinné organizační záležitosti jako např. hlídání dětí. Jako nevyhovující z časových důvodů se pro někoho jeví dojíždění do vzdálenějších míst na jeden den. Pět „R“ shodně říká, že velkou

nevýhodou jednodenních školení je nedostatek času probrat celou problematiku do hloubky, problém se pouze nastíní, ale není prostor k projednání a na všechny otázky nezbývá čas. Zároveň není dostatek možností k seznámení se s ostatními účastníky, aby si v případě potřeby mohli v budoucnu zavolat a prodiskutovat společné problémy.

Více denní vzdělávací akce ve vzdělávacích zařízeních FS jsou jednoznačně nejoblíbenější formou vzdělávání pro komplexní vzdělávání většího rozsahu, při jazykovém vzdělávání je tato forma hodnocena jako intenzivnější. Většina „R“ se shoduje, že vše se koncentruje do jednoho období a místa, kde nejsou vyrušováni telefony a dotazy klientů nebo kolegů (tedy pracovními povinnostmi), výhodou je také možnost navázání kontaktů potřebných pro budoucí spolupráci a možnost konzultovat problematiku s ostatními účastníky a lektory i ve večerních hodinách. Společenský kontext je hodnocen jako přínosný, ale vzhledem k tomu, že většina školení je koncipována na tři až pět dní, je to pro někoho komplikace z hlediska rodinných záležitostí (zejména s ohledem na děti).

Školení uskutečňovaná prostřednictvím videokonference označili dva „R“ jako vyhovující pro případ potřeby rychlého řešení určité problematiky, kdy není nutné nikam jezdit nebo pokud je více lektorů z různých míst. Jediný „R“ 8: uvedl, že *„videokonference nevadí, jde o to, zvyknout si na tuto formu předávání informací“*. Nevýhodou je neosobní kontakt s lektorem, rychlejší ztráta koncentrace, než při osobním jednání. „R“ 5 uvedl, že *„při tomto způsobu vzdělávací akce hraje velkou roli stres. Ne každý je schopen zvládnout stresující projev před kamerou na mikrofon. Někdy není dobře slyšet, takže mi může něco uniknout. Problematické je přihlášení se o slovo, kdy se chce zapojit do diskuze najednou více účastníků z různých pracovišť“*.

E-learning. Toto téma bylo v rámci provedených rozhovorů jednoznačně nejvíce diskutováno. Pouze „R“ 8 neměl k této formě vzdělávání výhrady a uvedl, že *„e-learning mi vyhovuje, můžu si rozvrhnout čas vzdělávání dle svých potřeb a možností“*. Ostatní uvedli i další výhody, například vše je možné si vyzkoušet, mohu si zvolit vlastní tempo, je možné snadno se vracet k již prostudovaným materiálům a otázkám apod. Mezi výhodami je uváděna i časová úspora, kdy není nutné nikam jezdit. Zmiňované nevýhody ale převažují. Kurz není možné načasovat tak, aby člověk nebyl u studia rušen (telefonáty, klienty, dotazy kolegů). Není reálné vyhradit si časový

úsek během pracovního týdne, kdy by bylo možné absolvovat e-learningový kurz bez vyrušování, což vede bohužel k tomu, že je nutné se často vracet k předchozím otázkám a připomenout si je, až pak je možné v kurzu pokračovat. Vzhledem k uvedenému vyrušování by „R“ uvítali u těchto kurzů možnost připojení a procvičování z domova. Jeden „R“ označil tuto formu vzdělávání jako příliš neosobní. Další uvedl, že se předpokládá realizace školení v rámci běžné pracovní doby, ale zároveň je očekáváno plné pracovní nasazení a plnění zadaných pracovních úkolů. E-learning je tak stále odsouván na později, vždy jsou nějaké důležitější úkoly. Ve finále je povinnost absolvovat takové školení spíše komplikací, dělá se na poslední chvíli a je to jeden velký stres. Vzhledem k uvedenému, stejně jako v dotazníkovém šetření, dopadl e-learning pro autorku poměrně překvapivě jako nejméně oblíbený způsob vzdělávání.

2. Jsou znalosti získané v rámci vstupního vzdělávání nezbytné pro výkon profese? Většina „R“ se shoduje, že vstupní školení je nutné, vzhledem k rozsahu problematiky se nelze vše naučit a zvládnout jen během pracovní doby. Záleží hodně na tom, kdy se tohoto školení pracovník zúčastní, po půl roce práce je už pozdě. Nejprínosnější by bylo absolvovat toto školení cca 1 – 2 měsíce po nástupu na pracovní pozici. Vzhledem k organizaci vzdělávání z krajů nejsou některé postupy jednotné, na druhou stranu je zase možné operativně zařadit problematiku, která aktuálně činí lidem největší potíže. Podle názoru „R“ 8 *„je každé vzdělávání nezbytné a to vstupní zvláště“*. Na druhou stranu ale „R“ 7 uvedla: *„Mám pocit, že jsem získala jen takový nástřel všeobecného přehledu týkajícího se mé profese. Možná povědomí o tom, kde případné informace vyhledávat. Stejně tak si ale myslím, že bych se bez tohoto vstupního vzdělávání obešla a byla bych na tom stejně“*. Tento názor je ale výjimečný, nikdo další toto ve svých vyjádřeních během rozhovorů neuvedl.

3. Považujete vzdělávací obsah vstupního vzdělávání za dostatečný? Problematika je velmi obširná a je důležité získat během prvního roku působení v práci základní přehled, ale obsah je dle názoru „R“ velmi obecný, preferovali by více cílit a upravit dle služebního / pracovního zařazení. Bylo by například vhodné pokračování vstupního školení i po půl roce, ale již zaměřené konkrétně na problematiku pro jednotlivá pracovní zařazení. Zde by se už pak mohla probrat daná oblast více do hloubky. Ostatní „R“ se shodují na nutnosti zařadit praktické příklady pro jednotlivé oblasti, zejména aplikace výkladu na konkrétní příklady, které mohou v praxi nastat,

tedy méně čtení zákonů a více se věnovat zkušenostem z praxe. Čtení zákonů nebo jednotlivých judikátů není příliš přínosné. „R“ 8 uvedl: *„Je to vstupní, takže základní vzdělávání, tak ano, je dostatečné“*.

4. Jsou znalosti získané v rámci prohlubujícího vzdělávání nezbytné pro výkon profese? Je důležité se průběžně vzdělávat a prohlubovat své znalosti, jelikož se stále něco mění. „R“ uvádí, že znalosti z prohlubujícího vzdělávání považují za důležité. Ale například podle názoru „R“ 7 byl *„pouze jeden z absolvovaných kurzů prohlubujícího vzdělávání (za uplynulé tři roky) velmi přínosný pro výkon profese“*.

5. Považujete vzdělávací obsah prohlubujícího vzdělávání za dostatečný? Školení prohlubujícího vzdělávání jsou již propracovanější a často školí lektoři z praxe, kteří dokážou lépe zaujmout při výkladu. Obsah dostatečný je, ale nikoli rozsah a chybí možnost vyzkoušet si nabyté vědomosti prakticky. Také hodně závisí na tom, jak který lektor přistoupí ke své prezentaci. Dle názoru „R“ 7 by bylo vhodné odstupňovat obtížnost u některých kurzů. Školitelé často předpokládají určitý stupeň znalostí a tempo i objem učiva jsou nad možností některých účastníků. *„Často si volíme kurzy jen podle toho, abychom splnili požadavky vzdělávacího oddělení, a nikoli podle toho, jestli je pro nás problematika zajímavá nebo využitelná. Prostě jen potřebujeme něco - cokoliv absolvovat a mít splněno“*. Tento názor byl pro autorku překvapením, protože všichni ostatní respondenti se shodují, že na přidělení kurzů se velmi dlouho čeká a naopak by se rádi vzdělávání účastnili častěji.

6. Využíváte nově získané znalosti a poznatky ze školení v praxi? Nově získané znalosti „R“ využívají často, jen je škoda, že někdo přednáší jen obecně a neprobere i konkrétní příklady z praxe, které jsou nejdůležitější. Je také výhodné, že při vícedenních školeních je možné vybudovat kontakty s kolegy a lektory.

7. Ohodnoťte prosím úroveň lektorů v rámci profesního vzdělávání. Podle „R“ je úroveň lektorů různorodá. Na jednu stranu někdo má schopnost posluchače zaujmout a výborně předat informace dál. Některý lektor má připravenou krásnou prezentaci a příklady z praxe, které ocení každý. Záleží na lektorovi, který přednáší, někdo pouze přečte zákon, což nikomu nemůže přinést užitek. „R“ jim říkají *„uspávači hadů“*, kteří sednou za stůl a přečtou monotónním hlasem svoji přednášku a efekt je

téměř nulový, protože po chvíli už nikdo neudrží pozornost. Celkově ale respondenti zhodnotili úroveň lektorů převážně jako dobrou.

8. Ohodnoťte prosím celkovou úroveň vzdělávacího systému. Lze říci, že se „R“ shodují a s úrovní vzdělávacího systému jsou spokojeni. „R“ 3 říká, *„domnívám se a vzhledem k délce svého působení na FÚ to snad mohu i zodpovědně posoudit, že se zejména v posledních letech úroveň vzdělávání zvýšila, jen by bylo třeba, aby vzdělávání bylo dostupnější. Někdy čekáme na vybraný kurz i více let“*. Ostatní „R“ by také uvítali možnost, dostat se na všechny kurzy, na které se přihlásí. Na některé, vzhledem k neustálým legislativním a také metodickým změnám, by bylo třeba jezdit opakovaně. Podle „R“ 5: *je „systém vzdělávání FS dost dobrý, propracovaný, mnohastupňovitý a rozmanitý ... Jen ten předmět vzdělávání, daňové zákony a provázanost na další právní předpisy je problematika tak komplikovaná, že by musel člověk na školeních sedět od rána do večera“*. Co ale nejvíce „R“ trápí, je přidělování kurzů. Čekací lhůty na požadované vzdělávání jsou příliš dlouhé, často je třeba žádat opakovaně v dalším roce. Také počet míst je omezený, nelze jet na stejný kurz třeba s kolegou z oddělení, aby pak mohli lépe sdílet nové informace. Často se stane, že pracovník není v průběhu celého roku zařazen ani na jeden kurz.

