

# Formy a metody vzdělávání dospělých

Dana Palbuchtová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

  
INSTITUT  
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dana PALBUCHTOVÁ**  
Osobní číslo: **H118222**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Formy a metody vzdělávání dospělých**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce. S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na problematiku vzdělávání dospělých,
- na rozdělení pracovníků Krajského úřadu Jihomoravského kraje,
- na systém vzdělávání pracovníků Krajského úřadu Jihomoravského kraje.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů**

**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2.**

**HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8.**

**LEŠTINSKÁ, Vlasta, Olga VIDLÁKOVÁ, Jan ŠELEŠOVSKÝ a David ŠPAČEK. Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků). Brno: Masarykova univerzita, 2006, ISBN 80-210-3984-1.**

**MUŽÍK, Jaroslav. Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých. Praha: Rozlet servis, 2011, ISBN 978-80-904824-2-5.**

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**  
Skupina managementu a ekonomiky


Datum zadání bakalářské práce: **11. listopadu 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

V Brně dne 11. listopadu 2013

  
doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.  
*vedoucí ústavu*



  
doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

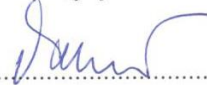
- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

DANA PALBUCHTOVA

Jméno, příjmení studenta



Podpis

V Brně 14. 2. 2014

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na formy a metody vzdělávání dospělých. Teoretická část popisuje formy a metody vzdělávání dospělých, pojednává o rozdílech ve vzdělávání dětí a dospělých a zabývá se nejpodstatnějšími faktory, které ovlivňují vzdělávání dospělých. Praktická část popisuje systém vzdělávání ve vybrané organizaci, kterou je Krajský úřad Jihomoravského kraje. Výstupem praktické části je analýza dotazníkového šetření spokojenosti občanů, starostů a ředitelů příspěvkových organizací kraje s odbornou úrovní a vzdělaností pracovníků úřadu. Cílem práce je objasnit, jak veřejnost vnímá pracovníky úřadu z pohledu vzdělanosti a zda je nastavený systém vzdělávání úřadu efektivní.

Klíčová slova:

Vzdělávání dospělých, formy vzdělávání, metody vzdělávání, krajský úřad, systém vzdělávání krajského úřadu, vzdělávání úředníků.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with forms and methods of adult's education. The theoretical part describes forms and methods of adult's education, discusses differences in children's and adult's education and deals with the most substantial factors that affect adult's education.

The practical part describes the system of education in chosen organization which is the Regional Office of the South Moravian Region. The output of the practical part is the analysis of the questionnaire's research of the satisfaction of citizens, mayors and governors of contributory organizations of the region with professional level and learning of office workers. The purpose of the thesis is to explain how the general public perceives office workers in light of the learning and if is the adjusted system of education of the office efficient.

Keywords:

Adult's education, forms of education, methods of education, the Regional Office, the system of education of the Regional Office, office worker's education.

## Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Rovněž děkuji své rodině a přátelům za podporu a trpělivost, kterou mi po dobu zpracování bakalářské práce věnovali.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....  | <b>11</b> |
| 1.1 ROZDÍLY VE VZDĚLÁVÁNÍ DĚTÍ A DOSPĚLÝCH.....  | 13        |
| 1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....   | 16        |
| 1.2.1 Aktivní zapojení účastníků kurzů do výuky.....   | 16        |
| 1.2.2 Životní pozice ve vzdělávání dospělých .....   | 17        |
| <b>2 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....   | <b>20</b> |
| 2.1 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....  | 20        |
| 2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....  | 23        |
| <b>3 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....  | <b>32</b> |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....   | <b>35</b> |
| <b>4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ<br/>JIHOMORAVSKÉHO KRAJE</b> .....              | <b>36</b> |
| 4.1 KRAJSKÝ ÚŘAD JIHOMORAVSKÉHO KRAJE .....  | 37        |
| 4.2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ÚŘEDNÍKŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU<br>JIHOMORAVSKÉHO KRAJE.....    | 38        |
| 4.3 PRINCIPY A FORMY VZDĚLÁVÁNÍ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ JIHOMORAVSKÉHO<br>KRAJE .....              | 40        |
| <b>5 VZDĚLÁVÁNÍ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ JIHOMORAVSKÉHO<br/>KRAJE DLE ZÁKONA</b> .....              | <b>41</b> |
| 5.1 VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....  | 41        |
| 5.2 PRŮBĚŽNĚ VZDĚLÁVÁNÍ.....   | 43        |
| 5.3 ZVLÁŠTNÍ ODBORNÁ ZPŮSOBILOST.....  | 45        |
| 5.4 VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ A VEDOUCÍCH ODBORŮ .....                                   | 46        |
| <b>6 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ JIHOMORAVSKÉHO<br/>KRAJE</b> .....                   | <b>48</b> |
| 6.1 JAZYKOVÉ KURZY .....   | 48        |
| 6.2 E-LEARNINGOVÁ FORMA VZDĚLÁVÁNÍ.....  | 48        |
| 6.3 VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI PROJEKTŮ .....  | 49        |
| 6.4 ŠKOLENÍ BEZPEČNOSTI A OCHRANY ZDRAVÍ PŘI PRÁCI.....                                      | 50        |
| 6.5 PROCES MENTORINGU .....  | 50        |
| 6.6 HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ .....   | 50        |
| <b>7 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI S ÚROVNÍ<br/>VZDĚLANOSTI ÚŘEDNÍKŮ</b> .....            | <b>52</b> |
| 7.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ SPOKOJENOSTI OBČANŮ.....   | 55        |
| 7.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ SPOKOJENOSTI STAROSTŮ OBCÍ<br>JIHOMORAVSKÉHO KRAJE.....            | 57        |
| 7.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ SPOKOJENOSTI PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ<br>JIHOMORAVSKÉHO KRAJE..... | 60        |
| <b>ZÁVĚR</b> .....   | <b>64</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>          | <b>65</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b> | <b>68</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                    | <b>69</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                     | <b>70</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>                      | <b>71</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                      | <b>72</b> |



## ÚVOD

Dnešní doba se rychle vyvíjí, což s sebou nese potřebu neustálého vzdělávání. Nyní si již nevystačíme s vědomostmi, které jsme nabyly v dětství a v mládí ve škole. Člověk, aby v dnešním světě obstál jak profesně, tak společensky, si musí své vědomosti a dovednosti ustavičně doplňovat. Existuje však mnoho dalších důvodů, proč se vzdělávat. Pro někoho to může být snaha změny životního stylu, uniknutí nudě, navázání nových kontaktů, u mnohých například zdánlivě pouhá radost z nových vědomostí, mnohdy se ale jedná zejména o splnění očekávání nějaké autority. Právě na poslední případ, vzdělávání z podnětu autority, je práce zaměřena. Konkrétní autoritou je v tomto případě Krajský úřad Jihomoravského kraje.

Cílem teoretické části je nejen vymezit základní pojmy ve vzdělávání dospělých, ale především poukázat na hlavní rozdíly ve vzdělávání dětí a dospělých a popsat formy a metody vzdělávání dospělých. Teoretická část dále uvádí, z mého pohledu, důležité aspekty, které vzdělávání dospělých ovlivňují.

Praktická část se zabývá vzděláváním ve vybrané organizaci, kterou je Krajský úřad Jihomoravského kraje. Tuto problematiku jsem si zvolila nejen z důvodu, že na tomto úřadě pracuji, ale také z důvodu, že veřejnost má v povědomí spíše zkorumpovanost úředníků, avšak skutečnost je jiná. Úředníci jsou ze zákona povinni neustále svoje vědomosti prohlubovat. K udržování a kontinuálnímu zvyšování odbornosti úředníků je nastaven systém vzdělávání pracovníků Krajského úřadu Jihomoravského kraje, který je popsán v úvodu praktické části. Cílem praktické části je zjistit, jak veřejnost vnímá pracovníky úřadu z pohledu vzdělanosti, zda jsou pracovníci schopni poskytovat kvalifikované informace a zda je nastavený systém vzdělávání úřadu efektivní. K tomuto cíli je provedena analýza dotazníkového šetření spokojenosti občanů, starostů a ředitelů příspěvkových organizací kraje s odbornou úrovní a vzdělaností pracovníků úřadu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Na úvod je třeba uvést, co to je vzdělávání dospělých. „*Vzdělávání dospělých je proces, v kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Dospělým ve smyslu vzdělávání dospělých je osoba, která ukončila vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému.*“<sup>1</sup>

Vzdělávání dospělých můžeme tedy chápat jako komplexní systém institucionálně organizovaných, ale i individuálních aktivit, které nějakým způsobem doplňuje dosud získané vzdělání.<sup>2</sup>

Nejobecnější dělení vzdělávání je dle etap na počáteční a další vzdělávání. Počáteční vzdělávání je vzdělávání ve školách (jedná se o vzdělávání dětí a mládeže) a další vzdělávání, které probíhá po opuštění vzdělávacího systému či nástupem na trh práce. Další vzdělávání lze dělit na školní, profesní, zájmové a občanské.<sup>3</sup>

**Školní vzdělávání** je vzdělávání ve školách zaměřených na požadovaný stupeň vzdělání nebo obor. Jde o možnost, kdy dospělý nabývá stupně vzdělání, které se obvykle nabývá v mládí a to od základního vzdělání, vyučení v oboru, maturitní studium, vyšší odborné studium, bakalářské studium, magisterské studium až po doktorandské studium. Dospělí lidé mohou toto vzdělávání absolvovat v prezenční formě studia nebo současně při zaměstnání formou večerního, kombinovaného či distančního studia.

**Profesní vzdělávání** zahrnuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání, které jedinec absolvuje v průběhu svého aktivního pracovního života. Přispívá k udržení souladu mezi nároky na výkon určité profese a kvalifikovaností jednotlivce.

**Občanské vzdělávání** je vzdělávání, které formuje vědomí práv a povinností osob v roli občanů, zahrnuje oblast etickou, estetickou, právní, ekologickou, náboženskou, filozofickou, sociální aj.

---

<sup>1</sup> PRŮCHA, J. Srovnávací pedagogika. Praha: Portál, 2006, s. 159.

<sup>2</sup> BOČKOVÁ, V. Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost? Olomouc: Univerzita Palackého, 2000, s. 15, 16.

<sup>3</sup> VETEŠKA, J., SALIVAROVÁ J. Vzdělávání dospělých – příležitost a úskalí v globalizovaném světě. Praha: Educa Service, 2013, s. 49.

**Zájmové vzdělávání** umožňuje seberealizaci ve volném čase. V ČR je realizováno především různými zájmovými organizacemi (svaz zahrádkářů, organizace kynologů, včelařů aj.)<sup>4</sup>

Dokumenty vzdělávací politiky uvádí tři druhy vzdělávání dospělých:

**Formální vzdělávání**, které je realizováno ve vzdělávacích institucích (školách), kde cíle a obsah vzdělání jsou vymezeny legislativně.

**Neformální vzdělávání** jsou organizované vzdělávací aktivity mimo formální vzdělávání, jedná se především o různé kurzy, semináře, školení apod. Neformální vzdělávání sice nevede k získání uceleného stupně vzdělání, ale podmínkou je vedení příslušné vzdělávací akce odborníkem.

**Informální vzdělávání** je veškeré získávání vědomostí z každodenních životních zkušeností, je tedy proti formálnímu a neformálnímu vzdělávání neorganizované.<sup>5</sup> Nejedná se ovšem o nahodilé pasivní získávání informací např. při četbě novin, ale aktivní, záměrnou a cílevědomou činnost, např. studium manuálu k počítačovému programu. Do informálního vzdělávání zahrnujeme i sebevzdělávání, které je charakteristické především tím, že jedinec nemá možnosti objektivního ověření získaných dovedností a znalostí.<sup>6</sup>

Vzděláváním dospělých se zabývá samostatný vědní obor, který se nazývá *andragogika*. Sousedí pochází z řeckého aner, andros – muž a ago – vésti. Andragogika je „*věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací. V oblasti výchovy a vzdělávání se zabývá zvláštnostmi působení pedagogických zákonitostí na dospělou populaci, definuje osobnost dospělého, ve výchovném a vzdělávacím procesu*

---

<sup>4</sup> BOČKOVÁ, V. Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost? Olomouc: Univerzita Palackého, 2000, s. 15, 16.

<sup>5</sup> VETEŠKA, J., SALIVAROVÁ J. Vzdělávání dospělých – příležitost a úskalí v globalizovaném světě. Praha: Educa Service, 2013, s. 49.

<sup>6</sup> Český statistický úřad, [online]. ČZSO, [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7100239915/\\$File/331313a05.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7100239915/$File/331313a05.pdf)

*definuje systém výchovy a vzdělávání dospělé populace, jakož i zvláštnosti ve vztahu k ostatním pedagogickým a společenským vědám.*<sup>7</sup>

V povědomí společnosti jsou andragogika a vzdělávání dospělých chápána jako synonyma, avšak ve skutečnosti se jedná o dva odlišné pojmy. Andragogika je obecně věda o vzdělávání dospělých, naproti tomu vzdělávání dospělých je souhrnný pojem pro vzdělávací aktivity.<sup>8</sup> V poslední době se hovoří o edukačně-sociálním formování, kultivaci osobnosti a obecně pak i o pomoci dospělým lidem, aby byli schopni přizpůsobit se stále se měnícímu světu a na tyto změny reagovat a být připraveni řešit související problémy.<sup>9</sup>

### **1.1 Rozdíly ve vzdělávání dětí a dospělých**

Myšlenkou, že existuje rozdíl v učení mezi dětmi a dospělými a je třeba ke vzdělávání dospělých přistupovat odlišně, se zabýval Malcolm Knowles, který také uvádí řadu zásad učení dospělých:

- dospělý má v sobě stále zvědavost dítěte a chce vědět, proč jsou věci takové, jaké jsou,
- dospělý je nezávislou osobou, která řídí vlastní učení,
- minulé zkušenosti dospělého tvoří bohatý zdroj čerpání a možnost podílet se o něho s ostatními,
- dospělý je připravený se učit kdykoliv při setkání s novým problémem či novou situací,
- učení je zaměřené na určitý úkol,
- motivace vychází z osobního uspokojení, které přináší učení.<sup>10</sup>

Nyní tedy k vlastním rozdílům ve vzdělávání dětí a dospělých. Vzdělávání dospělých se od vzdělávání dětí liší především z hlediska věku, úrovně vzdělání, profese, růzností

---

<sup>7</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Olomouc: DAHA, 1997, s. 11

<sup>8</sup> BAREŠOVÁ, A. E-learning ve vzdělávání dospělých. Praha: 1. VOX, 2011, s. 22

<sup>9</sup> VETEŠKA, J., Andragogická revue, česko-slovenský vědecký časopis zaměřený na teorii vzdělávání dospělých, andragogiku a rozvoj lidských zdrojů, č. 1/2012 – ročník IV, s. 51

<sup>10</sup> NAPPER, R., NEWTON, T., Taktika transakční analýzy, Praha: Grada, 2010, s. 20

motivů ke studiu, životními postoji, množstvím volného času a mnohými dalšími faktory.<sup>11</sup> Tyto rozdíly ve vzdělávání dětí a dospělých je třeba brát v úvahu při jejich vzdělávání. Je ale nutné si také uvědomit, že tyto odlišnosti se nachází i mezi jednotlivými dospělými.