9. Seřad'te prosím možné důvody účasti na profesním vzdělávání.

Plním pouze požadavky zaměstnavatele. Všichni „R“ se shodují, že tato alternativa není motivační, pokud někdo absolvuje vzdělávání jen z tohoto důvodu, není jasné, jak vůbec může vykonávat svoji práci. „R“ 5 uvedl, že *„vzdělávat se pouze pro požadavky zaměstnavatele, nemůže přinášet člověku žádné uspokojení. Je důležité nalézt zalíbení v tom, co člověk dělá a to je základ úspěchu“*.

Uvědomuji si nezbytnost dalšího vzdělávání. K této otázce se všichni vyjádřili v tom smyslu, že bez dalšího vzdělávání by člověk nemohl svou práci dobře vykonávat, zejména z důvodu neustálých legislativních změn, které člověka nutí k dalšímu vzdělávání. Jak uvedl také „R“ 8: *„rozhodně si nezbytnost stálého vzdělávání uvědomuji a také se podle toho řídím. Každý rok je novelizace zákonů a musíme stále studovat nové věci, abychom správně postupovali a rozhodovali“*.

Účast na vzdělávání mi přináší rozptýlení a sociální kontakt. „R“ uvádějí, že kontakt s kolegy z ostatních pracovišť na vzdělávacích akcích je velmi důležitý, téměř zásadní. Je zde možnost probrat problematické případy a podělit se s kolegy o jejich zkušenosti, což při práci velmi pomáhá. Po osobním seznámení se později lze snadno kontaktovat třeba telefonicky s dotazem k vyřešení problému nebo nejasností. Ale třeba „R“ 3 uvedl, že *„práce je velmi náročná, většinou zde pracují ženy s rodinou a dětmi, další vzdělávání je sice nutností, ale pro ně to určitě není rozptýlení. Zatímco musí jet na vícedenní školení, musí složitě zařizovat chod domácnosti a hlídání dětí. Říct jednoduše, že nepojedu na školení si asi každý nedovolí“.*

Vzdělávání mi přináší pocit uspokojení z nově nabytých vědomostí. K této otázce jsou dvě zcela odlišné odpovědi. Jeden „R“ si uvědomuje nutnost vzdělávání a to pak přináší uspokojení, když se třeba kolegové na něco ptají a může jim poradit nebo jejich názor doplnit. Oproti tomu podle „R“ 2 *„toto je čistě věcí každého jednotlivce. Bud' chce mít více znalostí a i např. dělat něco navíc nebo se spokojí s tím "svým" a nějak už to "doklepe". Chybí dostatečná motivace, ať ve formě uznání od nadřízeného nebo např. finanční odměna“.*

10. Jaké jsou pro Vás hlavní překážky v dalším profesním vzdělávání.

Rodinné důvody (brání dojíždění na vícedenní školení do VZ) jsou problémem zejména pro kolegyně s malými dětmi nebo pro ty, kteří se starají o členy rodiny, kdy může být odjezd do VZ na více dní velmi problematický. Jeden „R“ uvedl, že rodinné důvody jsou sice částečně omezující, ale neplatí to v případě kvalitního a efektivního kurzu.

Malá motivace nebo neochota. Podle „R“ 2: *„je motivace v tomto případě pouze vnitřní, protože vedení ani okolí nijak v podstatě neocení další vzdělávání“.*

Nedostatek času - příliš pracovních povinností. Podle „R“ jsou období, kdy pro velké pracovní vytížení není možné věnovat se dalšímu vzdělávání. Člověk se sice na školení dozví mnoho nových a potřebných informací, ale na pracovišti se pak hromadí nevyřešené úkoly.

Váš věk. Ve starším věku se již špatně vstřebávají nové věci a informace. A pár let před důchodem se už někomu nechce jezdit do vzdělávacích zařízení, správná motivace ve vyšším věku někdy může chybět. Starší pracovník si v konkurenci s mladšími kolegy

může připadat trochu pomalejší. Víc nad vším přemýšlí, sice pak asi dělá méně chyb, ale může vypadat jako pomalý, což není příjemné. Nevýhodou ve vzdělávacích zařízeních je také nutnost být v pokoji s více cizími lidmi. Jedna „R“ uvedla, že čím je starší, tím víc by ocenila možnost požádat o samostatný pokoj a mít večer svůj klid.

11. Postrádáte v programu kurzů nabídku rozvoje komunikačních dovedností?

„R“ se shodují, že komunikace je v této práci velice důležitá. Programů mnoho není, je o ně velký zájem a čekací doba je příliš dlouhá. Bylo by přínosné, kdyby takovým kurzem procházeli pracovníci pravidelně a více se rozvíjeli v oblasti komunikačních dovedností i s ohledem na to, že běžná forma komunikace (face to face) začíná být v posledních letech nahrazována komunikací pomocí IT techniky. „R“ 5 uvedl: *„Postrádám třeba kurz asertivity. Stane se, že na nás někdo křičí nebo jinak slovně útočí, je třeba vědět, jak se zachovat, jak takového člověka zklidnit a vysvětlit mu problém a situaci zvládnout, v klidu najít řešení“*.

12. Ocenil/a byste zařazení kurzu na zvládání krizových situací při jednání?

Protože návštěva FÚ může vyvolat u některých poplatníků stres již předem, reagují neadekvátně, bylo by jistě vhodné, kdyby každý pracovník uměl používat zklidňující komunikační techniky při jednání se subjektem. Většina „R“ by takový kurz ocenila. S neustálým rozvojem vědy, techniky, komunikačních technologií apod. rostou i rizika hrozící jednotlivcům i celé společnosti. Lidé by měli mít povědomí o možných hrozbách a vědět, co případně dělat v takových situacích. Jak uvedla „R“ 2: *„Na takovémto kurzu jsem byla soukromě a musím říct, že to byl jeden z nejlepších kurzů. Doporučila bych ho u nás všem pracovníkům alespoň 2x za rok“*.

13. Uveďte prosím, o které kurzy máte největší zájem do budoucna?

„R“ se shodují, že průběžné doplňování rychle se měnících vědomostí z oboru je nutností. Znalosti jak z oboru tak i procesní při této náplni práce potřebují stejně. Je také nutné seznámit se s množstvím narůstajících administrativních úkonů spojených s vedoucí funkcí. „R“ 8 uvedl: *„kdyby bylo lépe organizováno přidělování kurzů, každý by si určitě našel, co ho nejvíce zajímá nebo mu naopak nejvíce při práci chybí. Takhle jsme ale rádi, že se vůbec na nějaký kurz dostaneme“*.

9.6 Shrnutí empirické části a doporučení

Výzkumné předpoklady, stanovené jako tvrzení, bylo potřeba provedeným šetřením potvrdit nebo vyvrátit:

1. V době moderních technologií preferují pracovníci moderní formu vzdělávání prostřednictvím e-learningu a videokonference.

Z výsledku šetření překvapivě vyplynulo, že tento výzkumný předpoklad autorky byl zcela vyvrácen. Nebylo potvrzeno, že v době moderních technologií budou respondenti preferovat také moderní formy vzdělávání. Účastníci šetření v naprosté většině dávají přednost vzdělávacím akcím v učebně s lektorem (91,67 %), dostupné formy vzdělávání prostřednictvím videokonference nebo samostatné studium formou e-learningu zatím upřednostnila jen malá část (8,33 %) dotazovaných.

S ohledem na výsledek provedeného šetření je na místě v této otázce **doporučení** lépe informovat pracovníky o možnostech a výhodách moderních forem vzdělávání. Vhodná by byla také lepší organizace časového rozložení e-learningových kurzů, kdy v běžné pracovní době často není snadné kurz stihnout z důvodu dalších pracovních povinností a vyrušování telefonáty a návštěvami klientů nebo kolegů.

2. Obsah vzdělávacích akcí vyhovuje potřebám účastníků vzdělávání pro výkon profese.

Z výsledku šetření vyplývá, že tento výzkumný předpoklad byl potvrzen. Účastníci šetření v převážné většině vnímají obsah vzdělávacích akcí jako dostatečný pro výkon jejich profese. V případě vstupního vzdělávání se jedná o 72,22 % účastníků šetření a v případě prohlubujícího vzdělávání hodnotí obsah jako dostatečný 75 % všech respondentů.

3. Poskytované vzdělávání je využitelné v praxi.

Z provedeného šetření vyplynulo, že aktuálně nabízené vzdělávání je většinou účastníků hodnoceno jako využitelné v praxi a to buď každý den (19,44 %) nebo velmi často (47,22 %). Výzkumný předpoklad využitelnosti vzdělávání byl tedy potvrzen. Ze všech respondentů jen 3 odpověděli, že nové poznatky a znalosti v praxi nevyužívají, jedná se o 2,77 % z celkového počtu dotazovaných.

4. Spokojenost pracovníků s úrovní vzdělávacího systému ve FS převažuje.

Výzkumný předpoklad spokojenosti účastníků vzdělávání s úrovní vzdělávacího systému byl jednoznačně potvrzen. Z provedeného šetření plyne, že většina účastníků šetření je spokojena (13,88 %) nebo spíše spokojena (77,77 %), jen 5,55 % respondentů volilo možnost spíše nespokojen a 2,77 % nespokojen.

5. Většina pracovníků si uvědomuje nutnost stále se sebevzdělávat.

Také výzkumný předpoklad, že většina pracovníků si uvědomuje nutnost stále se vzdělávat, byl jednoznačně potvrzen. 94,44 % respondentů souhlasí a 5,56 % dotazovaných spíše souhlasí s tím, že průběžné sebevzdělávání je zcela nezbytné.

V otázce č. 14 autorka zjišťovala názor respondentů, zda v programu kurzů postrádají nabídku rozvoje komunikačních dovedností. Z celkového počtu 108 respondentů by 66 dotazovaných uvítalo kurz na rozvoj komunikačních dovedností a 42 účastníků šetření takový kurz v nabídce nepostrádá. V otázce č. 15 autorka zkoumala, zda by respondenti ocenili kurz na zvládnání krizových situací při jednání. 72 účastníků šetření by zařazení kurzu na zvládnání krizových situací při jednání ocenilo, 36 dotazovaných nemá o takový kurz zájem.

S ohledem na uvedený výsledek by podle názoru autorky šetření bylo **vhodné doporučit** zařazení kurzů na rozvoj komunikačních dovedností a na zvládnání krizových situací při jednání do nabídky profesního vzdělávání a také doporučit možnost přihlásit se na tento typ kurzů častěji než je obvyklé, tedy za 3 roky.

ZÁVĚR

Téma diplomové práce zvolila autorka vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože vhodně propojuje její pracovní zaměření a obor studia. Záměrem bylo zmapovat systém vzdělávání pracovníků ve finanční správě, analyzovat odpovědi shromážděné pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a názory pracovníků získané kvalitativní metodou formou rozhovorů. V teoretické části shrnula autorka poznatky získané z dostupné odborné literatury, internetových a dalších zdrojů. Výhodou při zpracování byla osobní znalost zkoumané společnosti i znalosti získané v rámci studia na VŠ.

Teoretická část je složena z osmi tematických celků, každá kapitola se podrobněji věnuje jednomu tématu: vzdělávání, andragogika, celoživotní učení, profesní vzdělávání, dovednosti pro 21. století, řízení lidských zdrojů, personální práce v organizaci a systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve FS. Čtenář byl seznámen se základním členěním Vzdělávání na formální, informální a neformální, dále s legislativními předpisy z oblasti vzdělávání dospělých. Andragogika se zabývá edukačními situacemi a procesy v rozmanitých cílových skupinách. Cílem je rozvoj osobnosti člověka a jeho plnohodnotné zařazení do společnosti. Personální andragogika, tedy aplikace teorie v pracovním prostředí organizace, znamená systematickou péči o lidské zdroje, firemní kulturu, prostředí a potřeby zaměstnanců. V procesu celoživotního učení jsou zájmy jedince postaveny nad zájmy a potřeby společnosti, zřejmá je snaha umožnit vzdělávání v případě zájmu každému. Investici zaměstnavatele do svých pracovníků představuje profesní vzdělávání, pracovníci si tak vytváří pozitivní vztah k podniku a zvyšuje se jejich ochota aktivně se podílet na plnění podnikových cílů. Rozvoj a učení u všech svých zaměstnanců podporuje učící se organizace, kdy technika a informační systémy slouží spíše k podpoře učení, než ke kontrole, je třeba věnovat pozornost i tomu, co a jak se chtějí lidé učit. A jakými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi by tedy dnešní člověk měl disponovat? O tom hovoří úvahy o 21st century skills. V oblasti „Řízení lidských zdrojů“ jsou podmínkou pro chod firmy kvalitní lidské zdroje, bez kvalifikovaných a spokojených pracovníků, není možné vytvářet zisk. ICT jde vpřed mílovými kroky, stejně tak programové vybavení (software). Tyto inovace se promítají i do vzdělávacích programů. Úkolem personální práce je formování pracovníků a jejich schopností, dovedností a znalostí, které je třeba

přizpůsobit potřebám organizace, dále citlivé formování osobnosti pracovníka, jeho chování, vědomí, podpora motivace a mezilidských vztahů. V 8. kapitole je popsána koncepce a strategie vzdělávání ve FS, postupy při plánování, organizování a realizaci vzdělávání. Také důležitá role firemní kultury a etický kodex. Zaměstnanec vždy jedná s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a bez jakýchkoliv předsudků.

Očekávaný přínos diplomové práce vidí autorka zejména v kritickém zhodnocení současného systému vzdělávání zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů v organizaci, které vedlo k navržení zlepšení a efektivnějších postupů v rámci problematiky. Doporučení může následně posloužit organizaci jako pomůcka při plánování změn. Přestože podklady se žádostí o vyjádření k výsledku provedeného šetření byly předány autorkou organizaci s dostatečným předstihem, bohužel se nepodařilo získat vyjádření včas a zakomponovat jej do této práce.

V průběhu příprav praktické části diplomové práce nastal problém na straně autorky, konkrétně ve fázi realizační. Sběr dat – distribuce dotazníku proběhla ještě podle plánu v průběhu listopadu 2018. Provedení jednotlivých rozhovorů s vybranými respondenty podle původního předpokladu do konce prosince 2018 bylo odloženo – rozhovory proběhly až na počátku roku 2019, přepsání a vyhodnocení rozhovorů tedy bylo provedeno později, než bylo původně plánováno, v průběhu března a dubna 2019.

První výzkumný předpoklad, že v době moderních technologií preferují pracovníci moderní formu vzdělávání prostřednictvím e-learningu a videokonference, byl podle výsledku šetření překvapivě jednoznačně vyvrácen. Účastníci šetření v naprosté většině dávají přednost vzdělávacím akcím v učebně s lektorem, dostupné moderní formy vzdělávání prostřednictvím videokonference nebo samostatné studium formou e-learningových kurzů zatím upřednostnila jen malá část dotazovaných. S ohledem na výsledek šetření je na místě doporučení lépe informovat pracovníky o možnostech a výhodách moderních forem vzdělávání. Vhodná by byla také lepší organizace časového rozložení e-learningových kurzů, kdy v běžné pracovní době často není snadné kurz stihnout z důvodu dalších pracovních povinností a vyrušování telefonáty a návštěvami klientů nebo kolegů.

Ostatní výzkumné předpoklady již byly dle výsledku šetření potvrzeny. Obsah vzdělávacích akcí vyhovuje potřebám účastníků vzdělávání pro výkon profese.

V převážné většině vnímají respondenti obsah vzdělávacích akcí jako dostatečný. V případě vstupního vzdělávání se jedná o 72,22 % účastníků šetření a v případě prohlubujícího vzdělávání hodnotí obsah kladně 75 % všech respondentů. Z provedeného šetření také vyplynulo, že aktuálně nabízené vzdělávání je většinou účastníků hodnoceno jako využitelné v praxi a to buď každý den, nebo velmi často. Výzkumný předpoklad využitelnosti vzdělávání byl tedy také potvrzen. Jen 3 respondenti odpověděli, že nové poznatky a znalosti v praxi nevyužívají. Spokojenost pracovníků s úrovní vzdělávacího systému ve FS také převažuje. Většina účastníků šetření je spokojena nebo spíše spokojena, jen 5,55 % respondentů volilo možnost spíše nespokojen a 2,77 % nespokojen. I předpoklad, že většina pracovníků si uvědomuje nutnost stále se vzdělávat byl jednoznačně potvrzen. 94,44 % respondentů souhlasí a 5,56 % dotazovaných spíše souhlasí s tím, že sebevzdělávání je zcela nezbytné.

Dále autorka zjišťovala, zda respondenti v programu kurzů postrádají nabídku rozvoje komunikačních dovedností a zda by ocenili kurz na zvládání krizových situací při jednání. 2/3 dotazovaných by uvítaly zařazení těchto kurzů. S ohledem na toto zjištění by bylo vhodné doporučit zařazení kurzů na rozvoj komunikačních dovedností a na zvládání krizových situací při jednání do nabídky profesního vzdělávání a také umožnit přihlásit se na tento typ kurzů opakovaně.

Prostor pro zlepšení je tedy dle zjištění autorky zejména v oblasti předávání informací a komunikace s pracovníky, je třeba informovat je více o možnostech a výhodách moderních forem vzdělávání. Vhodné by bylo umožnit lepší organizaci časového rozložení e-learningových kurzů.

Závěrem je třeba zdůraznit, že je nezbytné, aby společnost poskytovala zaměstnancům příležitosti ke kariérnímu růstu, což by je motivovalo zůstat a dále se profesně rozvíjet. Jedním z důležitých faktorů ovlivňujících vzdělávání a další profesní rozvoj zaměstnanců, je správná firemní kultura v organizaci. Nedílnou součástí firemní kultury ve společnosti je klima, způsob myšlení, vztahy a komunikace na pracovišti. Je-li vzdělávání v organizaci podporováno a znamená pro zaměstnance možnost dalšího rozvoje a pracovního postupu do budoucna, ochota pracovníků k dalšímu seberozvoji zcela jistě poroste. Správná firemní kultura zásadním způsobem ovlivňuje motivaci a ochotu zaměstnanců dále se vzdělávat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BENEŠ, Milan, 2003. *Andragogika – teoretické základy*. 2. vydání Praha: EUROLEX BOHEMIA s.r.o.. 216 s. ISBN 80-86432-23-8
- ČÁP, J. a J. MAREŠ, 2001. *Psychologie pro učitele*. 1. vydání Praha: Portál. ISBN 80-7178-463-X
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- CHRÁSKA, Miroslav, 2005. *Hypotézy a jejich ověřování v klasických pedagogických výzkumech*. 1. vydání Olomouc: VOTOBIA Olomouc. 61 s. ISBN: 80-72220-253-7
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu*. 2. vydání Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN: 978-80-247-5326-3
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, s.r.o.. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, 2001. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice, Bílá kniha*. Nakladatelství Tauris. 98 s. ISBN 80-211-0372-8
- PALÁN, Zdeněk, 2003. *Základy andragogiky*. Praha. Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o., ISBN: 80-86723-03-8
- PALÁN, Z. a T. LANGER, 2008. *Základy andragogiky*. 1. vydání. Praha: UJAK PRAHA. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7
- RABUŠICOVÁ, M. a L. RABUŠIC, 2008. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. 340 s. ISBN 978-80-210-5859-0
- ŠERÁK, Michal, 2009. *Zájmové vzdělávání dospělých*. Praha: Portál. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. 172 s. ISBN: 80-247-0405-6
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: UJAK. 104 s. ISBN: 978-80-86723-66-2
- TURECKIOVÁ, M. a kol., 2010. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností. 192 s. ISBN 978-80-87306-06-2