Při vzdělávání dospělých je třeba respektovat zejména diferencované a kritické přijímání poznatků, potřebu uplatnit praxi při studiu, zvýšený význam samostatného myšlení, rozdíly v pružnosti myšlení, logického myšlení, snižování rozvoje paměťových schopností, rozdíly ve stabilitě vnímání a i celkovou nejistotu při prezentacích a reprodukci naučeného.<sup>12</sup>

Avšak přes zmíněnou různorodost najdeme u dospělých osob společné rysy, které se do vzdělávání promítají. Jedná se o ustálenost chování, stabilizovaný systém hodnot, vytvořený životní způsob, preference praxe, různorodost životních a pracovních zkušeností, častý kritický přístup k teorii, nechuť k mechanickému osvojování poznatků, vliv pracovních, rodinných, osobních a dalších faktorů na průběh učení, zájem o racionální a ekonomické využití času během vzdělávání.<sup>13</sup>

U dospělých probíhá učení nejlépe, když jsou v neohrožujícím prostředí, je navozena důvěryhodná atmosféra se vzájemnou úctou, cení si vlastní zkušenosti, učí se z místa, ve kterém se nacházejí, zkušenost posuzují jako zdroj učení a změny, jsou do procesu učení aktivně zapojeni, vycházejí z vlastních skutečných příkladů z praxe, své zkušenosti převádí na obecné principy, jsou za své učení zodpovědní, předávají myšlenky ostatním a vidí, že je druzí oceňují, jsou těmi, když si stanovují svoje cíle, které souvisí s jejich potřebami i s potřebami jejich zaměstnavatele.<sup>14</sup>

Zvláštní roli hraje v učení dospělých zkušenost. Tímto se zabývalo mnoho významných odborníků (např. Maňák, Hanuš, Chytilová, Hudlička, Kolb, Cantorom, Connerom, Vodák, Šoferová aj.), kteří podrobně charakterizují procesy zkušenostního vzdělávání. Vychází

---

<sup>11</sup> BARTÁK, J. Základní kniha lektora, trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]. Praha: Votobia, 2003, s. 17

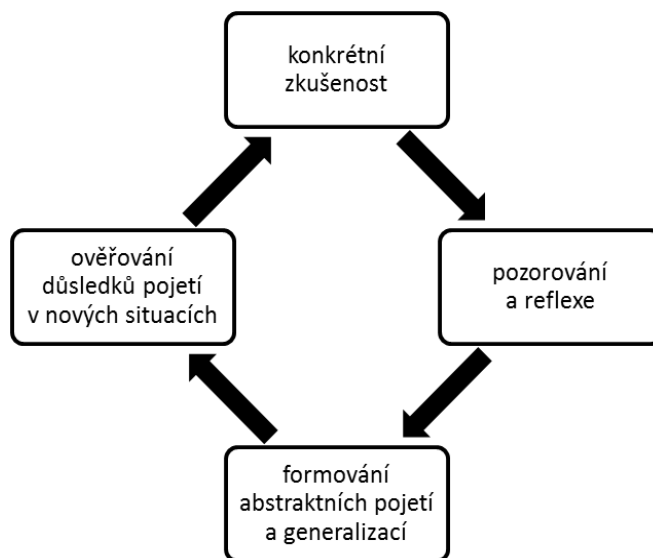
<sup>12</sup> Tamtéž, s. 18

<sup>13</sup> BOČKOVÁ, V. Celoživotní vzdělávání – výzva nebo povinnost? Olomouc: Univerzita Palackého, 2000, s. 17

<sup>14</sup> NAPPER, R., NEWTON, T., Taktika transakční analýzy, Praha: Grada, 2010, s. 21

z principu, že pokud člověk něco zažije, je to jiné, než když mu o tom někdo povypráví.<sup>15</sup> Americký teoretik vzdělávání David Kolb popsal průběh zkušenostního učení pomocí čtyřfázového cyklu.<sup>16</sup>

Obrázek č. 1: Kolbův cyklus učení



Zdroj: Vlastní zpracování dle ARMSTRONG, M., 2002, s. 482

Znázornění ukazuje, jak cyklus probíhá. Zkušenost, každodenní nebo umělá, navozená v rámci učební situace je prozkoumána pomocí reflexe.<sup>17</sup> V této fázi se jedná o aktivní přemýšlení, rozpomínání se na zkušenost. Formování abstraktních pojetí je stadium, kdy se začínají spojovat myšlenky na základě zkušenosti a které lze použít v případě obdobných situací. Konečnou fází je použití a testování myšlenek v nových situacích. To poskytuje podklad pro další novou konkrétní zkušenost a tím se celý cyklus opakuje.<sup>18</sup> Výše uvedené vystihuje definice: „Učení je utváření vědomostí přetvářením zkušeností.“<sup>19</sup>

Proces učení založený na zkušenosti má řadu pozitiv:

- jednodušší a rychlejší osvojení si nových poznatků,

<sup>15</sup> DOČEKAL, V., ANDRAGOGIKA, čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých, ročník XVII, září 2013, s. 31

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002 s. 482-483

<sup>17</sup> NAPPER, R., NEWTON, T., Taktika transakční analýzy, Praha: Grada, 2010, s. 22

<sup>18</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002 s. 482

<sup>19</sup> NAPPER, R., NEWTON, T., Taktika transakční analýzy, Praha: Grada, 2010, s. 18

- dlouhodobé zapamatování získaných vědomostí,
- vytváření nových vztahů na základně vzájemného dialogu a týmové spolupráce,
- interaktivní a kreativní metody učení se na situacích z běžného života,
- aktivizování přirozených potřeb zaměstnanců,
- nové vědomosti se nezpracovávají jen jako nové informace, ale jako nové zkušenosti.

Zkušenostní učení má velký význam pro práci ve skupinách, budování týmu, prezentaci jednotlivců, organizací a jejich výsledků a jeho smysl neustále roste.<sup>20</sup>

## 1.2 Faktory ovlivňující vzdělávání dospělých

Existuje celá řada faktorů, ovlivňujících vzdělávání dospělých. Níže bude pojednáno o dvou podstatných faktorech, které vzdělávání dospělých ovlivňují. Jedná se o aktivní zapojení účastníků kurzů do výuky a o životní pozice, ve kterých se vzdělavatel nachází.

### 1.2.1 Aktivní zapojení účastníků kurzů do výuky

Za nejefektivnější přístup ve vzdělávání dospělých je mnoho let uznáváno aktivní zapojení účastníků kurzů do výuky. Níže jsou uvedeny nejdůležitější podmínky, které se zapojením účastníků kurzů do výuky souvisí a které jsou třeba dodržovat, aby se kurz stal efektivním.<sup>21</sup>

#### Zapojení účastníků musí mít smysl

Interaktivní metody musí být použity správně, aby se účastníkům kurzu nezdály jako hry, ale jako prostředek učení. Pokud toto pravidlo není dodrženo, vede účastníky k odmítavé reakci. Dospělí nezačnou dělat nějakou činnost jen z toho důvodu, že jim to někdo řekne. Účastníci o navrhované činnosti přemýšlí, pokud v ní nevidí smysl, tak ji vykonávat nebudou.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> DOČEKAL, V. Andragogika, čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých, ročník XVII, září 2013, s. 31

<sup>21</sup> DOSTAL, D., Andragogika, čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých, ročník XV, prosinec 2011, s. 17

<sup>22</sup> Tamtéž.



### **Zapojení účastníků co nejdříve**

Jestliže kurz začne dvouhodinovou přednáškou, je velice obtížné účastníky následně jakkoliv zapojit. Prostor k aktivitě by měl být dán účastníkům co nejdříve, tím aktivita účastníků stoupá a kurz se stává efektivnějším.<sup>23</sup>

### **Podpora aktivity účastníků**

Každá aktivita účastníků by měla být ze strany lektora oceněna, dokonce i v případě, že odpověď není zcela správná. Navíc je třeba nevyvracet nesprávnou odpověď a spíše dát možnost ostatním na vyjádření k odpovědi. Prostým opravením účastníka se sníží šance na jeho další aktivitu.<sup>24</sup>

### **Zapojení účastníků při každé příležitosti**

Je třeba využít každý dotaz účastníků k zapojení ostatních. Samotnou odpovědí na položenou otázku snížíme aktivitu ostatních. Tím, že se na dotaz snaží odpovědět účastníci kurzu, lépe si danou problematiku zapamatují a lépe využijí v praxi.<sup>25</sup>

Druhým faktorem, který lze považovat za důležitý pro efektivní vzdělávání, je správná role lektora, který by měl s účastníky jednat jako rovný s rovnými, nemůže s nimi jednat jako s dětmi a z této pozice založené na partnerství přijímat jejich názory.<sup>26</sup> O nevhodnějších vlastnostech lektora, které vedou k neefektivnějšímu vzdělávání, pojednává následující podkapitola.

#### **1.2.2 Životní pozice ve vzdělávání dospělých**

K objasnění jednání a prožívání lidí rozeznáváme čtyři základní životní pozice, které popsal zakladatel transakční analýzy E. Berne. Tyto životní pozice lze využít ve vzdělávání dospělých, konkrétně na vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Celkem jsou rozeznávány čtyři životní pozice. „Já jsem OK, ty jsi OK“, „Já nejsem OK, ty jsi OK“, „Já

---

<sup>23</sup> DOSTAL, D., *Andragogika, čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých*, ročník XV, prosinec 2011, s. 17

<sup>24</sup> Tamtéž.

<sup>25</sup> Tamtéž.

<sup>26</sup> Tamtéž.

nejsem OK, ty nejsi OK“, „Já jsem OK, ty nejsi OK“. Každá pozice vyjadřuje určitou míru prožívání a vnímání sebe sama a druhých, což odráží celý proces vzdělávání dospělých.<sup>27</sup>

### **Pozice: Já jsem OK, ty jsi OK**

Tato pozice lektora je pro učení ideální, neboť člověk je přesvědčen o své vlastní hodnotě a o hodnotě druhých a o možnosti ovlivňovat svůj život. Umí nést odpovědnost za svá rozhodnutí, hledá možnosti řešení problémů, sebevědomí nemá založené pouze na hodnocení ostatních. Názory druhých umí vyslechnout, ale nechává si prostor pro svůj vlastní závěr. Přiznání chyby pro něj není problém a dokáže se z chyb poučit. Lektor s takovými vlastnostmi přistupuje k účastníkům jako k rovnocenným bytostem a své metody výuky přizpůsobuje jejich úrovni a potřebám v souladu s cíli výuky. Celé vyučování probíhá bez pocitu strachu či selhání ze strany účastníků.<sup>28</sup>

### **Pozice: Já nejsem OK, ty jsi OK**

Člověk nacházející se v této pozici věří, že ostatní lidé mají větší schopnosti, podceňuje sebe a ostatní přeceňuje. Je přesvědčen o nemožnosti ovlivnit svůj život, cítí se nejistý, jeho sebevědomí je založeno především na hodnocení ostatních, proto se všem snaží i na svůj úkor vyhovět. Vzdělavatel v této pozici usiluje o vděk účastníků, umí se naladit na potřeby účastníků, které plní i za cenu odstoupení od obsahu a cíle kurzu. Svoji nejistotou si špatně získává respekt, neustále se podřizuje a nevyjadřuje své názory. Lektor v této pozici může mít velké zkušenosti a vědomosti, které svou zkreslenou představou nedokáže předat.<sup>29</sup>

### **Pozice: Já jsem OK, ty nejsi OK**

Člověk v této pozici věří, že může ovlivnit vše a není ochoten přijímat za svá rozhodnutí zodpovědnost. Je sebestředný, aby se cítil dobře, musí si neustále dokazovat, že je lepší, vzdělanější a schopnější než ostatní a tím posiluje své sebevědomí. Takový vzdělavatel má tendenci účastníkům kurzu různými záludnými a nejasnými otázkami dokazovat, že jsou nevdělaní a že jen jeho kurz jim dá nějaké vědomosti. Často účastníky kurzu

---

<sup>27</sup> KRYŠTOF, D., NOVOBÍLSKÁ, R., *Andragogika*, čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých, ročník XVII, březen 2013, s. 12-15

<sup>28</sup> Tamtéž.

<sup>29</sup> Tamtéž.

kritizuje a zesměšňuje, aby vyzdvihl svoji nadřazenost. Své nedostatky si nepřipouští, své neúspěchy odůvodňuje chybami ostatních. V účastnících jsou tímto chováním vyvolané obavy, které z jejich strany vedou k pasivitě.<sup>30</sup>

### **Pozice: Já nejsem OK, ty nejsi OK**

Člověk, který má svůj život založen na této pozici má velice malou motivaci cokoliv měnit, provází ho pocity marnosti, zbytečnosti a prázdnoty. Převažuje u něho pasivně-agresivní chování. Člověk s takovými vlastnostmi se v roli lektora nachází naštěstí velice zřídka. Jeho projev působí sklesle, nepřístupně, přednáší většinou tak, že sedí za stolem a přednášku předčítá, vyhýbá se očnímu kontaktu, jeho výslovnost je ledabylá. Je mu lhostejné, zda účastníci jeho přednášce rozumí, tudíž brzy ztratí o přednášku zájem a kurz si pouze „odsedí“.<sup>31</sup>

Mezi jednotlivými pozicemi se člověk může přesouvat, avšak každý má sklony pouze k jedné, což se projevuje v jeho typických reakcích. Cílem efektivního vzdělávání je co nejvíce času trávit v první pozici „Já jsem OK, ty jsi OK“, ve které je nejvyšší možnost pro řešení problémů a účinné předávání vědomostí a dovedností. Vzdělavatel je v této pozici schopen vytvářet tvůrčí a bezpečné prostředí pro osobnostní a dovedností rozvoj vzdělávaných.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> KRYŠTOF, D., NOVOBÍLSKÁ, R., *Andragogika*, čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých, ročník XVII, březen 2013, s. 12-15

<sup>31</sup> Tamtéž.

<sup>32</sup> Tamtéž.

## 2 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ

V teorii i praxi existuje řada různých vymezení pojmů forma a metoda vzdělávání. Navíc se také často forma vzdělávání zaměňuje s metodou vzdělávání nebo druhem studia.<sup>33</sup> Forma je organizační rámec výuky a metoda postup, kterým je předána informace od přednášejícího k posluchači. Jako příklad můžeme uvést přednášku, která by na základě svých charakteristik měla být zařazena mezi formy výuky a metodou by měl být samotný výklad. Avšak v mnoha různých publikacích můžeme přednášku nalézt klasifikovanou jako metodu. Důvody těchto nepřesností můžeme chápat z hlediska historického vývoje a dynamického rozvoje vědní disciplíny.<sup>34</sup>

### 2.1 Formy vzdělávání

Jak je uvedeno v úvodu kapitoly, existuje velké množství pohledů na dělení forem vzdělávání dospělých. Pro bližší vymezení bude v této bakalářské práci použito dělení dle níže uvedených autorů.

#### **Formy vzdělávání dospělých dle Palána:**

Forma vzdělávání dospělých je dle Palána: „*Souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky (vzdělávání) při realizaci určitého vzdělávacího procesu.*“<sup>35</sup>

Formy se rozlišují podle:

- a) časového uspořádání,
- b) vyučovacího prostředí,
- c) organizačního uspořádání studujících,
- d) stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá,
- e) zaměření pedagogické akce.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Olomouc: DAHA, 1997, s. 41

<sup>34</sup> VETEŠKA, J., SALIVAROVÁ J. Vzdělávání dospělých – příležitost a úskalí v globalizovaném světě. Praha: Educa Service, 2013, s. 45

<sup>35</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Olomouc: DAHA, 1997, s. 40

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 40-41

ad a) Formy dle časového uspořádání zahrnují např. trvání a řazení edukačních činností, časové nasazování didaktických prostředků, přičemž základní časovou jednotkou je vyučovací hodina.<sup>37</sup> Vyučovací hodina trvá obvykle 45 až 50 minut.<sup>38</sup> Ve vzdělávání dospělých může být touto jednotkou několik hodin i dnů, které jsou seřazeny do vyšších vzdělávacích celků.<sup>39</sup>

ad b) Formy dle vyučovacího prostředí můžeme rozdělit na výuku ve třídě, na pracovišti, mimo pracoviště, v přírodě, v místnosti, v laboratoři či dílně nebo ve virtuálním prostředí.<sup>40</sup>

ad c) Formy dle organizačního uspořádání studujících dělíme dle interakce vzdělavatel-vzdělávaný na přímou interakci (individuální, skupinová, kooperativní) a nepřímou interakci (internet aj.)<sup>41</sup>

ad d) Formy dle stavu systémů, v nichž vzdělávání probíhá členíme na živé (učitel, konzultant, organizátor, účastník) a neživé (didaktické pomůcky, vyučovací techniky).<sup>42</sup>

ad e) K formám dle zaměření pedagogické akce patří kvalifikační či rekvalifikační kurzy, zájmové vzdělávání, občanské vzdělávání.<sup>43</sup>

Nejčastější formou vzdělávání dospělých je vzdělávání přímo v pracovním procesu, ve kterém si pracovník osvojuje svůj podíl v organizaci práce přímo na svém pracovišti. Nejobvyklejší formy vzdělávání dospělých jsou nástupní školení, nástupní řízená praxe absolventů škol, zaškolování, zaučení, doškolování, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace.<sup>44</sup>

---

<sup>37</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Olomouc: DAHA, 1997, s. 40

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 126

<sup>39</sup> Tamtéž, s. 40, 41

<sup>40</sup> Tamtéž.

<sup>41</sup> Tamtéž.

<sup>42</sup> Tamtéž.

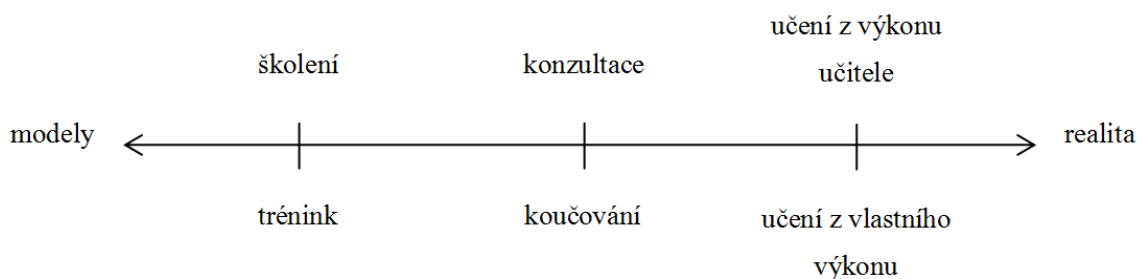
<sup>43</sup> Tamtéž.

<sup>44</sup> Tamtéž.