ÚŘAD VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY, 2006. *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. Oddělení polygrafie Úřadu vlády České republiky. 24 s. ISBN 80-86734-90-0

VETEŠKA, Jaroslav, 2014. *Celoživotní učení pro všechny – výzva 21. století*. Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1

VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Vydání 1. Praha: Portál. 320 s. ISBN 978-80-262-1026-9

VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. 2011. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21. století*. Vydání 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, s.r.o.. 358 s. ISBN: 978-80-7261-232-1

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina, 2007. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. 1. vydání Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4

ZOUNEK, J., JUHAŇÁK, L., STAUDKOVÁ, H. a J. POLÁČEK, 2016. *E-learning. Učení (se) s digitálními technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. 280 s. ISBN 978-80-7552-217-7

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ALLY, Mohamed a Badrul, H. KHAN, 1. published 2015. *International Handbook of E-learning, Volume 2. Implementation and Case Studies*. London and New York, Routledge, 358 p. ISBN: 978-1-138-79372-9

DUDENEY, Gavin, Hockly, Nicky and Mark Pegrum, 1. published 2013. *Digital Literacies. Research and Resources in Language Teaching*. United Kingdom, Harlow: Pearson Education Limited, 387 p. ISBN: 978-1-4082-9689-9

KHAN, Badrul H. a ALLY, Mohamed, 1. published 2015. *International Handbook of E-learning, Volume 1. Theoretical Perspectives and Research*. London and New York, Routledge, 398 p. ISBN: 978-1-138-79368-2

SAVIN-BADEN, Maggie, 1. published 2015. *Rethinking Learning in an Age of Digital Fluency*. London and New York, Routledge, 168 p. ISBN: 978-0-415-73817-0

Seznam použitých internetových zdrojů

Česká republika. *Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání)* [online]. In: Sbírka zákonů, platnost 5. 5. 2006, účinnost 1. 8. 2007, aktuální znění 1. 7. 2017 [vid. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-179>

Česká republika. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. In: Sbírka zákonů, platnost 7. 6. 2006, účinnost 1. 1. 2007, aktuální znění 1. 1. 2019 [vid. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Česká republika. *Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky* [online]. In: Sbírka zákonů, platnost 30. 12. 2011, účinnost 1. 1. 2013, aktuální znění 1. 9. 2017 [vid. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-456>

Česká republika. *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě* [online]. In: Sbírka zákonů, platnost 6. 11. 2014, účinnost 1. 1. 2015, aktuální znění 1. 1. 2019 – 30. 6. 2019 [vid. 2019-02-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>

<https://www.financnisprava.cz/>

Národní soustava kvalifikací [online]. Praha: NÚV a TREXIMA, spol. s r.o., © 2006 - 2014 [vid. 2018-10-8]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020 [online]. Praha: MŠMT, © 2013 - 2019 [vid. 2018-10-8]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/strategie-digitalniho-vzdelavani-do-roku-2020>

SEZNAM ZKRATEK

FS ČR	-	Finanční správa České republiky
FÚ	-	finanční úřad
GFŘ	-	Generální finanční ředitelství
ICT	-	informační a komunikační technologie
IS	-	informační systém
MŠMT	-	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OFŘ	-	Odvolací finanční ředitelství
SFÚ	-	Specializovaný finanční úřad
ÚFO	-	Územní finanční orgán
ÚV ČR	-	Úřad vlády České republiky
VŠ	-	Vysoká škola
VZ	-	vzdělávací zařízení

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Charakteristika respondentů podle věku a pohlaví.....	56
Graf 2: Charakteristika respondentů podle délky praxe a absolvovaného vzdělávání ...	57
Graf 3: Jaká forma vzdělávání respondentům nejlépe vyhovuje?.....	58
Graf 4: Jsou znalosti získané v rámci vzdělávání nezbytné pro výkon profese?.....	59
Graf 5: Obsah vstupního a prohlubujícího vzdělávání považujete za dostatečný?.....	60
Graf 6: Využíváte nově získané znalosti a poznatky ze školení v praxi?.....	61
Graf 7: Ohodnoťte prosím, jaká je úroveň lektorů v rámci profesního vzdělávání?	62
Graf 8: Ohodnoťte prosím, jaká je úroveň vzdělávacího systému ve FS?.....	62
Graf 9: Je důležité sebevzdělávat se v průběhu celého života?	63
Graf 10: Důvody účasti na profesním vzdělávání?.....	64
Graf 11: Hlavní překážky v dalším profesním vzdělávání	65
Graf 12: Postrádáte v programu kurzů nabídku rozvoje komunikačních dovedností? Ocenila byste zařazení kurzu na zvládání krizových situací?.....	66
Graf 13: O které kurzy máte největší zájem do budoucna?	67
Graf 14: Znáte pojem andragogika?	67
Graf 15: Charakteristika respondentů podle dosaženého vzdělání a pohlaví	68
Graf 16: Charakteristika respondentů a dosaženého vzdělání, zda odpovídá aktuální pracovní pozici nebo zda mají výjimku ze vzdělání.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník	I
Příloha B – Vyhodnocovací matice	IV
Příloha C – Rozhovor souhlasné prohlášení	VI
Příloha D – Protokol témat rozhovorů	VII
Příloha E – Rozhovor transkripce	VIII
Příloha F – Vyjádření vedení společnosti	XIV

3 Spíše nedůležité 4 Nedůležité

7. Považujete vzdělávací obsah prohlubujícího vzdělávání za dostatečný?

1 Ano 2 Ne

8. Využíváte nově získané znalosti a poznatky ze školení v praxi?

1 Každý den 2 Velmi často
3 Méně často 4 Nevyužívám

9. Ohodnoťte prosím úroveň lektorů v rámci profesního vzdělávání.

1 Vynikající 2 Dobrá
3 Uspokojivá 4 Nedostatečná

10. Ohodnoťte prosím celkovou úroveň vzdělávacího systému.

1 Zcela spokojen 2 Spíše spokojen
3 Spíše nespokojen 4 Zcela nespokojen

11. Domníváte se, že je důležité sebevzdělávat se v průběhu celého života?

1 Souhlasím 2 Spíše souhlasím
3 Spíše nesouhlasím 4 Nesouhlasím

12. Seřad'te prosím možné důvody účasti na profesním vzdělávání.

Označte možnosti podle Vašeho názoru číslem 1 nejdůležitější až 4 nejméně důležité:

1 Plním pouze požadavky zaměstnavatele
2 Uvědomuji si nezbytnost dalšího vzdělávání
3 Účast na vzdělávání mi přináší rozptýlení a sociální kontakt
4 Vzdělávání mi přináší pocit uspokojení z nově nabytých vědomostí

13. Jaké jsou pro Vás hlavní překážky v dalším profesním vzdělávání.

Označte možnosti podle Vašeho názoru číslem 1 nejdůležitější až 4 nejméně důležité:

1 Rodinné důvody (brání dojíždění na vícedenní školení do vzdělávacích zařízení)
2 Malá motivace nebo neochota
3 Nedostatek času - příliš pracovních povinností
4 Váš věk

- 14. Postrádáte v programu kurzů nabídku rozvoje komunikačních dovedností?**
1 Ano 2 Ne
- 15. Ocenil/a byste zařazení kurzu na zvládnání krizových situací při jednání?**
1 Ano 2 Ne
- 16. Uveďte prosím, o které kurzy máte největší zájem do budoucna?**
Označte 3 možnosti číslem 1 až 3 podle důležitosti (1 nejdůležitější)
- 1 Znalosti týkající se oboru (daňové) 2 Právní vzdělávání (procesní)
3 Jazykové vzdělávání 4 Práce s výpočetní technikou
5 Manažerské kompetence
- 17. Znáte pojem Andragogika?**
1 Ano, vím, co znamená 2 Ano
3 Ne 4 Nikdy jsem to neslyšel/a
- 18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
1 Střední odborné 2 Gymnázium
3 Vyšší odborné 4 Vysokoškolské
- 19. Vaše vzdělání odpovídá pracovní pozici nebo máte výjimku z požadovaného vzdělání?**
1 Ano, odpovídá 2 Neodpovídá, mám výjimku

Vzhledem k nutnosti získání demografických údajů prosím odpovězte na následující otázky:

- 20. Uveďte prosím, kolik je Vám let?**
1 18 - 30 2 31 - 40 3 41 - 50 4 51 a více
- 21. Jste:**
1 Muž 2 Žena

Příloha B – Vyhodnocovací matice (str. 1)

Pořadové číslo respondenta	1	2a	2b	2c	3a	3b	3c	3d	4	5	6	7	8	9	10	11	12a	12b	12c	12d	13a	13b	13c	13d	14	15	16a	16b	16c	16d	16e	17	18	19	20	21				
1	4	1	2																																					
2	4	1	2		3	4	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	4	3	1	2	4	1	3	2	1	1	3	2	1				1	4	1	4	2			
3	4	1	2		2	1	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	1	3	2	1	3	2	4	1	2	1	2		3			1	4	1	4	2			
4	2	1	2		2	4	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	2	1	2		1	3			1	4	1	4	1			
5	3	1	2		2	4	1	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	4	2	3	1	4	2	1	3	2	1	1	3			2	1	1	2	4	2		
6	4	1	2		3	2	1	4	2	1	1	1	2	2	3	1	4	1	3	2	3	2	3	1	4	1	1		2	3	1		1	4	1	3	2			
7	2	1	2		1	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	1	4	1	3	2	3	1	2	4	2	2	2	3		1		1	1	1	2	2	2			
8	2	1	2		1	4	2	3	1	1	2	1	3	1	1	1	4	1	2	3	2	3	1	4	1	1	1	3		2		3	1	2	3	2	2			
9	3	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	4	3	1	2	3	4	2	2		1	2	3		3	1	1	3	2	2			
10	4	1	2		1	4	2	3	1	2	1	2	2	2	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	2	1	1	3	2				1	4	1	3	1	1		
11	4	1	2		1	4	2	3	1	2	1	2	2	2	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	2	1	1	3	2				1	4	1	3	2	2		
12	4	1	2		2	4	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	3	1	4	2	1	3	2	4	1	1	1	2	3				1	4	1	3	2	2		
13	4	1	2		1	3	2	4	2	1	2	1	3	3	2	2	4	1	3	2	2	3	1	4	1	2	1	3		2		1	1	1	3	2	2			
14	2	1	2		3	4	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	4	1	3	2	2	1	3	2	4	1	1		3	1	2	1	4	1	3	1	1		
15	4	1	2		1	3	2	4	3	2	2	1	2	2	2	1	4	2	3	1	3	4	2	1	1	1	2	1		3		1	1	2	4	2	2			
16	4	1	2		2	3	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	3	2	2	4	1	3	2	2	1	2	3			1	3	1	4	1	1	1		
17	2	1	2		1	2	3	4	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	2	1		3		1	4	1	2	2	2			
18	4	1	2		2	3	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	1	2		3		1	2	2	4	2	2			
19	3	1	2		1	2	3	4	1	1	2	2	2	2	3	1	3	1	4	2	2	3	1	4	1	1	1	2		1		1	3	2	2	2	2	2		
20	4	1	2		1	3	2	4	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	1	2			3	1	4	1	4	2	2	2		
21	2	1	2		1	4	2	3	1	1	2	1	3	1	1	1	4	1	2	3	2	3	1	4	1	1	1	3		2		3	1	1	3	2	2	2		
22	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	1	2	3			1	4	1	4	1	1	1		
23	3	1	2		2	3	1	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	3	2	2	4	1	3	2	2	1	2	3			1	4	1	2	2	2	2	
24	3	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	4	3	1	2	3	4	1	1		1	2	3		3	1	1	3	2	2	2		
25	2	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	2	1		3		1	4	1	2	1	1	1		
26	3	1	2		3	4	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	1	3	2	4	1	1		3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1		
27	2	1	2	3	2	3	4	1	2	1	1	1	1	1	2	1	4	2	3	1	2	4	1	3	1	1	2	1	3			1	4	1	2	1	2	1	1	
28	3	1	2		1	4	2	3	1	1	2	2	3	2	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	1	1	1	2	3			1	1	1	3	2	2	2	2	
29	3	1	2		2	3	1	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	3	2	2	4	1	3	2	2	1	2	3			1	1	1	2	2	2	2	
30	4	1	2		1	4	3	2	3	1	2	1	2	3	2	2	4	1	3	2	2	3	1	4	1	1	1	2		3		2	3	1	3	2	2	2		
31	4	1	2	3	1	2	4	3	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	3	2	3	1	2	4	1	1		3	2	1	2	4	1	4	1	1	1	1		
32	3	1	2		2	4	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	1	2	3			1	4	1	4	1	1	1	1	
33	3	1	2		2	3	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	1	2		3		1	2	2	2	2	2	2		
34	2	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	3	1	4	2	1	4	2	3	1	1	1	3	2			1	4	1	1	2	1	1	2	
35	3	1	2	3	1	3	2	4	1	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	3	2	3	1	4	2	1	1	2	3			1	2	1	1	2	1	1	2	
36	3	1	2		2	4	1	3	3	2	2	1	2	1	1	1	4	1	2	3	1	3	2	4	1	2	1	3		2		1	2	2	3	2	2	2	2	
37	4	1	2		1	4	2	3	1	2	1	2	2	2	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	2	1	1	3	2			1	4	1	3	2	2	2	2	
38	2	1	2	3	2	3	4	1	2	1	1	1	1	1	2	1	4	2	3	1	2	4	1	3	1	1	2	1	3			1	4	1	2	1	1	1	1	
39	2	1	2		1	2	3	4	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	2	1		3		1	4	1	2	2	2	2	2	
40	4	1	2		1	4	2	3	1	2	1	2	2	2	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	2	1	1	3	2			1	4	1	3	1	1	1	1	
41	3	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	4	3	1	2	3	4	2	2		1	2	3		3	1	1	3	2	2	2	2	2
42	3	1	2		2	4	1	3	3	2	2	1	2	1	1	1	4	1	2	3	1	3	2	4	1	2	1	3		2		1	2	2	3	2	2	2	2	
43	2	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	3	1	4	2	1	4	2	3	1	1	1	3	2			1	4	1	1	2	1	1	1	2
44	4	1	2		2	4	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	3	1	4	2	1	3	2	4	1	1	1	2	3			1	4	1	3	2	2	2	2	2
45	4	1	2		2	1	4	3	2	2	2	2	3	2	2	1	4	1	3	2	1	3	2	4	1	2	1	2		3		1	4	1	4	2	2	2	2	
46	3	1	2		2	4	1	3	3	2	2	1	2	1	1	1	4	1	2	3	1	3	2	4	1	2	1	3		2		1	2	2	3	2	2	2	2	
47	3	1	2		2	3	1	4	1	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	3	2	2	4	1	3	2	2	1	2	3			1	1	1	2	2	2	2	2
48	3	1	2		2	3	1	4	2	1	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	1	2		3		1	2	2	2	2	2	2	
49	2	1	2		1	4	2	3	1	1	2	1	3	1	1	1	4	1	2	3	2	3	1	4	1	1	1	3		2		3	1	1	3	2	1	1	1	1
50	4	1	2		1	4	3	2	3	1	2	1	2	3	2	2	4	1	3	2	3	2	3	1	4	1	1	1	2		3		2	3	1	3	2	2	2	2
51	4	1	2		2	4	1	3	2	1	2	2	3	2	2	1	4	1	3	2	2	3	1	4	1	1		3	1	2		2	1	2	4	1	2	4	1	

Příloha B – Vyhodnocovací matice (str. 2)

61	4	1	2		2	4	1	3	2	1	2	2	3	2	2	1	4	1	3	2	2	3	1	4	1	1			3	1	2	2	1	2	4	1		
62	4	1	2		1	4	2	3	1	2	1	2	2	2	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	2	1	1	3	2			1	4	1	3	2		
63	3	1	2		2	4	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	4	2	3	1	4	2	1	3	2	1	1	3		2		1	1	2	4	2		
64	4	1	2		1	3	2	4	3	2	2	1	2	3	2	1	4	2	3	1	3	4	2	1	1	1	2	1		3		1	1	2	4	2		
65	4	1	2		3	4	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	4	3	1	2	4	1	3	2	1	1	3	2	1			1	4	1	4	2		
66	2	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	2	1		3		1	4	1	2	1		
67	4	1	2		3	2	1	4	2	1	1	1	2	2	3	1	4	1	3	2	2	3	1	4	1	1			2	3	1	1	4	1	3	2		
68	4	1	2		1	4	3	2	3	1	2	1	2	3	2	2	4	1	3	2	2	3	1	4	1	1	1	2		3		2	3	1	3	2		
69	3	1	2		2	3	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	3	2	2	4	1	3	2	2	1	2	3			1	1	1	2	2		
70	2	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	3	2	2	1	3	1	4	2	1	4	2	3	1	1	1	3	2			1	4	1	1	2		
71	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	1	2	3			1	4	1	4	1		
72	2	1	2		1	2	3	4	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	2	1		3		1	4	1	2	2		
73	3	1	2		2	4	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	1	2	3			1	4	1	4	1		
74	4	1	2	3	1	2	4	3	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	3	2	3	1	2	4	1	1			3	2	1	2	4	1	4	1		
75	4	1	2		1	4	2	3	1	2	1	2	2	2	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	2	1	1	3	2			1	4	1	3	1		
76	3	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	4	3	1	2	3	4	1	1		1	2	3		3	1	1	3	2		
77	2	1	2		1	4	2	3	1	1	2	1	3	1	1	1	4	1	2	3	2	3	1	4	1	1	1	3		2		3	1	1	3	2		
78	3	1	2		2	4	1	3	2	1	2	1	2	2	2	1	4	2	3	1	4	2	1	3	2	1	1	1	3	2		2		1	1	2	4	2
79	3	1	2		1	2	3	4	1	1	2	2	2	2	3	1	3	1	4	2	1	4	2	3	1	1	1	3	2		1		1	3	2	2	2	
80	4	1	2		2	4	3	1	2	2	2	2	3	2	2	1	3	1	4	2	1	3	2	4	1	1	1	2	3			1	4	1	3	2		
81	2	1	2		2	4	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	2	1	2		1	3		1	4	1	4	1		
82	2	1	2		3	4	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	1	3	2	4	1	1			3	1	2	1	4	1	3	1		
83	2	1	2		1	4	2	3	1	1	2	1	3	1	1	1	4	1	2	3	2	3	1	4	1	1	1	3		2		3	1	2	3	2		
84	4	1	2		2	3	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	3	2	2	4	1	3	2	2	1	2	3			1	3	1	4	1		
85	2	1	2		1	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	1	4	1	3	2	3	1	2	4	2	2	2	3		1		1	1	1	2	2		
86	4	1	2		3	4	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	4	3	1	2	4	1	3	2	1	1	3	2	1			1	4	1	4	2		
87	3	1	2	3	1	3	2	4	1	1	1	1	2	2	2	1	4	1	2	3	2	3	1	4	2	1	1	2	3			1	2	1	1	2		
88	3	1	2		2	3	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	1	2		3		1	2	2	2	2		
89	3	1	2		1	4	2	3	1	1	2	2	3	2	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	1	1	1	2	3			1	1	1	3	2		
90	4	1	2		1	3	2	4	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	1	2			3	1	4	1	4	2		
91	3	1	2		3	4	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	1	3	2	4	1	1			3	1	2	1	1	1	2	1		
92	4	1	2		2	3	1	4	2	1	1	1	1	2	2	1	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	1	2		3		1	2	2	4	2		
93	2	1	2		1	4	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	2	1		3		1	4	1	2	1		
94	4	1	2		1	3	2	4	2	1	2	1	3	3	2	2	4	1	3	2	2	3	1	4	1	2	1	3		2		1	1	1	3	2		
95	3	1	2		1	2	3	4	1	1	2	2	2	2	3	1	3	1	4	2	2	3	1	4	1	1	3	2		1		1	3	2	2	2		
96	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	1	2	3			1	4	1	4	1		
97	3	1	2		1	4	2	3	1	1	2	2	3	2	2	1	4	1	3	2	3	2	1	4	1	1	1	2	3			1	1	1	3	2		
98	4	1	2		1	3	2	4	3	2	2	1	2	3	2	1	4	2	3	1	3	4	2	1	1	1	2	1		3		1	1	2	4	2		
99	3	1	2	3	1	3	2	4	1	1	1	1	2	2	2	1	4	1	2	3	2	3	1	4	2	1	1	2	3			1	2	1	1	2		
100	3	1	2		3	4	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	1	3	2	4	1	1			3	1	2	1	1	1	2	1		
101	3	1	2		2	4	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	3	2	2	3	1	4	2	2	1	2	3			1	4	1	4	1		
102	4	1	2	3	1	2	4	3	2	2	2	1	3	2	2	1	4	1	3	2	3	1	2	4	1	1			3	2	1	2	4	1	4	1		
103	4	1	2		2	3	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	3	2	2	4	1	3	2	2	1	2	3			1	3	1	4	1		
104	3	1	2		2	3	1	4	1	1	1	1	2	1	2	1	4	1	3	2	2	4	1	3	2	2	1	2	3			1	4	1	2	2		
105	4	1	2		1	3	2	4	2	1	2	1	3	3	2	2	4	1	3	2	2	3	1	4	1	2	1	3		2		1	1	1	3	2		
106	4	1	2		1	3	2	4	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	2	3	2	4	1	3	1	1	1	2			3	1	4	1	4	2		
107	2	1	2		3	4	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	1	3	2	1	3	2	4	1	1			3	1	2	1	4	1	3	1		
108	2	1	2		1	4	2	3	1	1	2	1	3	1	1	1	4	1	2	3	2	3	1	4	1	1	1	3		2		3	1	2	3	2		