### **Formy vzdělávání dospělých dle Plamínka:**

Plamínek definoval šest základních forem vzdělávání dospělých. Jedná se o školení, trénink, konzultace, koučování a učení se z vlastního výkonu nebo z výkonu učitele. Tyto formy uvádí a dělí dle toho, jak jsou od sebe odlišné z pohledu reality a také do jaké míry je účastník zapojen do vzdělávací akce, zda je spíše teoretikem či sám musí o daných problémech přemýšlet. Schéma, jak jsou tyto formy uspořádány z uvedených hledisek, vidíme na obr. č. 2. Formy vzdělávání uvedené nahoře osy jsou formy, kde je vzdělávaný spíše teoretikem, tedy zleva posluchačem, dotazovatelem a pozorovatelem, na dolní ose formy vykazují již praktické výkony vzdělávaného, cvičení, přemýšlení, pracování. Ve vztahu k realitě pak obrázek v levé části udává pohled spíše umělý, zobecněný, založený na obecném výkladu a modelových situacích, střední část obrázku hovoří o formách, které se realitou zabývají, ale pouze nanečisto, jedná se o plánování a připravenost a pravá část obrázku se s realitou již setkává konkrétně při reálných situacích.<sup>45</sup>

Obrázek č. 2: Základní formy vzdělávání



*Zdroj: Vlastní zpracování dle PLAMÍNEK, J., 2014, s. 41*

### **Formy vzdělávání dospělých dle Mužíka:**

Mužík klasifikuje formy vzdělávání dospělých dle podílu žáka a učitele na výuce:

- přímá výuka (klasický způsob výuky, kdy lektor i posluchač jsou v jedné učebně),
- distanční vzdělávání (lektor a účastník jsou odděleni v čase a prostoru),

<sup>45</sup> PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, s. 40, 41

- kombinované studium (samostudium je řízeno lektorem),
- sebevzdělávání (lektor a účastník spojeni v jednu osobu).<sup>46</sup>

Výběr formy vzdělávání má pro vzdělávání velký význam. Při výběru formy je nutné zvážit hlediska didaktická (naučit co nejvíce v relativně krátké době) a hlediska ekonomická (zvážit náklady na výuku). Volba forem vzdělávání také předurčuje volbu metody vzdělávání.<sup>47</sup>

## 2.2 Metody vzdělávání

Metodou vzdělávání se rozumí „*záměrné uspořádání činností a opatření pro realizaci vzdělávacího procesu a jeho účinnosti ve směru k vzdělávanému (posluchači, studentu) tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo vzdělávacího cíle.*“<sup>48</sup>

K úspěšnému vzdělávání je třeba zvolit vhodnou metodu. Vhodnou metodu nelze vybrat jednoznačně dle nějakého návodu, vždy záleží na individuálním učebním stylu účastníků, okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům. V neposlední řadě by měly reagovat na současné celosvětové trendy ekonomického vývoje společnosti. Výběr metod je podmíněn mnoha faktory, zejména počet a věk školících, jejich stávající a očekávaná úroveň znalostí. Neméně důležitá je odborná stránka školitelů a prostorové realizace vzdělávacích programů.<sup>49</sup>

---

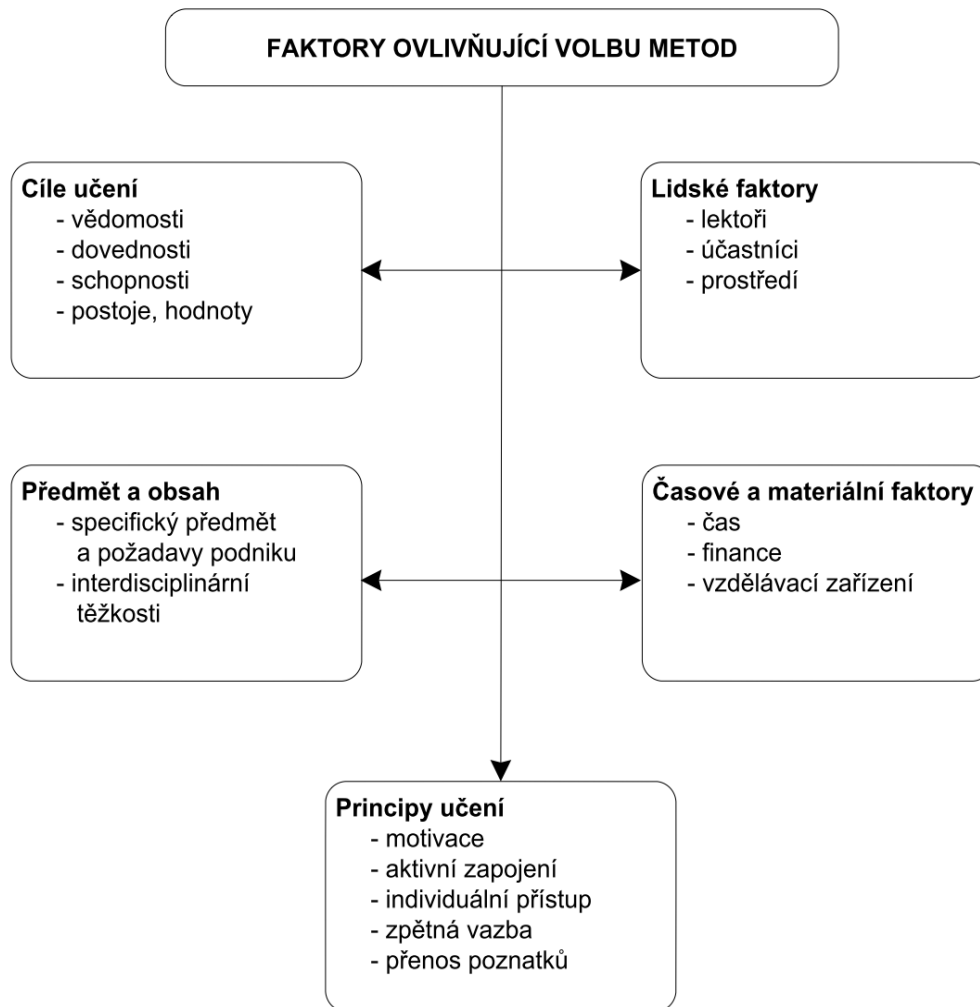
<sup>46</sup> MUŽÍK, J. Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých. Praha: Rozlet servis, 2011, s. 12

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 13

<sup>48</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Olomouc: DAHA, 1997, s. 68

<sup>49</sup> VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 111, 112

Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



*Zdroj: vlastní zpracování dle VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011, s. 112*

Metod vzdělávání existuje celá řada. K dosažení vysoké efektivity ve vzdělávacím procesu je třeba využívat kombinaci více metod.<sup>50</sup>

Stejně jako u forem vzdělávání dospělých bude tato kapitola zaměřena na porovnání vybraných autorů a jejich dělení metod vzdělávání dospělých.

<sup>50</sup> VODÁK, J, KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 113



### **Metody vzdělávání dospělých dle Vodáka a Kucharčíkové:**

Podle autorů Vodák a Kucharčíková jsou nejužívanějšími metodami přednášky a semináře, avšak modernější a účinnější jsou dle autorů participativní metody.<sup>51</sup>

**Přednášky** jsou vhodné pro sdělování velkého množství informací velkým skupinám, avšak bez možnosti vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Efektivní mohou být při využívání multimediálních prostředků, z hlediska uchování informací však příliš efektivní nejsou.<sup>52</sup>

**Semináře** umožňují prostřednictvím diskusí výměnu informací a názorů na předem určené téma. Výhodou je rozvoj myšlenek a okamžitá zpětná vazba, přičemž kvalita učení je podmíněna vědomostní úrovní účastníků.<sup>53</sup>

**Participativní metody** jsou určeny pro menší skupiny účastníků a předpokládají vysokou míru jejich aktivity. Výhodou je snadnější zapamatování učební látky. Jedná se o moderní vzdělávací metody, které vychází ze skutečnosti, že lidé se mnohem rychleji učí, pokud si sami něco vyzkouší, než když si informace vyslechnou například na přednášce. Jedná se o manažerské hry, řešení případových studií, hraní rolí apod.<sup>54</sup>

### **Metody vzdělávání dospělých dle Palána:**

Palán metody vzdělávání dospělých třídí podle různých kritérií. Např. dle způsobu interakce na frontální, skupinové a individuální. Dle fáze vzdělávacího procesu na metody předávající nové vědomosti, metody, které slouží k upevnění a prohloubení znalostí, metody prověřovací a metody opakování učiva. Významné členění vzdělávacích metod je dle míry samostatnosti účastníka vzdělávacího procesu.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> VODÁK, J, KUCHARČÍKOVÁ. A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 113, 114

<sup>52</sup> Tamtéž.

<sup>53</sup> Tamtéž

<sup>54</sup> Tamtéž.

<sup>55</sup> PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Olomouc: DAHA, 1997, s. 68

### **Metody vzdělávání dospělých dle Armstronga:**

Armstrong, ale i ostatní autoři zaměřeni na řízení lidských zdrojů, řadí metody vzdělávání do tří skupin dle toho, kde jsou zpravidla používány.

1. Metody vzdělávání při výkonu práce, to je na pracovišti,
2. Metody vzdělávání používané při výkonu práce i mimo pracoviště,
3. Metody vzdělávání mimo pracoviště.<sup>56</sup>

#### **1. Metody vzdělávání při výkonu práce**

##### **Demonstrování**

Nebo také ukázka pracovního postupu je metoda, při které je pracovníku přímo umožněno vyzkoušení pracovního postupu či pracovní činnosti, tedy pracovník je ihned aktivně zapojen. Jedná se o nejpoužívanější metodu.<sup>57</sup>

##### **Koučování**

Metoda založena na vztahu dvou lidí, rozvíjí individuální znalosti a dovednosti osob. Pokud se uskutečňuje neformálně, je nejefektivnější.<sup>58</sup>

##### **Mentoring**

Metoda, při které osoby vedou speciálně proškolení a vybraní jedinci. Zpravidla si vzdělávaný vybírá sám svého mentora, tímto se metoda liší od koučování.<sup>59</sup>

##### **Rotace práce, plánované zážitky**

Zkušenosti a vědomosti osob se prohlubují tím, že jedinec postupně vykonává různé pracovní pozice v rámci organizace. Je třeba pečlivé plánování, co se na daném pracovišti bude vzdělávaný učit, aby nedocházelo k neefektivnímu využití času stráveného na jiném pracovišti. Důležitá je také kontrola naučeného případně modifikace vzdělávání.<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002 s. 793-805

<sup>57</sup> Tamtéž

<sup>58</sup> Tamtéž.

<sup>59</sup> Tamtéž.

<sup>60</sup> Tamtéž.

## **2. Metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště**

### **Učení se akcí**

Metoda, která vystavuje manažery před skutečné problémy, které musí analyzovat, navrhnout řešení a podnikat příslušné kroky. Při aplikaci této metody se většinou vytvoří skupina čtyř manažerů, kteří se pravidelně scházejí a řeší daný problém, učí se od sebe navzájem, ale mají k dispozici i externího poradce.<sup>61</sup>

### **Instruktaž pro práci**

Založena na analýze dovedností. Instruktor by měl podávat jednoduchý výklad a vysvětlit základní problémy. Učící se napodobuje instruktora a neustále opakuje operace pod jeho vedením.<sup>62</sup>

### **Pověření úkolem**

Jedná se o specifický úkol, který vzdělávaný pracovník provádí na základě žádosti vzdělavatele. Cílem je přenesení naučeného do praxe.<sup>63</sup>

### **Projekty**

Jsou zpracované studie, které vzdělávající dopracují na základě obecných pokynů školitele. Metoda podobná pověření úkolem, kde si vzdělávající osvojuje naučené.<sup>64</sup>

### **Studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury**

Znalosti pracovníků se také zvyšují studiem knih nebo podnikové literatury často s následným komentářem nastudovaného. K usměrňování při výběru literatury dochází před kurzem, kde se na literaturu navazuje.<sup>65</sup>

### **Vzdělávání pomocí počítačů nebo tzv. e-learning**

Metoda využívá počítače k soustavnému formování kvalifikace.<sup>66</sup>

---

<sup>61</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002 s. 793-805

<sup>62</sup> Tamtéž.

<sup>63</sup> Tamtéž.

<sup>64</sup> Tamtéž.

<sup>65</sup> Tamtéž.

## **Video**

Využívá se při nedostatku dobrých vzdělavatelů, přičemž efektivitu zajišťuje přítomnost lektora, který zabezpečí pasivní sledování obrazovky do aktivního učení se.<sup>67</sup>

## **Interaktivní video**

Spojení metody, která využívá počítače s metodou videa. Pomocí programového vybavení je metoda schopná přizpůsobit se potřebám a tempu každého jedince, například je vhodná především pro osoby, které mají problémy s učením.<sup>68</sup>

## **Multimediální vzdělávání**

Využívá širokou škálu médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny, interaktivní program zprostředkovává počítač. Vzdělávajícímu se dostává rychlá zpětná vazba, vzdělávající pracuje svým tempem, které zvyšuje soustředění a uchování informací.<sup>69</sup>

## **3. Metody vzdělávání mimo pracoviště**

### **Přednáška**

Metoda s žádnou či nízkou participací vzdělávaných, výjimku tvoří závěrečná část věnovaná diskusím. Pro trvalejší zapamatování informací je třeba jejich část přenést do praxe.<sup>70</sup>

### **Přednáška spojená s diskusí**

Méně formální přednáška pro malou skupinu posluchačů. Nabádání vzdělávaných k diskusi znamená vyšší efektivnost zapamatování podaných informací.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002 s. 793-805.

<sup>67</sup> Tamtéž.

<sup>68</sup> Tamtéž.

<sup>69</sup> Tamtéž.

<sup>70</sup> Tamtéž.

<sup>71</sup> Tamtéž.

## Diskuse

Účelem metody je přimět účastníky k aktivnímu zapojení do učení, možnost učit se ze zkušeností ostatních, porozumět jiným názorům a rozvíjet vyjadřovací schopnosti.<sup>72</sup>

## Případová studie

Analýza události, která vede k odhalení problému a vypracování řešení. Především v kurzech pro manažery.<sup>73</sup>

## Hraní rolí

Předvedení zvláště připravené situace, kdy účastníci kurzu mají k dispozici přesný popis role. Hraní rolí je určeno především manažerům k zvládnutí jednání lidí tváří v tvář, rozvíjí interaktivní dovednosti a umožňuje jim pohled na chování lidí.<sup>74</sup>

## Simulace

Kombinace případové studie a hraní rolí. Cílem je přenos naučeného do praxe tím způsobem, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které odpovídají skutečným a se kterými se budou setkávat i po ukončení kurzu.<sup>75</sup>

## Skupinová cvičení

Řešení problému celou skupinou, což podporuje práci v kolektivu a umožňuje uvědomění si, jak se skupina chová při řešení problémů a rozhodování.<sup>76</sup>

## Skupinová dynamika

Cílem metody je zvýšit efektivitu fungování skupiny, zvýšit sebepochopení a uvědomování sociálních procesů. Mezi formy skupinové dynamiky můžeme zařadit **Výcvik T-skupiny** – cílem je zvýšení vnímavosti a akčních dovedností a **Nácvik interaktivních dovedností** – zaměřena na zvýšení efektivnosti vzájemného působení jedince s ostatními.<sup>77</sup>

---

<sup>72</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002 s. 793-805.

<sup>73</sup> Tamtéž.

<sup>74</sup> Tamtéž.

<sup>75</sup> Tamtéž.

<sup>76</sup> Tamtéž.

<sup>77</sup> Tamtéž.

### **Nácvik asertivity**

Metoda, která pomáhá zlepšit vyjadřování názorů, přesvědčení, pocitů přímým, přiměřeným způsobem.<sup>78</sup>

### **Seminář**

Neboli workshop tvoří skupina lidí, která zkoumá záležitosti organizace, posuzuje svoji týmovou efektivnost a navrhuje další kroky, které budou všichni respektovat.<sup>79</sup>

### **Neuro-lingvistické programování**

Učení se programovat své reakce na jiné osoby a tvořit podvědomé strategie a tím mít pod kontrolou jindy automatické reakce a chování.<sup>80</sup>

### **Distanční vzdělávání**

Vzdělávání z materiálů připravených a prezentovaných kdekoliv, nejobvyklejší jsou korespondenční kurzy. Úspěšnost závisí na houževnatosti studenta, na kvalitě pokynů konzultanta a rychlosti výměny korespondence.<sup>81</sup>

### **Učení se hrou či pohybovými aktivitami (outdoor learning)**

Účastníci provádí pod určitým tlakem různé pohybové aktivity, o kterých nic nevědí (plavba na plachticích, horská turistika, slézání skal apod.), smyslem je navození výzev či podnětů, s nimiž se setkávají při práci, neznámá povaha jim navozuje poučení o fungování pod tlakem.<sup>82</sup>

### **Metody vzdělávání dospělých dle Hroníka:**

Hroník uspořádání metod volí jednak dle toho, zda se odehrávají za chodu nebo mimo chod organizace, ale také dle toho, zda se jedná o učení ve skupině či individuální.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada, 2002 s. 793-805.

<sup>79</sup> Tamtéž.

<sup>80</sup> Tamtéž.

<sup>81</sup> Tamtéž.

<sup>82</sup> Tamtéž.

<sup>83</sup> HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 116

Tabulka č. 1: Matice metod rozvoje

|           | <b>Řízení druhými, společně s druhými</b>  | <b>S převahou sebeřízení, sám</b>  |
|-----------|--|--|
| Mimo chod | trénink, workshop, výuka, best practies, hra, modelové situace, outdoorové programy                                    | samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning                       |
| Za chodu  | MBO, koučink, mentoring, zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny | autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360°C zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment) |

Zdroj: Vlastní zpracování dle HRONÍK, F., 2007, s. 150

Obecně lze říci, že ve vzdělávání dospělých neexistuje jediná univerzálně použitelná metoda, každá má své nevýhody, své meze vzdělávacího působení. Je na každém dobrém školiteli, aby vybral tu nejvhodnější metodu dle charakteru cíle výuky, obsahu výuky a také výběr metody podřídil svým pedagogickým zkušenostem.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> MUŽÍK, J. Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 96

### 3 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V posledních několika letech je markantní „*stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity.*“<sup>85</sup>

Sílicí tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů, které budou popsány v rámci této kapitoly.

Mezi hlavní trendy vzdělávání dospělých můžeme zařadit:

- a) od „kusovek“ k celostnímu přístupu,
- b) just-in-time ve vzdělávání,
- c) standardizované kurzy,
- d) on-line nákupy vzdělávacích aktivit,
- e) důraz na diferenciaci a zakázková řešení.<sup>86</sup>

#### **Ad a) od „kusovek“ k celostnímu přístupu**

Tento trend je charakterizován cestou od izolovaných aktivit, v jejichž centru pozornosti stojí vzdělávaný jedinec, k proudění ve kterém se učí všichni, aniž by museli být přítomni na školení.<sup>87</sup> Tato cesta se skládá ze čtyř vývojových fází, které na sebe vzájemně navazují.