Příloha C – Rozhovor – souhlas s účastí ve výzkumném šetření

Jako oslovený respondent jsem byl/a autorkou šetření seznámen/a s cílem empirického výzkumu. Souhlasím se záznamem rozhovoru, zaměřeného na vzdělávání dospělých ve FS, který je součástí diplomové práce Bc. Jany Kratochvílové. Zvukový záznam je určen pro přesnější zpracování dat.

Jedná se o anonymní zpracování dat, výsledky šetření nebudou zneužity, po přepsání záznamu do písemné podoby a vyhodnocení bude záznam smazán.

V Praze dne

Podpis

Příloha D – Protokol témat rozhovorů

1. Jaká forma vzdělávání / vzdělávací akce vám nejlépe vyhovuje?
2. Jsou znalosti získané v rámci vstupního vzdělávání nezbytné pro výkon profese?
3. Považujete vzdělávací obsah vstupního vzdělávání za dostatečný?
4. Jsou znalosti získané v rámci prohlubujícího vzdělávání nezbytné pro výkon profese?
5. Považujete vzdělávací obsah prohlubujícího vzdělávání za dostatečný?
6. Využíváte nově získané znalosti a poznatky ze školení v praxi?
7. Ohodnoťte prosím úroveň lektorů v rámci profesního vzdělávání.
8. Ohodnoťte prosím celkovou úroveň vzdělávacího systému.
9. Jaké jsou možné důvody účasti na profesním vzdělávání.
10. Jaké jsou pro Vás hlavní překážky v dalším profesním vzdělávání.
11. Postrádáte v programu kurzů nabídku rozvoje komunikačních dovedností?
12. Ocenil/a byste zařazení kurzu na zvládnání krizových situací při jednání?
13. Uveďte prosím, o které kurzy máte největší zájem do budoucna?

Příloha E – Rozhovor transkripce

1. Jaká forma vzdělávání / vzdělávací akce vám nejlépe vyhovuje?

1 Jednodenní / vícedenní školení na pracovišti

R 1: Určitě jsou lepší vícedenní vzdělávací akce, během jednoho dne není dostatečný prostor k projednání, problematika se probere spíše po povrchu.

R 2: Tato forma vzdělávání mi vyhovuje nejvíce z důvodu možnosti být na pracovišti a případně vyřizovat i jiné úkoly.

R 4: U jednodenních školení není většinou čas probrat celou problematiku do hloubky, vždy se pouze nastíní, není čas věnovat se plně všem problémům.

R 5: Na jednodenním školení není snadné navázání potřebných kontaktů, na dostatečné projednání otázek není většinou čas.

R 6: V případě vzdělávání menšího rozsahu lze označit za částečně vyhovující, pro obsahově a tematicky užší rozměr.

R 7: Vyhovuje mi to, že zůstává zachována běžná pracovní doba (ve srovnání se školeními ve vzdělávacích střediscích), a tedy nemusím nějak speciálně řešit rodinné organizační záležitosti...domácnost, děti, atd... úspora času

R 8: Dojíždění na jednodenní školení na jiný finanční úřad nebo do Prahy je nešikovné, ráno musím velmi brzo vstávat a odpoledne už se dívám na hodinky, kdy bude konec.

2 Školení uskutečňovaná prostřednictvím videokonference

R 2: Tento způsob je vhodný v případě více lektorů nebo v případě potřeby rychlého řešení určité problematiky a není nutné nikam jezdit.

R 3: S videokonferencí nemám zkušenost.

R 5: Při tomto způsobu vzdělávací akce hraje velkou roli stres. Ne každý je schopen zvládnout stresující projev před kamerou na mikrofon. Někdy není dobře slyšet, takže mi může něco uniknout. Někdy může být i problematické přihlášení se o slovo, kdy se chce zapojit do diskuze najednou více účastníků z různých pracovišť.

R 6: Obecně mi neosobní kontakt s lektorem / přednášejícím méně vyhovuje. Dle mého je videokonference vhodná pro zajištění předání informací, pro školení, tedy studium jako takové je tento způsob nevhodný.

R 7: Nevýhodou je to, že rychle ztrácím koncentraci, pokud obsah není mimořádně poutavý.

R 8: Videokonference mi nevadí, jde o to, zvyknout si na tuto formu předávání informací.

3 Vícedenní vzdělávací akce ve vzdělávacích zařízeních FS

R 1: Možnost konzultovat problematiku s ostatními účastníky. Je zde také větší možnost soustředit se na diskutované otázky, nejsou zde rušivé elementy, jako v práci, kdy často zvoní telefony a chodí poplatníci. Probrat nejasnosti je možné i ve večerních hodinách, kdy se všichni sejdou a víc hlav víc ví. R 2: Tento způsob vzdělávání je vhodný v případě určitých kurzů, například u jazykového vzdělávání, domnívám se, že je pak výuka intenzivnější.

R 3: Tyto kurzy mi nejvíce vyhovují, po skončení výuky se dá s kolegy řešit případná problematika, osobní seznámení je přínosné pro další komunikaci v budoucnosti.

R 4: Vše se koncentruje do jednoho období a místa, nevyrušují nás telefony a dotazy (tedy pracovní povinnosti), možnost navázání kontaktů potřebných pro budoucí práci.

R 5: Tato forma je výhodná pro navázání kontaktů, které se využijí při řešení problémů, při konzultacích po telefonu apod. To je důležité pro budoucí spolupráci, abychom si mohli navzájem lépe pomáhat.

R 6: Pokud se jedná o komplexní vzdělávání většího rozsahu, pak určitě touto formou. Přednášenou problematiku lze s lektorem či "spolužáky" konzultovat i dobře mimo výuku, jsou získávány různé pohledy na školená témata.

R 7: Velice se mi líbí společenský kontext, ale vzhledem k tomu, že většina školení je v těchto případech koncipována na tři dny, je to komplikace z hlediska rodinných záležitostí (zejména s ohledem na děti).

4 □ E-learningová forma vzdělávání

R 1: Při této formě vzdělávání je přínosné, že si vše můžu vyzkoušet na příkladech, na rozdíl od školení, kde přednáší lektor a není možnost si rovnou látku procvičit. Nevýhodou je, že se nedá načasovat, tak aby člověk nebyl u studia rušen (telefony, klienti, kolegové).

R 2: I tento způsob vzdělávání může být vhodný. Mohu si zvolit vlastní tempo, je možné snadno se vrátet k již prostudovaným materiálům a otázkám apod.

R 3: U těchto kurzů mi vadí, že se dají dělat pouze z pracovního PC. Během pracovní doby je člověk často rušen telefonáty, případně návštěvami kolegů, kteří potřebují něco bezodkladně vyřešit. Není možné vyhradit si časový úsek během pracovního týdne, kdy bychom mohli absolvovat e-learningový kurz bez častého vyrušování. To vede bohužel k tomu, že se musím často v kurzu vrátet k předchozím otázkám a připomenout si je, až pak je možné v kurzu pokračovat. Ke konci lhůty ke splnění kurzu se tedy může stát, že zůstane větší část otázek a člověk je pak nucen vše jen v rychlosti „prolétnout“ a není čas vše si dostatečně prostudovat a procvičit.