---

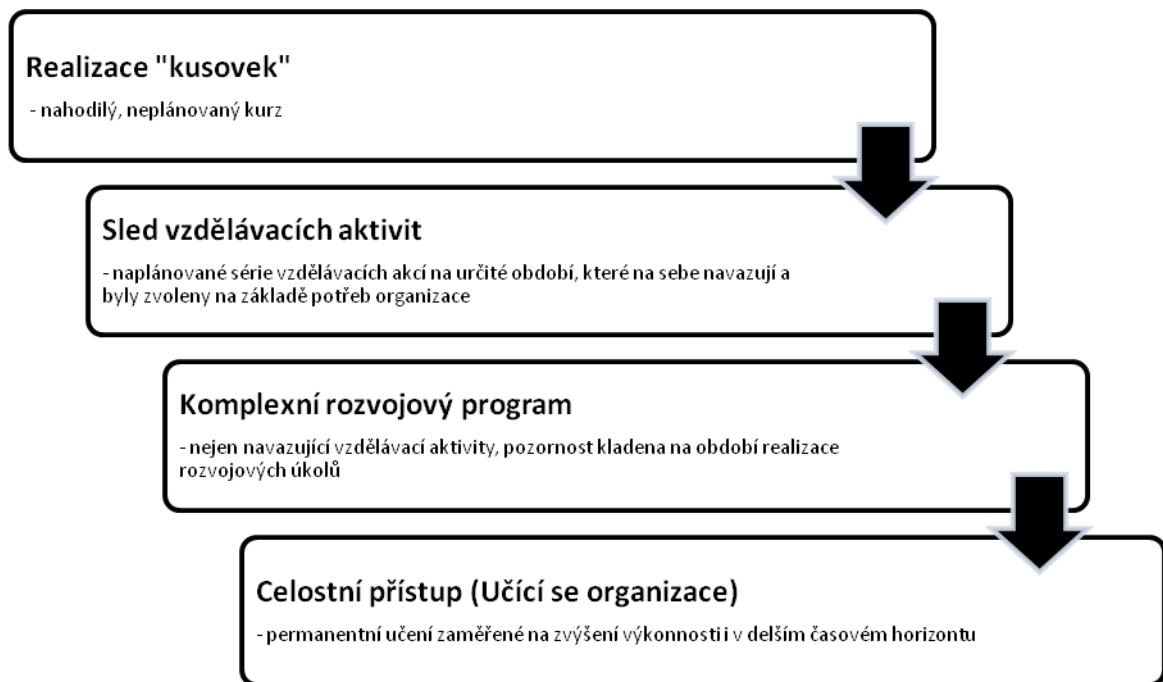
<sup>85</sup> HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 116

<sup>86</sup> Tamtéž.

<sup>87</sup> Tamtéž.



Obrázek č. 4: Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě



*Zdroj: Vlastní zpracování dle HRONÍK, F., 2007, s. 116*

Ve vyobrazeném schématu můžeme číst předpoklad, že s každou vývojovou fází narůstá systémovost a snad jen mimo fázi Realizaci „kusovek“ můžeme s každou další fází očekávat vysoký podíl systematičnosti.<sup>88</sup>

#### **Ad b) Just-in-time ve vzdělávání**

Tento program je opakem učení se do zásoby. Organizace zaměřené na výkon chtějí mít co nejmenší zásoby, což se týká i vzdělávání. Je to strategie použít vzdělávací akci v pravý čas, těsně před potřebou použití, např. soustředění projektového týmu před zahájením projektu.<sup>89</sup>

#### **Ad c) Standardizované kurzy**

Cílem standardizovaných kurzů je především osvojení si základních znalostí a dovedností, jejíž absence či nízká úroveň má charakter nedostatku, který omezuje výkonnost. Standardizované kurzy jsou zaměřeny na vytváření minimální úrovně těchto znalostí a dovedností. Mezi standardizované kurzy patří:

<sup>88</sup> HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 117

<sup>89</sup> Tamtéž, s. 123

- **katalogové kurzy** – existují ve velkých firmách řadu let, počet kurzů stále narůstá a může tím docházet k jejich duplicitě. Je proto žádoucí katalogy upravit. Katalogové kurzy jsou učením se do zásoby. Jde o odborné kurzy, měkké dovednosti, IT školení, jazyková školení a školení povinná ze zákona.
- **e-learningové kurzy** – představují standardizovanou formu vzdělávání z důvodu, že každému účastníku kurzu je předkládáno totožné sdělení. E-learning je často vnímán jako nový směr vzdělávání, ale z důvodu, že někteří jedinci stále upřednostňují osobní kontakt a nechtějí trávit další hodiny u počítače, promítají se do něho nové trendy, zejména kombinace e-learningu s prezenční formou.<sup>90</sup>

#### **Ad d) On-line nákupy vzdělávacích aktivit**

On-line nákupy vzdělávacích aktivit jsou v současnosti velmi často přenášeny do firemní praxe. Jejich předností je zejména rozmanitost nabízených produktů a služeb a jejich výhodná cena. Při e-aukci vzdělávacích aktivit má kupující možnost si stanovit pouze jediné kritérium v podobě ceny. Taktéž je však možné klást požadavky na více kritérií, např. požadavky na lektory, místo a délka konání kurzu, apod.<sup>91</sup>

#### **Ad e) Důraz na diferenciaci a zakázková řešení**

Diferenciace v oblasti vzdělávání se uplatňuje jako motivační nástroj, který probíhá na několika frontách (hodnocení – odměňování – rozvoj). Bez diferenciaci není možno zvyšovat efektivitu a výkonnost jedince i celku, proto se tento princip stále zřetelněji aplikuje při rozvoji a vzdělávání a nelze se bez něj v současnosti obejít.<sup>92</sup>

Lze předpokládat, že se preferované a trendové témata budou v blízké budoucnosti i nadále měnit a vyvíjet. Výběr témat bude souviset se situacemi, ve kterých se budou firmy nacházet. S ohledem na současné trendy můžeme předvídat, že firmy do své praxe v oblasti vzdělávání dospělých zařadí např. rozvoj a trénink kreativních přístupů, change management, emotion management.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, s. 124

<sup>91</sup> Tamtéž, s. 125, 126

<sup>92</sup> Tamtéž.

<sup>93</sup> Tamtéž.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ JIHOMORAVSKÉHO KRAJE

Pracovníky na Krajském úřadě Jihomoravského kraje (dále jen KrÚ JMK) můžeme dělit z hlediska podílu na vzdělávacích akcích na zaměstnance a úředníky.

**Zaměstnanec** je pracovník územního samosprávného celku, který vykonává výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo který výkon takových prací řídí. Jsou to však také pozice asistentek a referentů, kteří se nepodílejí na výkonu správních činností. Zaměstnanec nemá dle zákona o úřednících danou povinnost vzdělávání se.

**Úředník** je pracovník územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností. Správní činností se rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku a zahrnující:

- správní činnosti stanovené nařízením vlády o zvláštní odborné způsobilosti (především správní činnosti v oblasti přenesené působnosti kraje), jejichž výkon zajišťuje kraj úředníky, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost,
- ostatní správní činnosti v oblasti přenesené působnosti kraje,
- správní činnosti v oblasti samostatné působnosti kraje.

Právní předpisy vymezují správní činnosti s různou mírou konkrétnosti, je třeba individuálně posoudit činnosti zabezpečované pracovníkem s ohledem na jeho pracovní náplň s podpůrným využitím katalogu prací.<sup>94</sup>

Úředník má danou povinnost vzdělávání se dle zákona o úřednících.

Vzdělávání úředníků je dáno zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Vzdělávání úředníků tvoří nejrozsáhlejší část celého zákona, neboť je nutným předpokladem pro plnou profesionalizaci úředníků a její dosažení je nezbytnou podmínkou ke zvýšení výkonu veřejné správy. Prohlubování kvalifikace zákon stanovuje za povinnost úředníka, ale současně můžeme tuto povinnost považovat i za právo úředníka. Neboť ustanovení zákona ukládají územním samosprávným celkům povinnost zajistit úředníkovi prohlubování kvalifikace, povinnost vypracovat plán vzdělávání do jednoho roku od vzniku pracovního

---

<sup>94</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 2/INA-KrÚ Pracovní řád, čl. 1.3

poměru a hodnotit jeho plnění nejméně jednou za tři roky, povinnost poskytnout pracovní volno k opakování zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a hradit náklady na prohlubování kvalifikace.<sup>95</sup>

Vzdělávání a prohlubování kvalifikace se stává celoživotní záležitostí každého úředníka. Celý systém vzdělávání má charakter pyramidy a provází každého zaměstnance po celou dobu jeho kariérního růstu.<sup>96</sup>

Pro účely bakalářské práce jsou používány výrazy zaměstnanci, úředníci i pracovníci jako synonyma označující všechny pracovníky zařazené do KrÚ JMK.

#### 4.1 Krajský úřad Jihomoravského kraje

Postavení a působnost KrÚ JMK upravuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, krajské zřízení, ve znění pozdějších předpisů. V samostatné působnosti plní KrÚ JMK úkoly uložené Zastupitelstvem Jihomoravského kraje a Radou Jihomoravského kraje, napomáhá činnosti výborů a komisí. Provádí řízení o právech a povinnostech fyzických a právnických osob ve věcech svěřených v samostatné působnosti k rozhodování orgánům Jihomoravského kraje. KrÚ JMK při výkonu samostatné působnosti spolupracuje s obecními úřady. Na požádání orgánů obcí jim poskytuje bezplatně údaje a informace potřebné pro výkon jejich působnosti. V přenesené působnosti plní KrÚ JMK úkoly ve věcech, které stanoví zákon, s výjimkou těch, které jsou zákonem svěřeny Zastupitelstvu nebo Radě Jihomoravského kraje a nebo zvláštnímu orgánu kraje.<sup>97</sup>

Základními organizačními jednotkami KrÚ JMK jsou odbory, které se dále člení na oddělení. Stanovit počet zaměstnanců je dle zákona vyhrazeno Radě Jihomoravského kraje, ke dni 1. 1. 2014 tvoří úřad 671 zaměstnanců.<sup>98</sup> Vzdělávání zaměstnanců zabezpečuje odbor kancelář ředitelky, oddělení personálních věcí a vzdělávání. Dále

---

<sup>95</sup> LEŠTINSKÁ, V. Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 37

<sup>96</sup> REKTOŘÍK, J, ŠELEŠOVSKÝ J., Jak řídit kraj, město, obec: rukověť územní samosprávy. 1. vyd., díl IV, Brno: Masarykova univerzita, 2002, s. 125

<sup>97</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 1/INA-KrÚ Organizační řád, čl. 2.2.

<sup>98</sup> Zápis z 36. schůze Rady Jihomoravského kraje, bod č. 6 programu

zpracovává návrhy koncepce vzdělávání zaměstnanců úřadu, odpovídá za využití ročních plánů finančních prostředků pro tyto účely a sleduje jejich čerpání, zajišťuje školení a zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a organizuje účast zaměstnanců na dalším prohlubování jejich kvalifikace.<sup>99</sup> KrÚ JMK dbá o soustavný rozvoj lidských zdrojů a vytváří příznivé podmínky pro rozvoj zaměstnanců a pro celoživotní vzdělávání, které má zabezpečit vysokou odbornost a profesionalitu zaměstnanců.<sup>100</sup>

## **4.2 Systém vzdělávání zaměstnanců a úředníků Krajského úřadu Jihomoravského kraje**

Mezi hlavní části systému vzdělávání na úřadě řadíme proces orientace, adaptace a vstupní vzdělávání, příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti, průběžné vzdělávání a vzdělávání středního a vyššího managementu.

Proces systému vzdělávání navazuje na Vizi a Strategii Krajského úřadu, kde je pozornost věnována na trvalý rozvoj znalostí a dovedností úředníků a zaměstnanců zařazených do struktury úřadu.<sup>101</sup>

Mapa strategie je grafickým znázorněním vztahů vize úřadu a jednotlivých strategických cílů, které mají vést k naplnění této vize. Východiskem této mapy strategie je vize: Otevřený a profesionální úřad vzorem pro ostatní úřady veřejné správy v roce 2020. V jednotlivých perspektivách jsou uspořádány strategické cíle definované strategickým týmem a šipky mezi nimi ukazují jejich vzájemné souvislosti. Cíle umístěné v nižších perspektivách jsou zpravidla podmínkou pro uskutečnění cílů umístěných ve vyšších perspektivách.<sup>102</sup>

---

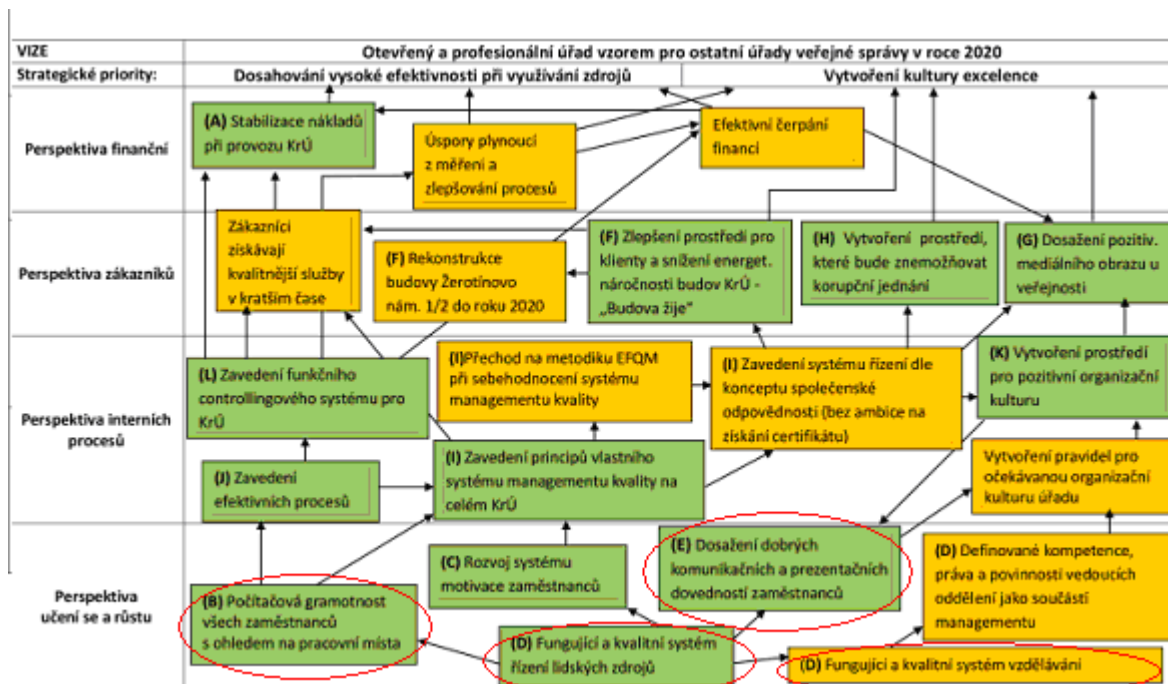
<sup>99</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 1/INA-KrÚ Organizační řád, příloha č. 2, čl. 2.2.2

<sup>100</sup> BERÁNKOVÁ, J., Vzdělávání v praxi organizací veřejné správy (na příkladu Krajského úřadu Jihomoravského kraje), přednáška do předmětu Ekonomika vzdělávání 30. 4. 2013

<sup>101</sup> Tamtéž.

<sup>102</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Strategie Krajského úřadu Jihomoravského kraje, čl. 3.1 a 3.2

Obrázek č. 5: Strategická mapa



Zdroj: Strategie KrÚ JMK

**Cílem systému vzdělávání na KrÚ JMK** „je pomocí kontinuálního vzdělávání a osobnostního rozvoje zajistit kvalifikované a odborně způsobilé zaměstnance, schopné účinně aplikovat získané poznatky při výkonu veškerých činností a tím docílit co nejvyšší spokojenosti u občanů, jimž poskytuje služby.“<sup>103</sup>

Do jaké míry je tento cíl Krajského úřadu naplněn zjistím prostřednictvím vyhodnocení výsledků dotazníkových šetření spokojenosti občanů Jihomoravského kraje, starostů obcí Jihomoravského kraje a ředitelů příspěvkových organizací Jihomoravského kraje se službami Krajského úřadu a úrovní kvalifikovanosti úředníků na jednotlivých odborech.

#### Dílčí cíle systému vzdělávání na KrÚ JMK:

- v oblasti vzdělávání: dosáhnout rozvoje zaměstnanců a umožnit jejich případný kariérní růst (především horizontální) a tak uspokojit v maximální možné míře potřeby lidských zdrojů z řad stávajících zaměstnanců úřadu. Umožněním rozvoje zaměstnanců zvyšovat spokojenost, flexibilitu a identifikaci s nastavenými cíli úřadu,

<sup>103</sup> BERÁNKOVÁ, J., Vzdělávání v praxi organizací veřejné správy (na příkladu Krajského úřadu Jihomoravského kraje), přednáška do předmětu Ekonomika vzdělávání 30. 4. 2013

- v oblasti vzdělávání středního a vyššího managementu: prohloubit kvalifikaci ve znalostech a zavádění nových metod řízení a rozvoj manažerských dovedností,
- v oblasti efektivnosti vzdělávání: prostřednictvím vytvoření systému namátkových kontrolních mechanismů ve vzdělávacím procesu napomoci zvýšení kvality vzdělávacích akcí, což by se mělo projevit ve zvýšení účinnosti celého vzdělávacího procesu. Účelem je dosáhnout maximální efektivnosti vzdělávacích akcí s přihlédnutím k ceně za kurz, přičemž kvalita vzdělávání má přispět ke zvýšení pracovní výkonnosti, kvality práce, zlepšení komunikace uvnitř úřadu i navenek a k uplatnění odborné a řídicí způsobilosti.<sup>104</sup>

### **4.3 Principy a formy vzdělávání na Krajském úřadě Jihomoravského kraje**

Mezi nejčastější principy vzdělávání, které se uplatňují na Krajském úřadě, můžeme zařadit:

- princip soustavného vzdělávání,
- princip zvyšování výkonnosti a motivace,
- princip rovných příležitostí ke vzdělávání,
- princip efektivity vzdělávacího procesu,
- princip kvality obsahu vzdělávání apod.

Formy vzdělávání, které se uplatňují na Krajském úřadě:

- prezenční, externí, interní vzdělávání,
- e-learning,
- sebevzdělávání, samostudium,
- předávání si dobrých praxí.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> BERÁNKOVÁ, J., Vzdělávání v praxi organizací veřejné správy (na příkladu Krajského úřadu Jihomoravského kraje), přednáška do předmětu Ekonomika vzdělávání 30. 4. 2013

<sup>105</sup> Tamtéž.



## 5 VZDĚLÁVÁNÍ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ JIHOMORAVSKÉHO KRAJE DLE ZÁKONA

Nejdůležitější zákonnou normou, která upravuje vzdělávání úředníků územně samosprávných celků (dále jen ÚSC), je zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC, ve znění pozdějších předpisů, dále pak vyhláška 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků ÚSC a vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC. Vzdělávání zaměstnanců vychází dále ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Závazný postup pro zajišťování vzdělávání zaměstnanců KrÚ JMK upravuje interní normativní akt 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání.

Prohlubování kvalifikace a rozvoj zaměstnanců ve veřejné správě je na základě platné legislativy jednou ze základních povinností zaměstnanců KrÚ JMK.

Zákon o úřednících rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- zkoušky zvláštní odborné způsobilosti,
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

### 5.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání představuje pro každého úředníka získání základních znalostí veřejné správy, především obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva a pravidla etiky úředníka. Ze zákona o úřednících vyplývá povinnost splnit vstupní vzdělávání nejpozději do tří měsíců od vzniku pracovního poměru, což zaměstnanec prokazuje osvědčením, které mu vydá organizace, která vstupní vzdělávání realizovala.<sup>106</sup> Krajský úřad Jihomoravského kraje je držitel akreditace č. AK I./VV-31/2003 pro vstupní vzdělávání. Poskytuje vstupní vzdělávání nejen úředníkům Krajského úřadu, ale také obcím Jihomoravského kraje. Vstupní vzdělávání na Krajském úřadě Jihomoravského kraje probíhá zpravidla 4x ročně, zařazování nově přijatých úředníků do vstupního

---

<sup>106</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 19

vzdělávání je realizováno bezodkladně do nejbližšího cyklu vzdělávání. Vstupní vzdělávání plní zejména tyto funkce:

- umožnit rychlou adaptaci nového úředníka na konkrétní pracoviště,
- vybavit úředníka základními informacemi o činnosti úřadu a jeho pravomocích včetně zařazení úřadu ve veřejné správě,
- zabezpečit plnou a rychlou integraci do pracovního prostředí,
- informovat o systému dalšího profesního vzdělávání a o právech a povinnostech vyplývajících ze zákona.<sup>107</sup>

Krajský úřad pro vstupní vzdělávání využívá formu e-learningu a prezenční formu studia následovně:

1. Diskriminace a rovné příležitosti (e-learningová forma studia),
2. Asertivita (e-learningová forma studia),
3. Protikorupční jednání (e-learningová forma studia),
4. Právo (prezenční forma),
5. Organizace a řízení správního úřadu, Veřejná ekonomika (prezenční forma),
6. Veřejná správa, ochrana životního prostředí, BOZP (prezenční forma).

Prezenční forma studia v rozsahu 3 dnů je zajišťována interními lektory, pro 2 denní e-learningovou formu studia KrÚ JMK využívá služeb firmy Rentel, a.s.<sup>108</sup>

Ustálený vývoj počtu účastníků vstupního vzdělávání v posledních letech zobrazuje níže uvedená tabulka.

---

<sup>107</sup> BERÁNKOVÁ, J., Vzdělávání v praxi organizací veřejné správy (na příkladu Krajského úřadu Jihomoravského kraje), přednáška do předmětu Ekonomika vzdělávání 30. 4. 2013

<sup>108</sup> Zpráva o vzdělávání členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a zaměstnanců Jihomoravského kraje za rok 2013 a informace o čerpání limitu určeného na vzdělávací akce za rok 2013

Tabulka č. 2: Počet účastníků vstupního vzdělávání

| Rok  | Počet kurzů | Účastníci z KrÚ | Účastníci z obcí |
|------|-------------|-----------------|------------------|
| 2010 | 3           | 24              | 85               |
| 2011 | 4           | 18              | 87               |
| 2012 | 4           | 21              | 86               |
| 2013 | 4           | 17              | 92               |

*Zdroj: Zpráva KrÚ JMK o vzdělávání 2013*

Vstupního vzdělávání jsou zproštěni úředníci, kteří mají zvláštní odbornou způsobilost, pro ostatní úředníky je účast na vstupním vzdělávání povinná.

## 5.2 Průběžně vzdělávání

Průběžným vzděláváním se rozumí prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, nevyjímaje získávání a prohlubování jazykových znalostí.<sup>109</sup> Dále se zaměřuje na zdokonalování komunikačních a manažerských dovedností a na orientaci v informačních technologiích.<sup>110</sup>

KrÚ JMK je povinen zajistit zaměstnancům prohlubování kvalifikace a postupovat při tom podle plánu vzdělávání. Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace zaměstnance v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let.

V roce 2013 bylo vytvořeno celkem 166 plánů vzdělávání, tedy jak navazující plány vzdělávání, tak prvotní plány vzdělávání pro nové zaměstnance.

Průběžné vzdělávání na KrÚ JMK má dvě formy. Realizuje se buď prostřednictvím individuálních vzdělávacích akcí a nebo hromadných vzdělávacích akcí.

**Individuální vzdělávací akce** upravuje samostatný interní normativní akt KrÚ JMK, který podrobně popisuje proces přihlašování, omluvy z neúčasti na kurzu přes evidenci a hodnocení absolvovaných kurzů včetně jejich monitorování a měření.

---

<sup>109</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 20

<sup>110</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání, čl. 3.2.

Vzdělávání v rámci individuálních vzdělávacích akcí probíhá formou externích akreditovaných, příp. i neakreditovaných vzdělávacích institucí a to jako prezenční, distanční nebo e-learningové vzdělávání.<sup>111</sup>

Zákon stanovuje, že o účasti úředníka na jednotlivých vzdělávacích akcích rozhoduje vedoucí úřadu a to na základě potřeb územního samosprávného celku s přihlédnutím k plánu vzdělávání.<sup>112</sup> Dále se úředníci účastní tohoto vzdělávání na základě aktuálních nabídek externích vzdělávacích institucí nebo neodkladně vzniklých potřeb. V roce 2013 se uskutečnilo celkem 400 individuálních vzdělávacích akcí pořádaných externími vzdělávacími institucemi. Těchto vzdělávacích akcí se účastnilo celkem 854 zaměstnanců KrÚ JMK.<sup>113</sup>

Tabulka č. 3: Přehled vzdělávacích institucí zajišťující individuální vzdělávací akce

| Vzdělávací instituce                              | Počet účastníků v roce 2013 |
|---|-----------------------------|
| TSM, s.r.o.                                       | 215                         |
| Vzdělávací centrum Morava                         | 69                          |
| Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. | 54                          |
| ORKAM Plzeň, s.r.o.                               | 31                          |
| RNDr. Ivana Hexnerová-BOVA<br>POLYGON             | 19                          |
| EDU agency s.r.o.                                 | 19                          |

*Zdroj: Zpráva KrÚ JMK o vzdělávání 2013*

**Hromadné vzdělávací akce** jsou plánovány souhrnně v rámci rozpočtu odboru kancelář ředitelky a na základě plánu hromadných vzdělávacích akcí a také dle požadavků vedoucích jednotlivých odborů úřadu.

Hromadné vzdělávání organizuje oddělení personálních věcí a vzdělávání KrÚ JMK a to přímo v prostorách úřadu. Výjimečně může hromadnou vzdělávací akci pořádat i jiný odbor úřadu, v tomto případě je povinen neprodleně předat oddělení personálních věcí

<sup>111</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání, čl. 3.2.

<sup>112</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 20

<sup>113</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Zpráva o vzdělávání členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a zaměstnanců Jihomoravského kraje za rok 2013 a informace o čerpání limitu určeného na vzdělávací akce za rok 2013

a vzdělávání KrÚ JMK prezenční listinu ze vzdělávací akce, na základě které je absolvování školení započítáno účastníkům do plánu vzdělávání.

V roce 2013 proběhlo 45 hromadných vzdělávacích akcí v 89 termínech. Proškoleny byly celkem 2533 zaměstnanců JMK a 486 zaměstnanců z měst, obcí, příspěvkových organizací, stavebních úřadů atd. V loňském roce využily příspěvkové organizace JMK těchto školení: Veřejné zakázky v praxi, Zásady vztahů orgánů JMK k řízení příspěvkových organizací, Ochrana práv dětí – ústavní péče, Opatrovnictví a sociální služby.<sup>114</sup>

### 5.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost (dále jen ZOZ) je povinná pro úředníky, kteří vykonávají správní činnosti stanovené vyhláškou o ZOZ. Zkouška má dvě části, obecnou a zvláštní, kde obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalosti zákonů o obcích, krajích a o hl. městě Praze a o správním řízení. Zvláštní část ZOZ obsahuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností, které stanovuje prováděcí předpis, je to především znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem.<sup>115</sup> Součástí obou částí je schopnost aplikace vědomostí v praxi, obě části zkoušky jsou prověřovány jak písemně, tak ústně. Úředník, který vykonává dvě a více správních činností na KrÚ JMK, prokazuje ve zvláštní části ZOZ zkoušku pouze k jedné z nich na základě pokynu vedoucího. Zkouška je vykonávána u Institutu pro veřejnou správu Praha v Benešově nejpozději do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy úředník vykonává správní činnosti. Územní samosprávný celek má povinnost úředníka ke zkoušce přihlásit do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru a nebo u stávajících úředníků, kteří začali vykonávat správní činnost do 3 měsíců. V případě předpokladu

---

<sup>114</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Zpráva o vzdělávání členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a zaměstnanců Jihomoravského kraje za rok 2013 a informace o čerpání limitu určeného na vzdělávací akce za rok 2013

<sup>115</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, § 20

uznání rovnocennosti ze vzdělání, se zasílá žádost o uznání rovnocennosti vzdělání na Ministerstvo vnitra České republiky.<sup>116</sup>

Tabulka č. 4: Stav plnění ZOZ k 31. 12. 2013

|  |     |
|--|-----|
| Skutečný počet zaměstnanců k 31. 12. 2013        | 650 |
| Celkový počet absolvovaných ZOZ                  | 350 |
| Počet absolvovaných ZOZ v roce 2013              | 17  |
| Počet uznaných ZOZ (z obou částí) v roce 2013    | 4   |
| Počet opakovaných ZOZ v roce 2013                | 1   |
| Počet přihlášených zaměstnanců k ZOZ v roce 2014 | 9   |

*Zdroj: Zpráva KrÚ JMK o vzdělávání 2013*

#### 5.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích odborů

Tento typ vzdělávání je určen pouze pro vedoucí úředníky a vedoucí úřadu, přičemž toto vzdělávání musí být ukončeno do dvou let od jmenování do funkce. Stejně jako ZOZ má zkouška obecnou a zvláštní část. Obecná část je především zaměřena na problematiku řízení, zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených vyhláškou o ZOZ vykonávaných podřízenými úředníky. Zvláštní část je tedy volitelná, kdy si každý vedoucí úředník vybírá variantu té zvláštní části, která je pro jeho práci významná a rozhodující.

Zkouška je zakončena všeobecnou skupinovou rozpravou a obhajobou písemné práce.

Úředník, který zkoušku vykonával na náklady územně samosprávného celku je povinen v pracovním procesu setrvat po dobu 3 let, v opačném případě je nucen vrátit poměrnou část, dle délky trvání pracovního poměru.

Povinnost účastnit se vstupního vzdělávání, ZOZ nebo vzdělávání vedoucích úředníků není povinné pro úředníky, kteří získali vysokoškolské vzdělání dle vyhlášky č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.<sup>117</sup>

Z celkového počtu 59 vedoucích zaměstnanců byli v roce 2013 proškoleni 2 ve vzdělávání vedoucích úředníků, z obecné části.

---

<sup>116</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Zpráva o vzdělávání členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a zaměstnanců Jihomoravského kraje za rok 2013 a informace o čerpání limitu určeného na vzdělávací akce za rok 2013

<sup>117</sup> Vyhláška 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti úředníků územních samosprávných celků

Povinnost absolvovat zvláštní část mají pouze ti vedoucí zaměstnanci, kteří řídí zaměstnance s povinností ZOZ v daných správních činnostech. KrÚ JMK využívá možnosti požádat o uznání rovnocennosti Ministerstvo vnitra České republiky v případech, kdy úředníkům vzniká povinnost absolvování zvláštní části vzdělávání vedoucích úředníků a mají pro danou správní činnost složenou ZOZ. V roce 2013 byla uznána rovnocennost vzdělávání vedoucích úředníků – zvláštní část 2 vedoucím zaměstnancům.<sup>118</sup>

---

<sup>118</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Zpráva o vzdělávání členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a zaměstnanců Jihomoravského kraje za rok 2013 a informace o čerpání limitu určeného na vzdělávací akce za rok 2013

## 6 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ JIHOMORAVSÉHO KRAJE

### 6.1 Jazykové kurzy

Dle pracovní náplně jsou úředníci zařazováni do kurzů jazykových znalostí, které využívají pro plnění svých pracovních povinností. S ohledem na volnou kapacitu a se souhlasem vedoucího je možno do kurzů zařadit i ty pracovníky, kteří jazykové znalosti pro plnění svých úkolů nevyužívají. Tito pracovníci mají povinnost náklady na výuku uhradit a dobu strávenou na kurzu nadpracovat.<sup>119</sup>

KrÚ JMK využívá pro jazykové vzdělávání formu skupinovou nebo individuální. Skupinová forma je využívána zejména pro jazyk anglický a německý, ale také pro český znakový jazyk. Vzdělávání probíhá přímo v prostorách úřadu dle pokročilosti jednotlivých účastníků 1x týdně v rozsahu dvou vyučovacích hodin. Individuální forma je využívána zejména pro jazyk francouzský, ruský, popř. jiný a to pouze na základě žádosti vedoucího odboru. Uskutečňuje se ve vzdělávacích institucích mimo KrÚ JMK.<sup>120</sup>

Pro zařazení do dalšího výukového programu je nutné, aby úředník splnil účast v předchozím roce alespoň 60% a absolvoval úspěšně závěrečný test.

Ve školním roce 2013/2014 se výuky cizího jazyka účastní 69 studentů. Z tohoto počtu se podílelo na finanční úhradě za jazykový kurz 6 zaměstnanců.<sup>121</sup>

### 6.2 E-learningová forma vzdělávání

Na KrÚ JMK probíhá vzdělávání formou e-learningu prostřednictvím neomezeného přístupu do e-learningových kurzů firmy Rentel, a.s. V rámci končícího projektu „Vzdělávání v eGON Centru Jihomoravského kraje“ bylo v roce 2013 využito tří

---

<sup>119</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání, čl. 4

<sup>120</sup> Tamtéž.

<sup>121</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Zpráva o vzdělávání členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a zaměstnanců Jihomoravského kraje za rok 2013 a informace o čerpání limitu určeného na vzdělávací akce za rok 2013



e-learningových kurzů na MS Office 2007. V rámci projektu „Zvyšování kvality lidských zdrojů formou vzdělávání v orgánech JMK“ bylo využito kurzu Korupce (prevence a eliminace) a kurzu Moderní metody řízení.<sup>122</sup> Kurzy e-learningu se započítávají do průběžného vzdělávání.

Tabulka č. 5: Přehled školení e-learningovou formou v r. 2013

| <b>E-learning</b>                | <b>počet účastníků</b> |
|----------------------------------|------------------------|
| Rentel, a.s. (zpoplatněné kurzy) | 7                      |
| MS Office 2007                   | 37                     |
| Korupce a Moderní metody řízení  | 317                    |

*Zdroj: Zpráva KrÚ JMK o vzdělávání 2013*

### 6.3 Vzdělávání v rámci projektů

V roce 2013 se organizovala prezenční školení z projektu „Zvyšování kvality lidských zdrojů formou vzdělávání v orgánech JMK“.<sup>123</sup>

Tabulka č. 6: Přehled školení v rámci projektů v r. 2013

| <b>školení v rámci 6 v 1</b>  | <b>počet účastníků</b> |
|---|------------------------|
| Procesní řízení   | 50                     |
| Strategické řízení  | 49                     |
| Projektové řízení   | 45                     |
| Zavedení společenské odpovědnosti                                     | 38                     |
| Finanční řízení projektů  | 38                     |
| Lektorské a trenérské dovednosti                                      | 17                     |
| Finanční řízení, cash management a řízení kvality (pokr. z roku 2012) | 8                      |
| Ekonom ve veřejné správě (pokr. z roku 2012)                          | 7                      |
| Daně (pokr. z roku 2012)  | 6                      |
| Finanční deriváty   | 5                      |

*Zdroj: Zpráva KrÚ JMK o vzdělávání 2013*

<sup>122</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Zpráva o vzdělávání členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a zaměstnanců Jihomoravského kraje za rok 2013 a informace o čerpání limitu určeného na vzdělávací akce za rok 2013

<sup>123</sup> Tamtéž.