R 4: Jako problém vidím, že se tyto kurzy mohou absolvovat pouze v práci, v pracovní době. Uvítala bych možnost procvičování studované problematiky i doma v klidu, kdy mě neruší pracovní povinnosti. Během pracovní doby se nestihne vše procvičit, čas je omezený, neustále se vracím z důvodu vyrušování k předchozím otázkám, nemám možnost vyčlenit si čas, kdy se budu věnovat pouze vzdělávání.

R 5: Dle mého názoru má tato forma vzdělávání jednu velkou nevýhodu – je příliš neosobní. Na druhou stranu je třeba přihlídnout k časové úspoře, nemusíte nikam jezdit. Ovšem přidělování e-learningových kurzů je stejně problematické, jako přihlášení se na kurz face-to-face. Dlouhé čekací lhůty a nejistota, zda budu do kurzu zařazen.

R 6: V pracovních podmínkách, současně s výkonem pracovní náplně samotné není prostor na intenzivní a soustředěné studium. Nevyhovuje.

R 7: Pro mě osobně je to nejméně vyhovující forma. Důvodem je to, že se předpokládá, že si školení zrealizují v rámci své běžné pracovní doby. Zároveň je ale od zaměstnanců očekáváno plné pracovní nasazení a plnění zadaných pracovních úkolů. E-learningové školení se tak stále (alespoň v mém případě) odsouvá, až na dobu, kdy na něj budu mít čas...(vždy jsou nějaké důležitější úkoly). Ve finále je pro mě povinnost absolvovat E-learningové školení spíše komplikací, dělám je na poslední chvíli a je to jeden velký stres, ze kterého si většinou žádné znalosti ani dovednosti neodnesu.

R 8: E-learning mi vyhovuje, můžu si rozvrhnout čas vzdělávání dle svých potřeb a možností.

2. Jsou znalosti získané v rámci vstupního vzdělávání nezbytné pro výkon profese?

R 2: Záleží hodně na tom, kdy se tohoto školení pracovník zúčastní. Pokud se na vstupní školení dostane až po půl roce práce, je už pozdě. I když i tak se může dozvědět nějaké zajímavé a potřebné informace. Nejprínosnější by bylo absolvovat toto školení cca 1 – 2 měsíce po nástupu na pracovní pozici.

R 3: Vstupní školení je rozhodně velmi nutné, problematika na každém pracovišti je obsáhlá, nedá se vše rychle naučit a zvládnout jen během pracovní doby.

R 5: Domnívám se, že by vzdělávání mělo být organizováno centrálně a ne na jednotlivých krajích, to vede k tomu, že postupy nejsou jednotné. Na druhou stranu je možné operativně zařadit problematiku, která aktuálně činí lidem největší potíže.

R 6: Záleží na služebním/pracovním zařazení. ANO i NE

R 7: Mám pocit, že jsem získala jen takový nástřel všeobecného přehledu týkajícího se mé profese. Možná povědomí o tom, kde případné informace vyhledávat. Stejně tak si ale myslím, že bych se bez tohoto vstupního vzdělávání obešla a byla bych na tom stejně.

R 8: Dle mého názoru je každé vzdělávání nezbytné a to vstupní zvláště.

3. Považujete vzdělávací obsah vstupního vzdělávání za dostatečný?

R 1: Lepší by byla aplikace výkladu na konkrétní příklady, které mohou v praxi nastat, tedy méně čtení zákonů a více praxe. Když školí teoretik nebo třeba lektor ze soudu, který pouze přečte jednotlivé judikáty, není to příliš přínosné.

R 2: Obsah dostatečný je, ale tím, že je vstupní školení pro všechny pracovníky stejné, jde pouze o základní znalosti. Bylo by vhodné například pokračování vstupního školení i např. po půl roce, ale zaměřené konkrétně na problematiku pro jednotlivá pracovní zařazení. Zde by se už pak mohla probrat daná oblast více do hloubky.

R 3: Určitě by bylo potřebné zařadit ještě praktické příklady pro jednotlivé oblasti.

R 4: Současný obsah vzdělávání nemohu posoudit, sama jsem ho absolvovala před 10 lety a tehdy mi dostatečné přišlo. Problematika je velmi obširná a je důležité získat během prvního roku působení v práci základní přehled.

R 6: Je velmi obecné, preferoval bych více cílit a upravit dle služebního/pracovního zařazení.

R 7: Asi ano. Stejně až při řešení konkrétních úkolů a v průběhu samotného výkonu zaměstnání se člověk nejvíce naučí. Nelze se na vše připravit a proškolit.

R 8: Je to vstupní, takže základní vzdělávání, tak ano, je dostatečné.

4. Jsou znalosti získané v rámci prohlubujícího vzdělávání nezbytné pro výkon profese?

R 3: Jelikož se stále něco mění, je důležité se průběžně vzdělávat a prohlubovat své znalosti.

R 6: Podobné jako v předchozím bodě (4.), pouze vyšší level.

R 7: Mohu říci, že pouze jeden z absolvovaných kurzů prohlubujícího vzdělávání (za uplynulé tři roky) byl velmi přínosný pro výkon mé profese. Ostatní si ani nepamatuji.

R 8: Ano, je to důležité.

5. Považujete vzdělávací obsah prohlubujícího vzdělávání za dostatečný?

R 1: Školení prohlubujícího vzdělávání jsou již propracovanější a často školí lektoři z praxe, kteří dokážou lépe zaujmout při výkladu.

R 2: Obsah možná dostatečný je, ale nikoli rozsah a možnost vyzkoušet si nabyté vědomosti prakticky. Není to asi u všech kurzů, ale myslím si, že by si zasloužily více času - tři dny nebo týden mi připadá u některých kurzů málo.

R 4: Pro pracovní využití je obsah dostatečný, ale hodně závisí na tom, jak který lektor přistoupí ke své prezentaci.

R 6: Je obecné, preferoval bych více cílit a upravit dle služebního/pracovního zařazení.

R 7: Uvítala bych odstupňované obtížnosti, alespoň u některých kurzů. Školitelé často předpokládají nějaký stupeň znalostí a tempo i objem učiva jsou nad mé síly. Často si volíme kurzy jen podle toho, abychom splnili požadavky vzdělávacího oddělení, a nikoli podle toho, jestli je pro nás problematika zajímavá nebo využitelná. Prostě jen potřebujeme něco-cokoliv absolvovat a mít splněno.

6. Využíváte nově získané znalosti a poznatky ze školení v praxi?

R 1: Výhodné je, že při vícedenních školeních si vybudujeme kontakty s kolegy a lektory, takže se na ně můžeme v případě potřeby obrátit s dotazem.

R 4: Využívám je často, jen je škoda, že někdo přednáší jen obecně a neprobere i konkrétní příklady z praxe, které jsou pro nás nejdůležitější.

R 8: Ano, často je využiji.

7. Ohodnot'te prosím úroveň lektorů v rámci profesního vzdělávání.

R 1: domnívám se, že úroveň lektorů je většinou dobrá, jen je škoda, že stále narážíme na některé „uspávače hadů“, kteří sednou za stůl a přečtou monotónním hlasem zákon nebo svoji přednášku a efekt je v takových případech téměř nulový, protože po chvíli už nikdo neposlouchá.

R 2: I přes nepopiratelnou snahu není úroveň všech lektorů stejná. Někdo má schopnost předat informace dál a někdo moc ne. Také způsob vystupování a schopnost posluchače zaujmout je velice různá. Toto jim ale člověk ani nemůže mít za zlé. Domnívám se, že většina lektorů neprošla žádným speciálním kurzem.

R 3: Záleží na lektorovi, který přednáší. Některý má připravenou krásnou prezentaci a příklady z praxe, jiný pouze přečte zákon, což nikomu nemůže přinést užitek. Po chvíli takového předčítání je pozornost pryč, natož když to trvá celý den (více dní). Naopak příklady z praxe ocení každý.

R 4: Někdo je vynikající, někdo je, dalo by se říci, nedostatečný – pokud pouze předčítá připravenou prezentaci plnou paragrafů, bez příkladů z praxe, nejhorší jsou ti, co pouze přečtou zákon, resp. novelu zákona.

R 5: Někdo je vynikající, někdo méně. Nejhorší je předčítání paragrafů ze zákona.

R 6: Nemohu hodnotit - všechny vzdělávací aktivity v rámci FS jsem absolvoval formou E-learningu.

R 7: S lektory jsem neměla nikdy žádný problém, úroveň bych hodnotila celkově jako dobrou.

R 8: Na některé lektory ráda vzpomínám, kurzy byly přínosné, jindy si po roce člověk ani nevzpomene na jméno přednášejícího a co bylo předmětem školení.

8. Ohodnot'te prosím celkovou úroveň vzdělávacího systému.

R 1: Dá se říci, že jsem s úrovní vzdělávacího systému spokojen, jen přidělování jednotlivých kurzů je problematické. Čekací lhůty na přidělení požadovaného vzdělávání jsou příliš dlouhé, často je třeba žádat opakovaně v dalším roce. Také počet míst je omezený, nelze jet na stejný kurz třeba s kolegou z oddělení, abychom pak mohli lépe sdílet a využít nové informace. Možnost konzultovat problém s kolegou by bylo jistě přínosné.

R 2: Možná nemám jen dostatek informací, ale i to je zřejmě špatně. Ohledně možností vzdělávání v naší organizaci se k nám - pracovníkům - informace dostanou přibližně jednou za rok a s omezeným vysvětlením možností. V případě, že si nějaký kurz vyberu, vůbec netuším, jestli se na něj dostanu a mohu vybrat jen jeden, maximálně dva. Často se stane, že pracovník není v průběhu celého roku zařazen ani na jeden kurz. V případě, že bych se chtěla vzdělávat sama a bylo by to přínosné pro mou práci, nemám možnost si kurz vybrat jinde a nechat např. uhradit zaměstnavatelem.