## 6.4 Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Probíhá v pravidelných cyklech formou e-learningu. Poprvé jako součást vstupního vzdělávání.

## 6.5 Proces mentoringu

V roce 2012 byl zahájen proces mentoringu, který má za cíl novým zaměstnancům usnadnit nástup do zaměstnání a poskytnout důležité informace týkající se úřadu a jeho fungování. Mentor spolupracuje s mentorovaným zaměstnancem po celou zkušební dobu nového zaměstnance. Nový zaměstnanec se může na mentora obracet se svými nejasnostmi, mentor poskytuje potřebné rady, předává znalosti a zkušenosti, a touto podporou a vedením pomáhá k začlenění nového zaměstnance do pracovního týmu a firemní kultury. Mentor zároveň odpovídá za řádné zaškolení nového zaměstnance. Za tuto činnost mentorovi náleží finanční odměna v závislosti na míře náročnosti adaptačního procesu a činnosti mentora. V loňském roce bylo proškoleny 40 zaměstnanců k mentorské činnosti.<sup>124</sup>

## 6.6 Hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí

KrÚ JMK věnuje velkou pozornost tomu, aby byly vzdělávací akce přínosem a zaměstnanci byli se školeními spokojeni.

KrÚ JMK pro kontrolu efektivnosti vzdělávacích akcí používá následující kritéria: kvalita vzdělávací akce je daná hodnocením účastníků, hodnocením přímého nadřízeného nebo testem, cena akce na zúčastněnou osobu a den.

Vzhledem k různorodosti vzdělávacích akcí a nesnadné srovnatelnosti různých typů vzdělávacích akcí dle těchto kritérií jsou stanovena další pravidla hodnocení efektivnosti pro různé typy vzdělávacích akcí samostatně. Efektivnost vzdělávacích akcí lze hodnotit těmito způsoby:

- účastník vyplní elektronický dotazník,

---

<sup>124</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Zpráva o vzdělávání členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a zaměstnanců Jihomoravského kraje za rok 2013 a informace o čerpání limitu určeného na vzdělávací akce za rok 2013

- vedoucí odboru vede s účastníkem vzdělávací akce rozhovor zaměřený na nové odborné znalosti, možnosti zlepšení práce účastníka, možnosti zlepšení práce odboru/úřadu,
- účastník vyplní test (zejména u jazykových školení),
- přehledem účastí z prezenčních listin (u déletrvajících vzdělávacích akcí).<sup>125</sup>

Za rok 2013 bylo provedeno 14 hodnocení vzdělávacích akcí mimo probíhající projekty (2 hromadné kurzy komunikačních a manažerských dovedností, 4 hromadné kurzy znalostí, 8 individuálních kurzů znalostí a dovedností).

---

<sup>125</sup> Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání, čl. 8

## **7 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI S ÚROVNÍ VZDĚLANOSTI ÚŘEDNÍKŮ**

KrÚ JMK v souladu se svou Vizí usiluje o poskytování kvalitních služeb. Každoročně, již od roku 2007, proto pořádá anonymní dotazníkové šetření spokojenosti občanů Jihomoravské kraje, starostů obcí Jihomoravského kraje a ředitelů příspěvkových organizací Jihomoravského kraje se službami úřadu, které pomáhá pro identifikaci oblastí, v nichž uvedené skupiny spatřují rezervy v jeho práci.

### **Cíl výzkumu:**

Cílem analýzy dotazníkového šetření je vyhodnotit spokojenost občanů, starostů a ředitelů příspěvkových organizací kraje s odbornou úrovní a vzdělaností pracovníků KrÚ JMK. Objasnit, zda je nastavený systém vzdělávání na KrÚ JMK efektivní a odráží se v kvalitě služeb poskytovaných úředníky KrÚ JMK.

Na základě výsledků šetření spokojenosti navrhnout opatření, která povedou ke zkvalitnění služeb poskytovaných výše uvedeným subjektům v souvislosti se vzděláním pracovníků.

### **Hypotéza č. 1**

**„Občané budou s úrovní vzdělanosti pracovníků KrÚ JMK spokojeni, čímž bude naplněn cíl systému vzdělávání úřadu.“**

### **Hypotéza č. 2**

**„Spokojenost starostů obcí Jihomoravského kraje s úrovní poskytované metodické pomoci pracovníky KrÚ JMK bude mít zvyšující se hodnotu.“**

### **Hypotéza č. 3**

**„Porady pořádané KrÚ JMK jsou příspěvkovými organizacemi hodnoceny jako informačně přínosné.“**

**Metoda výzkumu:**

Spokojenost klientů úřadu, tedy občanů, obcí a příspěvkových organizací je pro úřad to nejdůležitější. Kvalita poskytovaných služeb se odvíjí především od vzdělanosti a kvalifikovanosti jednotlivých pracovníků. Proto KrÚ JMK každoročně provádí dotazníkové šetření, které je zaměřeno na mnoho oblastí (např. orientaci a značící systém v budově sídla úřadu, slušné a vlídné chování, ochotu a vstřícnost pracovníků, jejich odbornost, informovanost a rychlost vyřizování požadavků, rozsah, kvalitu a dostupnost poskytovaných služeb, metodickou pomoc, obsah webových stránek apod.).

Pro účely své bakalářské práce jsem si ze široké škály šetřených oblastí vybrala pro každou skupinu účastníků otázky zaměřené na spokojenost s pracovníky úřadu v souvislosti s jejich vzděláváním. Použila jsem vyhodnocení dotazníkových šetření za jednotlivé roky, u občanů a obcí za r. 2007 až r. 2013, u příspěvkových organizací z důvodu rozličného šetření v minulých letech pouze dotazníky za r. 2011 až r. 2013.

Šetření spokojenosti občanů probíhá formou vyplnění písemných dotazníků. KrÚ JMK oslovuje občany, kteří po vyřízení svých záležitostí opouštějí budovu úřadu. Dotazníkové šetření probíhá jedenkrát ročně po dobu jednoho týdne. Šetření probíhá v obou budovách úřadu (jak Žerotínovo nám., tak budova Cejl), ve výzkumu jsou uváděny výsledky z obou sídel. Otázky občané hodnotí na stupnici 1 až 5 (1 nejlepší hodnocení, 5 nejhorší hodnocení), přičemž mají možnost ke každé oblasti jednotlivých otázek uvést slovní komentář. Dotazník spokojenosti občanů se službami KrÚ JMK tvoří přílohu č. 1 bakalářské práce. Vyhodnocení odpovědí jsem provedla formou průměrné známky.

Tabulka č. 7: Stupnice hodnocení dotazníku občanů

| 1                 | 2                    | 3                   | 4                      | 5                   |
|-------------------|----------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| zcela spokojen(a) | převážně spokojen(a) | středně spokojen(a) | převážně nespokojen(a) | zcela nespokojen(a) |

Za účelem potvrzení/vyvrácení první hypotézy jsem si z dotazníků šetření spokojenosti občanů zvolila otázky:

1. Jak jste spokojeni s odborností pracovníků KrÚ JMK?

2. Jak jste spokojeni s rozsahem a kvalitou poskytovaných informací ze strany pracovníků KrÚ JMK?

Šetření spokojenosti s činností KrÚ JMK z pohledu starostů obcí Jihomoravského kraje a ředitelů příspěvkových organizací probíhá elektronickou formou prostřednictvím zaslání do datové schránky. Šetření spokojenosti probíhá jedenkrát ročně. Obcím a příspěvkovým organizacím je dán dostatečný časový prostor pro vyplnění dotazníků. Otázky obce a příspěvkové organizace hodnotí na stupnici 1 až 4 (1 nejlepší hodnocení, 4 nejhorší), přičemž mají možnost ke každé odpovědi uvést slovní komentář. Dotazníky spokojenosti občanů a příspěvkových organizací se službami KrÚ JMK tvoří přílohy č. 2 a 3 bakalářské práce. Vyhodnocení odpovědí jsem provedla formou procentuální spokojenosti.

Tabulka č. 8: Stupnice hodnocení obcí a příspěvkových organizací

|                   |                   |                     |                     |
|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| 1                 | 2                 | 3                   | 4                   |
| velmi spokojen(a) | spíše spokojen(a) | spíše nespokojen(a) | velmi nespokojen(a) |

Za účelem potvrzení/vyvrácení druhé hypotézy jsem si z dotazníků šetření obcí zvolila otázky:

1. Jak jste spokojeni s odbornou úrovní osobní metodické pomoci poskytované pracovníky KrÚ JMK?
2. Jak jste spokojeni s rozsahem poskytované metodické pomoci?

Za účelem potvrzení/vyvrácení třetí hypotézy jsem si z dotazníků šetření příspěvkových organizací zvolila otázky:

1. Jsou pro vás porady organizované odvětvovými odbory KrÚ JMK informačně přínosné?
2. Jsou schopni zástupci KrÚ JMK na poradách reagovat na vznesené dotazy?

Data jsem zpracovávala v programu Microsoft Excel do tabulek a grafů, výsledky výzkumu jsou uváděny v kapitolách 7.1, 7.2 a 7.3.

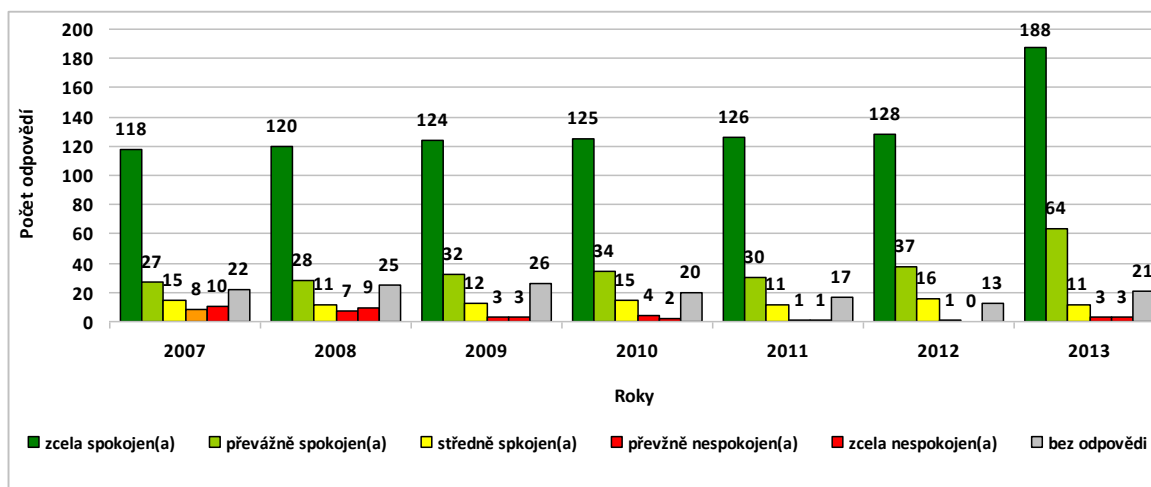
## 7.1 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti občanů

Níže uvedené grafy mají za cíl potvrdit nebo vyvrátit hypotézu č. 1.

Otázka č. 1

### Jak jste spokojeni s odborností pracovníků KrÚ JMK?

Graf č. 1: Hodnocení spokojenosti s odborností pracovníků



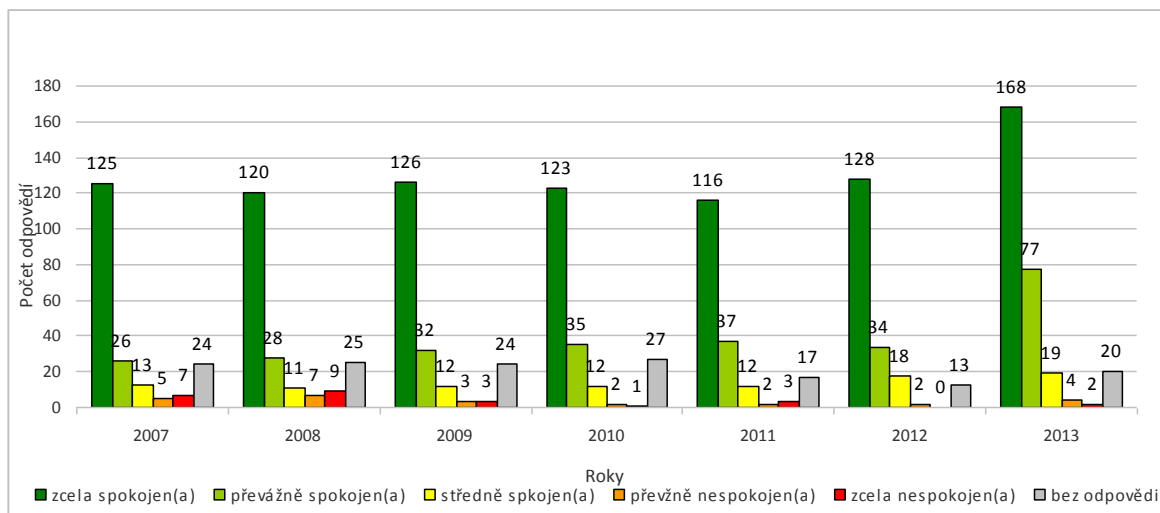
Tabulka č. 9: Přehled spokojenosti s odborností pracovníků KrÚ JMK

| Jak jste spokojeni s odborností pracovníků KrÚ JMK | Průměrná známka (zaokrouhleno) |
|--|--------------------------------|
| 2007   | 1,68                           |
| 2008   | 1,61                           |
| 2009   | 1,44                           |
| 2010   | 1,47                           |
| 2011   | 1,35                           |
| 2012   | 1,40                           |
| 2013   | 1,40                           |

Otázka č. 2

**Jak jste spokojeni s rozsahem a kvalitou poskytovaných informací ze strany pracovníků KrÚ JMK?**

Graf č. 2: Hodnocení spokojenosti s rozsahem a kvalitou poskytovaných informací



Tabulka č. 10: Přehled spokojenosti s rozsahem a kvalitou poskytovaných informací

| Jak jste spokojeni s rozsahem a kvalitou poskytovaných informací ze strany pracovníků KrÚ JMK? | Průměrná známka (zaokrouhleno) |
|--|--------------------------------|
| 2007   | 1,68                           |
| 2008   | 1,61                           |
| 2009   | 1,44                           |
| 2010   | 1,47                           |
| 2011   | 1,46                           |
| 2012   | 1,42                           |
| 2013   | 1,5                            |

Dotazník vyplnilo v letech 2007 až 2010 vždy 200 občanů, v roce 2011 a 2012 dotazník vyplnilo 186 občanů a v roce 2013 dotazník vyplnilo 290 občanů. Je tedy patrné, že počet oslovených občanů je po celou dobu rovnoměrný a v posledním roce zaznamenává téměř třetinový nárůst. Počet dotazníků bez odpovědi na dané otázky meziročně kolísá kolem hladiny 20 hlasů, což je vzhledem k celkovému počtu hlasů uspokojivá hodnota. Z grafů a výsledných známek vyplývá mírné zlepšení jak s odborností pracovníků, tak s kvalitou poskytnutých informací, jen v roce 2013 je zaznamenán mírný pokles v hodnocení kvality



poskytnutých informací. Průměrná známka se pohybuje do hodnoty 2 – převážně spokojen(a). Na základě výsledků lze konstatovat, že občané jsou s odborností pracovníků, rozsahem a kvalitou poskytovaných informací spokojeni.

### Hypotéza č. 1

**„Občané budou s úrovní vzdělanosti pracovníků KrÚ JMK spokojeni, čímž bude naplněn cíl systému vzdělávání úřadu.“**

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že hypotéza č. 1 **byla potvrzena.**

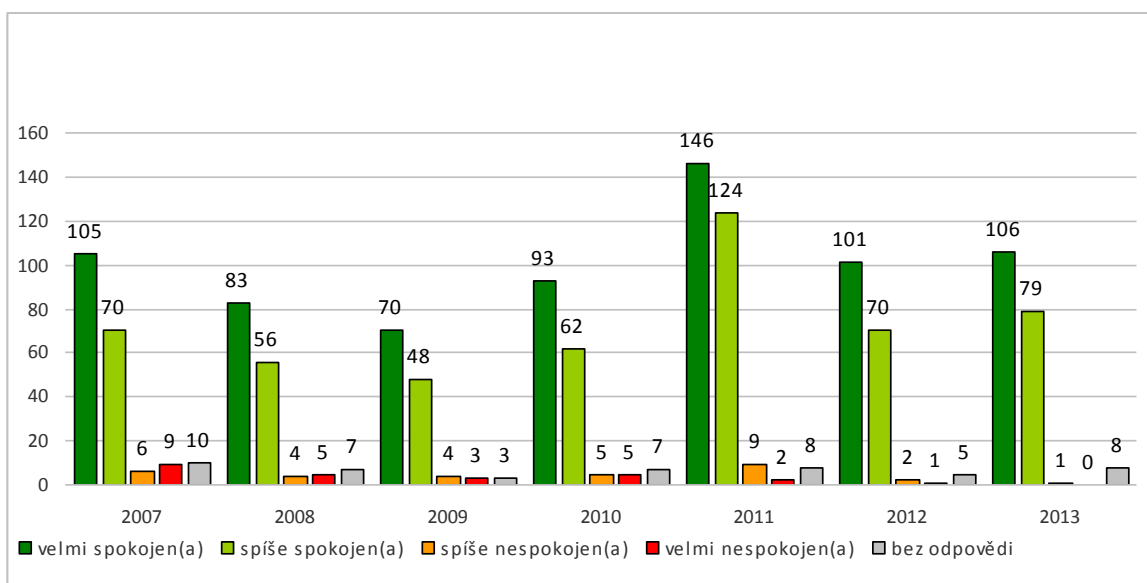
## 7.2 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti starostů obcí Jihomoravského kraje

Níže uvedené grafy mají za cíl potvrdit nebo vyvrátit hypotézu č. 2.

### Otázka č. 1

**Jak jste spokojeni s odbornou úrovní osobní metodické pomoci poskytované pracovníky KrÚ JMK?**

Graf č. 3: Hodnocení spokojenosti s odbornou úrovní osobní metodické pomoci



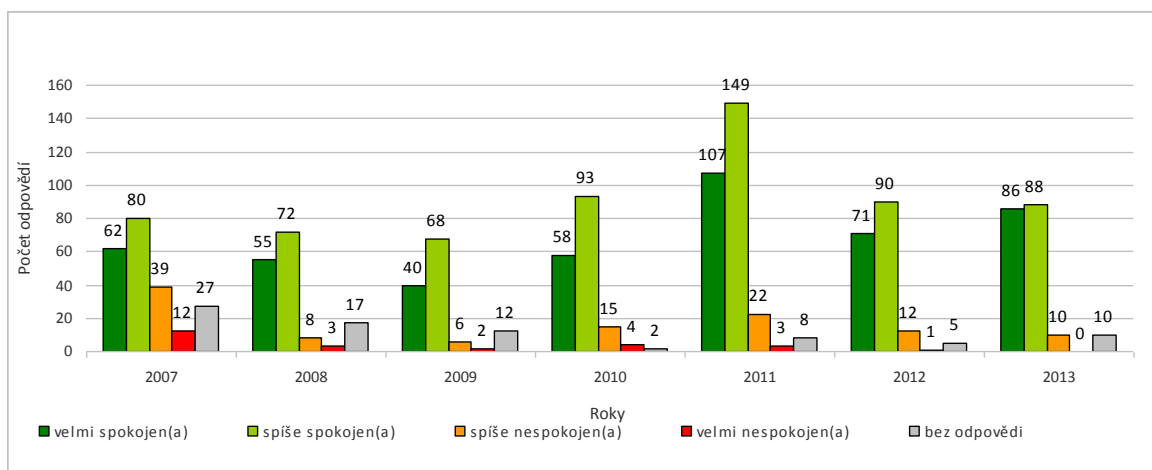
Tabulka č. 11: Přehled spokojenosti s odbornou úrovní osobní metodické pomoci

| Jak jste spokojeni s rozsahem poskytované metodické pomoci? | spokojenost       |                   | nespokojenost       |                     |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
|   | velmi spokojen(a) | spíše spokojen(a) | spíše nespokojen(a) | velmi nespokojen(a) |
| 2007  | 50%               | 33%               | 3%                  | 4%                  |
| 2008  | 56%               | 38%               | 3%                  | 3%                  |
| 2009  | 56%               | 38%               | 3%                  | 2%                  |
| 2010  | 56%               | 38%               | 3%                  | 3%                  |
| 2011  | 52%               | 44%               | 3%                  | 1%                  |
| 2012  | 58%               | 40%               | 1%                  | 1%                  |
| 2013  | 57%               | 42%               | 1%                  | 0%                  |

Otázka č. 2

**Jak jste spokojeni s rozsahem poskytované metodické pomoci?**

Graf č. 4: Hodnocení spokojenosti s rozsahem poskytované metodické pomoci



Tabulka č. 12: Přehled spokojenosti s rozsahem poskytované metodické pomoci

| Jak jste spokojeni s rozsahem poskytované metodické pomoci? | spokojenost       |                   | nespokojenost       |                     |
|---|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
|   | velmi spokojen(a) | spíše spokojen(a) | spíše nespokojen(a) | velmi nespokojen(a) |
| 2007  | 32%               | 41%               | 20%                 | 6%                  |
| 2008  | 40%               | 52%               | 6%                  | 2%                  |
| 2009  | 34%               | 59%               | 5%                  | 2%                  |
| 2010  | 34%               | 55%               | 9%                  | 2%                  |
| 2011  | 38%               | 53%               | 8%                  | 1%                  |
| 2012  | 41%               | 52%               | 7%                  | 1%                  |
| 2013  | 47%               | 48%               | 5%                  | 0%                  |

Tabulka č. 13: Účast v dotazníkovém šetření spokojenosti obcí

| Celkový počet obcí na území JMK | Počet odpovědí | Účast vyjádřena v % | Rok  |
|---------------------------------|----------------|---------------------|------|
| 673                             | 220            | 32,69%              | 2007 |
| 673                             | 155            | 23%                 | 2008 |
| 673                             | 128            | 19%                 | 2009 |
| 673                             | 172            | 25,6%               | 2010 |
| 673                             | 289            | 42,9%               | 2011 |
| 673                             | 179            | 26,6%               | 2012 |
| 673                             | 194            | 28,83%              | 2013 |

Počet účastníků v jednotlivých letech kolísá. Nárůst počtu účastníků dotazníkového šetření v roce 2011 mohlo ovlivnit konání voleb do zastupitelstev obcí v roce 2010, stejně jako v roce 2007, po komunálních volbách v roce 2006. Počet dotazníků bez odpovědi na dané otázky meziročně klesá. Spokojenost (součet odpovědí velmi spokojen(a), spíše spokojen(a), dále jen spokojenost) obcí s odbornou úrovní osobní metodické pomoci v roce 2013 je 99%, spokojenost v témže roce s rozsahem poskytované metodické pomoci je 95%. Nejnižší spokojenost u obou zkoumaných otázek je v roce 2007, stále však dosahuje hodnot v první otázce 83% a v druhé otázce 74%. Ve všech zkoumaných letech zaznamenává u první otázky úroveň metodické pomoci zvyšující hodnotu. U druhé otázky je spokojenost v roce 2010 oproti předchozím rokům nižší, v dalších letech má opět zvyšující hodnotu.

### Hypotéza č. 2

**„Spokojenost starostů obcí Jihomoravského kraje s úrovní poskytované metodické pomoci pracovníky KrÚ JMK bude mít zvyšující se hodnotu.“**

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že hypotéza č. 2 **nebyla potvrzena.**

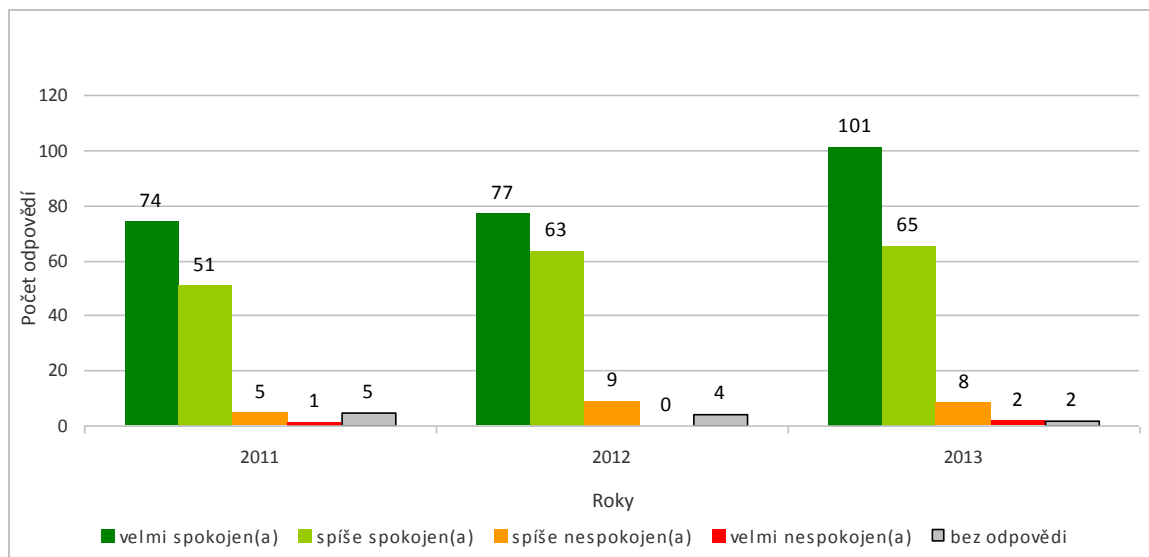
### 7.3 Vyhodnocení dotazníků spokojenosti příspěvkových organizací Jihomoravského kraje

Níže uvedené grafy mají za cíl potvrdit nebo vyvrátit hypotézu č. 3.

Otázka č. 1

**Jsou pro vás porady organizované odvětvovými odbory KrÚ JMK informačně přínosné?**

Graf č. 5: Hodnocení spokojenosti s poskytovanými informacemi na poradách



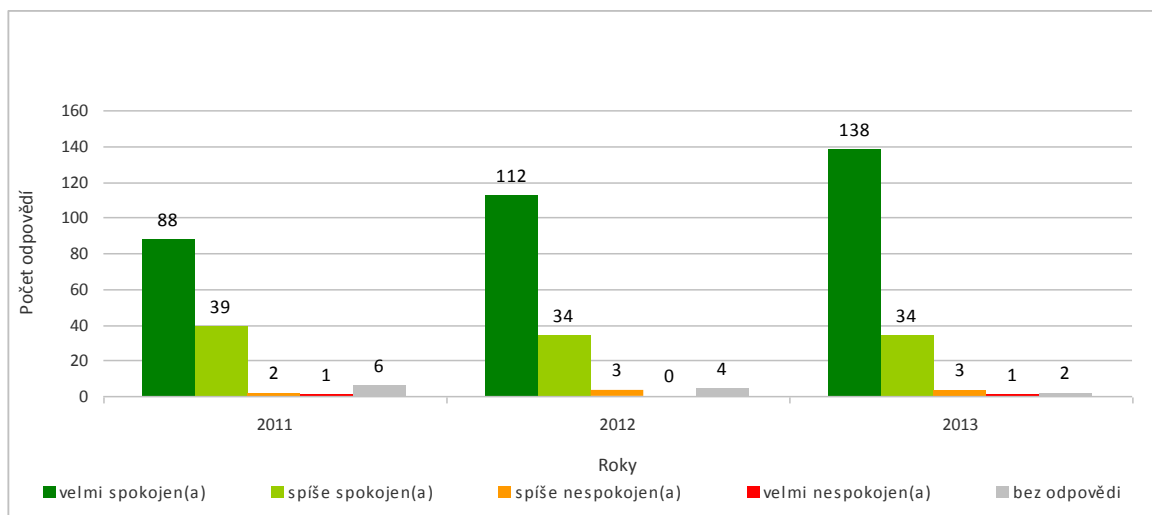
Tabulka č. 14: Přehled spokojenosti s poskytovanými informacemi na poradách

| Jsou pro vás porady organizované odvětvovými odbory KrÚ JMK informačně přínosné? | spokojenost       |                   | nespokojenost       |                     |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
|  | velmi spokojen(a) | spíše spokojen(a) | spíše nespokojen(a) | velmi nespokojen(a) |
| 2011   | 56%               | 39%               | 4%                  | 1%                  |
| 2012   | 52%               | 42%               | 6%                  | 0%                  |
| 2013   | 57%               | 37%               | 5%                  | 1%                  |

Otázka č. 2

**Jsou schopni zástupci KrÚ JMK na poradách reagovat na vznesené dotazy?**

Graf č. 6: Hodnocení spokojenosti s reakcemi na vznesené dotazy



Tabulka č. 15: Přehled spokojenosti s reakcemi na vznesené dotazy

| Jsou schopni zástupci KrÚ JMK na poradách reagovat na vznesené dotazy? | spokojenost       |                   | nespokojenost       |                     |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
|  | velmi spokojen(a) | spíše spokojen(a) | spíše nespokojen(a) | velmi nespokojen(a) |
| 2011   | 68%               | 30%               | 2%                  | 1%                  |
| 2012   | 75%               | 23%               | 2%                  | 0%                  |
| 2013   | 78%               | 19%               | 2%                  | 1%                  |

Tabulka č. 16: Účast v dotazníkovém šetření spokojenosti příspěvkových organizací

| Celkový počet příspěvkových organizací zřizovaných JMK | Počet odpovědí | Účast vyjádřena v % | Rok  |
|--|----------------|---------------------|------|
| 255  | 136            | 53%                 | 2011 |
| 243  | 153            | 63%                 | 2012 |
| 244  | 178            | 73%                 | 2013 |

Počet účastníků v jednotlivých letech narůstá každoročně o 10%. Počet dotazníků bez odpovědi na dané otázky meziročně klesá. Počet dotazů bez odpovědi na dané otázky je vzhledem k celkovému počtu odpovědí zanedbatelný, pohybuje se v rozmezí 2 až 6. Příspěvkové organizace byly s reakcí na vznesené dotazy ve všech letech spokojeni (součet odpovědí velmi spokojen(a), spíše spokojen(a), dále jen spokojenost) z 98%. Informační přínos porad hodnotí příspěvkové organizace v jednotlivých letech spokojeností na úrovni 94% a 95%. Na základě výsledků lze konstatovat, že příspěvkové organizace jsou s informacemi podávanými na poradách spokojeni.

### **Hypotéza č. 3**

**„Porady pořádané KrÚ JMK jsou příspěvkovými organizacemi hodnoceny jako informačně přínosné.“**

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že hypotéza č. 3 **byla potvrzena.**

**Doporučení:**

- rozšířit povědomí občanů, obcí a příspěvkových organizací o probíhající šetření spokojenosti a tím docílit vyšší účasti v dotazníkovém šetření a vyšší objektivitu výsledků spokojenosti s úrovní vzdělanosti pracovníků úřadu,
- navýšit dobu probíhajícího šetření spokojenosti u občanů z jednoho týdne 1x ročně na možnost průběžného šetření v rámci celého roku formou vyplňování písemných dotazníků přímo v budově úřadu,
- zvážit možnost formy šetření spokojenosti prostřednictvím internetových dotazníků, což zajistí rychlou zpětnou vazbu, negativní dopad spatřuji v objektivitě, neboť dotazníky mohou vyplňovat i neustálí stěžovatelé, kteří s úředníky nepřišli do styku,
- umožnit obcím a příspěvkovým organizacím hodnotit bezprostředně po poskytnutí metodické pomoci a po uspořádané poradě, výhody spatřuji v aktuálnosti a konkrétnosti hodnocených oblastí, v hodnocení se doporučuji zabývat rovněž srozumitelností poskytovaných informací a prezentačními dovednostmi pracovníků úřadu.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním dospělých ve vybrané organizaci, kterou je Krajský úřad Jihomoravského kraje.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak jsou klienti (občané, obce a příspěvkové organizace) spokojeni s úrovní vzdělanosti pracovníků úřadu a zda jsou pracovníci schopni podávat kvalifikované informace a metodickou pomoc a zda je tedy nastavený systém vzdělávání efektivní. K tomuto cíli byla použita analýza dotazníkových šetření občanů, obcí a příspěvkových organizací se službami úřadu.

Z provedených dotazníkových šetření byly vybrány otázky, které se týkají úrovně vzdělanosti pracovníků úřadu. U občanů jsem zvolila obecnou rovinu, a to, jak veřejnost vnímá erudovanost pracovníků, se kterými přichází do styku. Z výsledků provedené analýzy vyplynulo, že občané jsou s úrovní vzdělanosti a odborností jim poskytovaných informací spokojeni. Výsledná známka se pohybuje v šetřených letech 2007 až 2013 do známky 2, což vykazuje převážnou spokojenost. Obcím Jihomoravského kraje poskytuje úřad především metodickou pomoc. Aby byl úřad schopný metodickou pomoc obcím poskytovat, musí být pracovníci úřadu vybaveni nejaktuálnějšími a odbornými znalostmi. Výzkum ukázal, že spokojenost obcí s poskytovanou metodickou pomocí vykazuje ve sledovaných letech 2007 až 2013 spokojenost mezi 74% až 99%, při čemž nejnižší spokojenost byla zaznamenána v roce 2007 (74%) a nevyšší (99%) spokojenost vykázal rok 2013. Příspěvkové organizace hodnotí pořádané porady na úrovni 94% až 98%, což ukazuje na vysokou kvalifikovanost a odbornost pracovníků úřadu, kteří přicházejí s příspěvkovými organizacemi do styku. Z výsledků provedené analýzy mohu konstatovat, že cíl bakalářské práce byl naplněn.

Všechny výše uvedené hodnoty jsou na velmi vysoké úrovni a v této oblasti neshledávám žádná doporučení na zlepšení. Výsledky výzkumu poukazují na efektivně nastavený systém vzdělávání úřadu. Pro objektivitu výsledků hodnocení doporučuji zvážit navržená opatření, která jsou uvedena výše, především uskutečňovat šetření spokojenosti v kratších pravidelných intervalech (např. 1x za čtvrtletí), oproti stávajícímu šetření 1x ročně a nebo umožnit občanům, obcím a příspěvkovým organizacím vyjadřovat svoji spokojenost po každém styku s pracovníky úřadu.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Legislativa:

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.

Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků.

### Monografie:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BAREŠOVÁ, Andrea. E-learning ve vzdělávání dospělých. Praha: 1. VOX, 2011, 197 s. ISBN 978-80-87480-00-7.