R 3: Domnívám se a vzhledem k délce svého působení na FÚ to snad mohu i zodpovědně posoudit, že se zejména v posledních letech úroveň vzdělávání zvýšila, jen by bylo třeba, aby vzdělávání bylo dostupnější. Někdy čekáme na vybraný kurz i více let.

R 4: Abych mohla hodnotit zcela spokojen, znamenalo by to, že se dostanu na všechny kurzy, na které se přihlásím. Na některé, vzhledem k neustálým legislativním a také metodickým změnám, by bylo třeba jezdit opakovaně, resp. častěji, než jednou za tři roky.

R 5: Za sebe mohu říci, že systém vzdělávání má finanční správa dost dobrý. Propracovaný, mnohastupňovitý a rozmanitý ... Jen ten předmět vzdělávání, daňové zákony a provázanost na další právní předpisy je problematika tak neskutečně komplikovaná, že by musel člověk na školeních sedět od rána do večera.

R 6: Spíše nespokojen, profesní vzdělávání je posouváno spíše do doby osobního volna, přestože z kvalitních pracovníků má profit zaměstnavatel.

R 8: Domnívám se, že vzdělávání je celkově na dobré úrovni, jen čekací doba na přidělení kurzu je nepřiměřená. Asi by bylo třeba přidělování do jednotlivých kurzů lépe organizovat.

9. Jaké jsou možné důvody účasti na profesním vzdělávání.

1 Plním pouze požadavky zaměstnavatele

R 5: Domnívám se, že vzdělávat se pouze pro požadavky zaměstnavatele, nemůže přinášet člověku žádné uspokojení. Je důležité nalézt zálibení v tom, co člověk dělá a to je základ úspěchu.

R 6: Tato alternativa pro mě není motivační.

R 8: Jestli někdo absolvuje vzdělávání jen z tohoto důvodu, není mi jasné, jak vůbec může vykonávat svoji práci.

2 Uvědomuji si nezbytnost dalšího vzdělávání

R 1: Neustálé změny legislativy nutí člověka k dalšímu vzdělávání, abychom vůbec mohli vykonávat svoji práci.

R 3: Bez dalšího vzdělávání by člověk nemohl svou práci dobře vykonávat, vzhledem k neustálým legislativním změnám, které jsou často každým rokem.

R 6: Ano, jde mi o neustálé prohlubování a získávání nových znalostí.

R 8: Rozhodně si nezbytnost stálého vzdělávání uvědomuji a také se podle toho řídím. Každý rok je novelizace některých zákonů a musíme stále studovat nové věci, abychom správně postupovali a rozhodovali.

3 Účast na vzdělávání mi přináší rozptýlení a sociální kontakt

R 1: Kontakt s kolegy z ostatních pracovišť je velmi důležitý, řekl bych, že zásadní. Můžeme se v případě potřeby kontaktovat s dotazem k vyřešení problému nebo nejasností.

R 3: Práce je velmi náročná, většinou zde pracují ženy s rodinou a dětmi, další vzdělávání je sice nutností, ale pro ně to určitě není rozptýlení. Zatímco musí jet na vícedenní školení, musí složitě zařizovat chod domácnosti a hlídání dětí. Říct jednoduše, že nepojedu na školení si asi každý nedovolí.

R 4: Na vícedenních vzdělávacích akcích je možnost probrat problematické případy s kolegy z jiných úřadů a podělit se s nimi o jejich zkušenosti, což nám velmi pomáhá při práci. Seznámíme se osobně a později se můžeme snadno kontaktovat třeba telefonicky.

4 Vzdělávání mi přináší pocit uspokojení z nově nabytých vědomostí

R 2: Toto je čistě věcí každého jednotlivce. Buď chce mít více znalostí a i např. dělat něco navíc nebo se spokojí s tím "svým" a nějak už to "doklepe". Chybí motivace, ať ve formě uznání od nadřízeného nebo např. finanční odměna.

R 6: Ano.

R 8: Jak jsem již uváděla, uvědomuji si nutnost vzdělávání a to mi pak přináší uspokojení, když se třeba kolegyně na něco ptají a já jim mohu poradit nebo jejich názor doplnit.

10. Jaké jsou pro Vás hlavní překážky v dalším profesním vzdělávání.

1 Rodinné důvody (brání dojíždění na vícedenní školení do vzdělávacích zařízení)

R 1: pro kolegy s malými dětmi nebo pro ty, kteří se starají o členy rodiny, může být odjezd do vzdělávacího zařízení na více dní velmi problematický.

R 2: Mám ještě relativně malé dítě a tak to není vždy možné odjet na delší dobu.

R 3: Nemám již malé děti, takže rodině nevádí moje nepřítomnost.

R 4: Vzhledem k tomu, že mám již odrostlé děti a nechybí mi chuť dále se vzdělávat, ráda bych se účastnila kurzů častěji. Bohužel jsou velmi často plné, na některé čekám i tři roky, než jsem vybraná.

R 6: Ano, částečně omezující. V případě kvalitního a efektivního kurzu Ne.

R 7: Při péči o malé děti jsou tři dny dlouhá doba.

2 Malá motivace nebo neochota

R 2: Motivace v tomto případě je pouze vnitřní, protože vedení ani okolí nijak v podstatě neocení další vzdělávání.

3 Nedostatek času - příliš pracovních povinností

R 1: ne vždy lze snadno odjet na vícedenní školení z důvodu pracovního vytížení. Člověk se sice dozví mnoho nových a potřebných informací, ale na druhé straně se na pracovišti hromadí nevyřešené úkoly.

R 2: Jsou období, kdy není možné věnovat se dalšímu vzdělávání pro velké pracovní vytížení.

R 3: Při odjezdu na vícedenní školení se práce nahromadí a špatně se pak po návratu zvládá.

4 □ Váš věk

R 2: V konkurenci s mladšími kolegy si někdy připadám trochu pomalejší. Víc nad vším přemýšlím a tím pádem mi to ve výsledku déle trvá. Sice pak člověk asi dělá méně chyb, ale může vypadat jako pomalý, což není příjemné.

R 3: Ve starším věku se již špatně vstřebávají nové věci a informace.

R 5: Je pravda, že pár let před důchodem se už člověku někdy nechce jezdit do vzdělávacích zařízení a ta správná motivace ve vyšším věku někdy chybí. A taky se mi už nechce být v pokoji s více cizími lidmi.

R 8: Čím jsem starší, tím víc bych ocenila možnost požádat o samostatný pokoj a mít večer svůj klid. Ale byla jsem opakovaně svědkem, kdy ve vzdělávacím zařízení při přihlášení v recepci nutí pracovníky předkládat potvrzení o tom, že chrápu a také to řeší velmi hlasitě na celou frontu, kdy přijede najednou plný autobus lidí, což vnímám jako velmi ponižující situaci. A není to vždy tím, že by VZ bylo přeplněné, jen se jim možná nechce uklízet pokoje navíc. Proto si o samostatný pokoj raději neříkám.

11. Postrádáte v programu kurzů nabídku rozvoje komunikačních dovedností?

R 2: Ano, myslím si, že komunikace je v naší práci velice důležitá. A nejen v práci, ale i v osobním životě. Mělo by se to vyučovat nejlépe už na škole.

R 3: Moc těchto programů není, a je o ně velký zájem, obsazenost je velká a čekací doba na zařazení je nekonečná.

R 5: Postrádám třeba kurz asertivity. Stane se, že na nás někdo křičí nebo jinak slovně útočí, je třeba vědět, jak se zachovat, jak reagovat, abych takového člověka uměla zklidnit a vysvětlit mu problém a situaci zvládnout a v klidu najít řešení.

R 6: Ano.

R 7: Lidé by se měli více rozvíjet v oblasti komunikačních dovedností i vzhledem k tomu, že v posledních letech začíná být běžná forma komunikace (face to face) nahrazována komunikací pomocí IT techniky.

R 8: Určitě by bylo přínosné, kdyby takovým kurzem procházeli pracovníci pravidelně.

12. Ocenil/a byste zařazení kurzu na zvládnání krizových situací při jednání?

R 1: návštěva FÚ vyvolává u některých poplatníků již předem stres, často reagují neadekvátně, proto by bylo vhodné, kdyby každý pracovník uměl používat zklidňující komunikační techniky při jednání se subjektem.

R 2: Na takovémto kurzu jsem byla soukromě a musím říct, že to byl jeden z nejlepších kurzů. Doporučila bych ho u nás všem pracovníkům alespoň 2x za rok.

R 6: Ano.

R 7: S neustálým rozvojem vědy, techniky, komunikačních technologií apod. rostou jistě i rizika hrožící jednotlivcům i celé společnosti. Lidé by měli mít povědomí o možných hrozbách a co případně dělat v takových situacích.

R 8: Ano, určitě bych na takový kurz některé kolegy posílala opakovaně.

13. Uveďte prosím, o které kurzy máte největší zájem do budoucna?

R 1: Průběžné doplňování rychle se měnících vědomostí z oboru je nutností. Je třeba seznámit se s množstvím stále narůstajících administrativních úkonů spojených s vedoucí funkcí.

R 4: Znalosti z oboru a procesní při své náplni práce potřebuji oboje stejně.

R 8: Kdyby bylo lépe organizováno přidělování kurzů, každý by si určitě našel, co ho nejvíce zajímá nebo mu naopak nejvíce při práci chybí. Takhle jsme ale rádi, že se vůbec na nějaký kurz dostaneme.

Příloha F – Vyjádření vedení společnosti

Vyjádření společnosti bohužel nebylo měsíc od předložení podkladů vyhotoveno, tuto přílohu tedy autorka k práci nemohla doložit.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Kratochvílová

Obor: 7501T001 – Andragogika (Mgr. A)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ve finanční správě

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 14

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 7

Vedoucí práce: PhDr. Marie Farková, Ph.D