BARTÁK, Jan. Základní kniha lektora / trenéra: [jak rozvíjet vědomosti, schopnosti a dovednosti těch, kteří chtějí efektivně působit na druhé]. Praha: Votobia, 2003, 222 s. ISBN 80-7220-158-1.

BOČKOVÁ, Věra. Celoživotní vzdělávání - výzva nebo povinnost?. 1. vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 2000, 29 s. ISBN 80-244-0155-x.

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

LEŠTINSKÁ, Vlasta. Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 177 s. ISBN 80-210-3984-1.

MUŽÍK, Jaroslav. Principy, formy a metodika vzdělávání dospělých. Praha: Rozlet servis, 2011, 48 s. ISBN 978-80-904824-2-5.

MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 323 s. ISBN 978-80-7357-581-6.

NAPPER, Rosemary, NEWTON Trudi. Taktika transakční analýzy. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 264 s. ISBN 978-80-247-2915-2.

PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Olomouc: DAHA, 1997, 159 s. ISBN 80-902232-1-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PRŮCHA, Jan. Srovnávací pedagogika. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, 263 s. ISBN 80-7367-155-7.

REKTOŘÍK, Jaroslav, ŠELEŠOVSKÝ Jan. Jak řídit kraj, město, obec: rukověť územní samosprávy. 1. vyd., díl IV, Brno: Masarykova univerzita, 2002, 128 s. ISBN 80-210-2957-9.

VETEŠKA, Jaroslav, SALIVAROVÁ Jarmila. Vzdělávání dospělých – příležitosti a úskalí v globalizovaném světě. Vyd. 1. Praha: Educa Service, 2013, 416 s. ISBN 978-80-87306-12-3.

VETEŠKA, Jaroslav, VACÍNOVÁ Tereza. Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9.

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

#### **Interní dokumenty:**

BERÁNKOVÁ, Jarmila, Vzdělávání v praxi organizací veřejné správy (na příkladu Krajského úřadu Jihomoravského kraje). Přednáška do předmětu Ekonomika vzdělávání 30. 4. 2013.

Dotazníkové šetření spokojenosti občanů za r. 2007 – 2013.

Dotazníkové šetření spokojenosti obcí za r. 2007 – 2013.

Dotazníkové šetření spokojenosti příspěvkových organizací za r. 2007 – 2013.

Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 1/INA-KrÚ Organizační řád.

Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 2/INA-KrÚ Pracovní řád.

Jihomoravský kraj, Krajský úřad. Interní normativní akt Krajského úřadu Jihomoravského kraje 10/INA-KrÚ Systém vzdělávání.

Strategie Krajského úřadu Jihomoravského kraje.

Zápis z 36. schůze Rady Jihomoravského kraje.

Zpráva o vzdělávání členů Zastupitelstva Jihomoravského kraje a zaměstnanců Jihomoravského kraje za rok 2013 a informace o čerpání limitu určeného na vzdělávací akce za rok 2013.

**Odborné časopisy:**

ANDRAGOGIKA: čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých. Zlín: Academia  
Economia, s.r.o., 2013, XV, 12/2011. ISSN 1211-6378.

ANDRAGOGIKA: čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých. Zlín: Academia  
Economia, s.r.o., 2013, XVII, 3/2013. ISSN 1211-6378.

ANDRAGOGIKA: čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých. Zlín: Academia  
Economia, s.r.o., 2013, XVII, 9/2013. ISSN 1211-6378.

Andragogická revue: česko-slovenský vědecký časopis zaměřený na teorii vzdělávání  
dospělých, rozvoj lidských zdrojů a andragogiku. Praha: Univerzita Jana Amose  
Komenského, 2009-. ISSN 1804-1698. Periodicita není známa.

**Internetové zdroje:**

Český statistický úřad, [online]. ČZSO, [cit. 2014-02-05]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7100239915/\\$File/331313a05.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/7100239915/$File/331313a05.pdf)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KrÚ JMK Krajský úřad Jihomoravského kraje

ZOZ Zvláštní odborná způsobilost

ÚSC Územní samosprávný celek

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek č. 1: Kolbův cyklus učení .....                                     | 15 |
| Obrázek č. 2: Základní formy vzdělávání .....                               | 22 |
| Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod .....            | 24 |
| Obrázek č. 4: Vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě ..... | 33 |
| Obrázek č. 5: Strategická mapa .....  | 39 |

## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Matice metod rozvoje .....  | 31 |
| Tabulka č. 2: Počet účastníků vstupního vzdělávání .....                                    | 43 |
| Tabulka č. 3: Přehled vzdělávacích institucí zajišťující individuální vzdělávací akce ..... | 44 |
| Tabulka č. 4: Stav plnění ZOZ k 31. 12. 2013.....   | 46 |
| Tabulka č. 5: Přehled školení e-learningovou formou v r. 2013 .....                         | 49 |
| Tabulka č. 6: Přehled školení v rámci projektů v r. 2013 .....                              | 49 |
| Tabulka č. 7: Stupnice hodnocení dotazníku občanů .....                                     | 53 |
| Tabulka č. 8: Stupnice hodnocení obcí a příspěvkových organizací .....                      | 54 |
| Tabulka č. 9: Přehled spokojenosti s odborností pracovníků KrÚ JMK .....                    | 55 |
| Tabulka č. 10: Přehled spokojenosti s rozsahem a kvalitou poskytovaných informací .....     | 56 |
| Tabulka č. 11: Přehled spokojenosti s odbornou úrovní osobní metodické pomoci .....         | 58 |
| Tabulka č. 12: Přehled spokojenosti s rozsahem poskytované metodické pomoci .....           | 58 |
| Tabulka č. 13: Účast v dotazníkovém šetření spokojenosti obcí.....                          | 59 |
| Tabulka č. 14: Přehled spokojenosti s poskytovanými informacemi na poradách.....            | 60 |
| Tabulka č. 15: Přehled spokojenosti s reakcemi na vznesené dotazy.....                      | 61 |
| Tabulka č. 16: Účast v dotazníkovém šetření spokojenosti příspěvkových organizací.....      | 61 |

## **SEZNAM GRAFŮ**

|  |    |
|--|----|
| Graf č. 1: Hodnocení spokojenosti s odborností pracovníků.....                       | 55 |
| Graf č. 2: Hodnocení spokojenosti s rozsahem a kvalitou poskytovaných informací..... | 56 |
| Graf č. 3: Hodnocení spokojenosti s odbornou úrovní osobní metodické pomoci.....     | 57 |
| Graf č. 4: Hodnocení spokojenosti s rozsahem poskytované metodické pomoci.....       | 58 |
| Graf č. 5: Hodnocení spokojenosti s poskytovanými informacemi na poradách.....       | 60 |
| Graf č. 6: Hodnocení spokojenosti s reakcemi na vznesené dotazy.....                 | 61 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. I: Dotazník spokojenosti občanů se službami KrÚ JMK

Příloha č. II: Dotazník spokojenosti obcí se službami KrÚ JMK

Příloha č. III: Dotazník spokojenosti příspěvkových organizací KrÚ JMK



# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI OBČANŮ SE SLUŽBAMI KRÚ JMK

Krajský úřad Jihomoravského kraje,  
Žerotínovo nám. 3/5, Brno 601 82

## Průzkum spokojenosti občanů se službami Krajského úřadu Jihomoravského kraje (KrÚ JMK)

Hodnocení je prováděno na stupnici 1 – 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší, jako ve škole)

**Zaškrtněte pouze jednu možnost.**

**Pokud jste se neměli možnost setkat s hodnocenou oblastí, otázku**

**Který odbor popř. oddělení jste právě navštívil(a) a za jakým účelem:**

|   |                        |
|---|------------------------|
| 1 | zcela spokojen(a)      |
| 2 | převážně spokojen(a)   |
| 3 | středně spokojen(a)    |
| 4 | převážně nespokojen(a) |
| 5 | zcela nespokojen(a)    |

.....  
(předpokládáme, že následující hodnocení se týká Vámi navštíveného odboru, neuvedete-li jinak).

| Budova KrÚ JMK – jak jste spokojeni s...  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) orientačním a značícím systémem v okolí KrÚ, který navádí automobily či pěší k budově KrÚ JMK?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) orientací v budově KrÚ JMK? (tzn. přehlednost značení v budově)                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) celkovou příjemností prostředí KrÚ JMK?  | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| d) Co v budově KrÚ JMK postrádáte nebo Vám zde vadí?  |   |   |   |   |   |
| Zaměstnanci KrÚ JMK – jak jste spokojeni s...   |   |   |   |   |   |
| e) slušným a vlídným chováním pracovníků KrÚ JMK?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) ochotou a vstřícností pracovníků KrÚ JMK?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) odborností pracovníků KrÚ JMK?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) informovaností pracovníků KrÚ JMK?   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) rychlostí vyřizování Vašich požadavků na KrÚ JMK?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Co by Vám v jednání se zaměstnanci KrÚ JMK pomohlo?  |   |   |   |   |   |
| Služby (např. informace, vydání rozhodnutí, apod.) – jak jste spokojeni s...                        |   |   |   |   |   |
| k) rozsahem získaných služeb? (s ohledem na Vaše potřeby)   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l) kvalitou (tzn. užitečnost a použitelnost) získaných služeb?                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m) dostupností služeb, které žádáte? (lze je bez problémů poptat/využít)                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| n) obsahem webových stránek JMK?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| o) přehledností a orientací na webových stránkách JMK?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| p) Co bychom měli v oblasti poskytování služeb ještě vylepšit?                                      |   |   |   |   |   |
| Celkové hodnocení – jak jste spokojeni s...   |   |   |   |   |   |
| q) celkovou úrovní činnosti KrÚ JMK?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| r) kvalitou a spolehlivostí (ve smyslu bezchybnosti) služeb poskytovaných ze strany KrÚ JMK?        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zde můžete vypsát své náměty, připomínky, vyjádřit se k oblastem, které v dotazníku nebyly zmíněny: |   |   |   |   |   |

**Děkujeme za vyplnění dotazníku, za Váš čas, názory a náměty, které nám pomohou zlepšit fungování KrÚ JMK**



### Pracovníci krajského úřadu

Prosím nejprve vyberte nejvýše tři odbory/útvary, s jejichž pracovníky přicházíte do kontaktu nejčastěji (nejčastěji s nimi v rámci své činnosti komunikujete, spolupracujete):

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Odbor ekonomický          | <input type="checkbox"/> Odbor majetkový                            | <input type="checkbox"/> Odbor investic           | <input type="checkbox"/> Odbor regionálního rozvoje     |
| <input type="checkbox"/> Odbor dopravy             | <input type="checkbox"/> Odbor územního plánování a stavebního řádu | <input type="checkbox"/> Odbor informatiky        | <input type="checkbox"/> Odbor kultury a památkové péče |
| <input type="checkbox"/> Odbor životního prostředí | <input type="checkbox"/> Odbor zdravotnictví                        | <input type="checkbox"/> Odbor sociálních věcí    | <input type="checkbox"/> Odbor školství                 |
| <input type="checkbox"/> Odbor kancelář hejtmana   | <input type="checkbox"/> Odbor kancelář ředitelky                   | <input type="checkbox"/> Odbor kontrolní a právní | <input type="checkbox"/> Odbor správní                  |
| <input type="checkbox"/> Odbor vnějších vztahů     | <input type="checkbox"/> Útvar interního auditu                     | <input type="checkbox"/> Útvar řízení kvality     | <input type="checkbox"/> Krajský živnostenský úřad      |

Jak jste spokojeni s pracovníky krajského úřadu, se kterými přicházíte v rámci své činnosti do kontaktu? Prosím na stupnici ohodnoťte níže uvedené výroky a u posledního výroku vyberte odpověď dle Vašich zkušeností:

|  | Zcela souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím | Pomohlo by mi, kdyby...<br>(prosím doplňte) |
|--|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------|---|
| Jsou ochotní a vstřícní  |                 |                 |                   |                       |   |
| Jsou dobře vybaveni znalostmi a informacemi                                |                 |                 |                   |                       |   |
| Jsou bez problémů k zastížení  |                 |                 |                   |                       |   |
| Ve vyřizování záležitostí spojených s mým problémem jsou dostatečně rychlí |                 |                 |                   |                       |   |
|  | 1 dne           | 2 dnů           | 3 dnů             | Týdne                 | Měsíce                                      |
| Požadované řešení mého problému obvykle získám do:                         |                 |                 |                   |                       |   |

Jakým způsobem nejraději s pracovníky krajského úřadu komunikujete?

|  |
|--|
|  |
|--|

### Metodická pomoc

Prosím vyberte nejvýše tři odbory/útvary, jejichž metodickou pomoc využíváte nejčastěji a kterou tedy pravděpodobně budete hodnotit ve dvou níže uvedených tabulkách:

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Odbor ekonomický          | <input type="checkbox"/> Odbor majetkový                            | <input type="checkbox"/> Odbor investic           | <input type="checkbox"/> Odbor regionálního rozvoje     |
| <input type="checkbox"/> Odbor dopravy             | <input type="checkbox"/> Odbor územního plánování a stavebního řádu | <input type="checkbox"/> Odbor informatiky        | <input type="checkbox"/> Odbor kultury a památkové péče |
| <input type="checkbox"/> Odbor životního prostředí | <input type="checkbox"/> Odbor zdravotnictví                        | <input type="checkbox"/> Odbor sociálních věcí    | <input type="checkbox"/> Odbor školství                 |
| <input type="checkbox"/> Odbor kancelář hejtmana   | <input type="checkbox"/> Odbor kancelář ředitelky                   | <input type="checkbox"/> Odbor kontrolní a právní | <input type="checkbox"/> Odbor správní                  |
| <input type="checkbox"/> Odbor vnějších vztahů     | <input type="checkbox"/> Útvar interního auditu                     | <input type="checkbox"/> Útvar řízení kvality     | <input type="checkbox"/> Krajský živnostenský úřad      |



Jak jste spokojeni s metodickou pomocí poskytovanou KrÚ JMK? Do metodické pomoci nespádají školení, semináře a porady; těmto je věnována samostatná otázka. Prosím na stupnici ohodnoťte uvedené výroky:

| <b>Osobní metodická pomoc (konzultace s pracovníky KrÚ JMK)</b>  | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby.. (prosím doplňte) |
|--|----------------|----------------|------------------|------------------|---|
| Odborná úroveň metodické pomoci  |                |                |                  |                  |   |
| Dostupnost osobní metodické pomoci (tj. možnost poptat metodickou pomoc)   |                |                |                  |                  |   |
| <b>Metodická pomoc v dokumentech*</b>  | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby.. (prosím doplňte) |
| Dostatečnost rozsahu poskytované metodické pomoci (nabídka ze strany KrÚ odpovídá potřebám obecních/městských úřadů) |                |                |                  |                  |   |
| Dostupnost písemných materiálů s metodickou pomocí   |                |                |                  |                  |   |
| Srozumitelnost a přehlednost metodických dokumentů   |                |                |                  |                  |   |
| Odborná úroveň metodických dokumentů   |                |                |                  |                  |   |
| Aktuálnost metodických dokumentů   |                |                |                  |                  |   |

\* např. Metodický pokyn k předkládání účetnictví a rozpočtu v roce 2011 (odbor ekonomický), Metodika účtování DPH (odbor ekonomický), Metodické pokyny k veřejné službě (odbor sociálních věcí), Metodická pomůcka pro provádění registrace významných krajinných prvků (odbor životního prostředí), apod.

Jaký komunikační prostředek preferujete při:

|  |  |
|--|--|
| Dostávání informací v případě osobní metodické pomoci (např. telefon, mail, osobní konzultace, kdy přijedete Vy na KrÚ JMK, osobní konzultace, při které pracovníci KrÚ JMK navštíví Vás, apod.) | Dostávání informací prostřednictvím písemných materiálů s metodickou pomocí (např. mail, datová schránka, jejich zveřejnění na webových stránkách apod.) |
|  |  |

### Porady pořádané krajským úřadem

Jakých porad se zástupci Vaší obce účastní? (Účastníte-li se více druhů porad, zaškrtněte prosím více variant)

- Porady starostů
- Porady tajemníků
- Porady organizované odbory KrÚ JMK (včetně organizovaných seminářů a školení)

Jak jste spokojeni s informační a metodickou přínosností porad? Prosím na stupnici ohodnoťte uvedené výroky.

V následujících otázkách (X-XX) prosím vyplňte údaje jen k typu porad, kterých se osobně účastníte, případně požádejte o vyplnění odpovědné pracovníky.

| Porady starostů  | Zcela souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím |
|--|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| Porady starostů jsou organizovány dostatečně často   |                 |                 |                   |                       |
| Porady starostů jsou informačně přínosné   |                 |                 |                   |                       |
| Krajský úřad je schopný přizpůsobit program porad starostů požadavkům obecních/městských úřadů |                 |                 |                   |                       |
| Zástupci krajského úřadu umožňují klást ad hoc dotazy  |                 |                 |                   |                       |

Čeho si na poradách starostů nejvíce ceníte?

Co na poradách starostů postrádáte?

| Porady tajemníků  | Zcela souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím |
|---|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| Porady tajemníků jsou organizovány dostatečně často   |                 |                 |                   |                       |
| Porady tajemníků jsou informačně přínosné   |                 |                 |                   |                       |
| Krajský úřad je schopný přizpůsobit program porad tajemníků požadavkům obecních/městských úřadů |                 |                 |                   |                       |
| Zástupci krajského úřadu umožňují klást ad hoc dotazy   |                 |                 |                   |                       |
| Krajský úřad poskytuje dostatečně podrobné zápisy z porad tajemníků                             |                 |                 |                   |                       |

Čeho si na poradách tajemníků nejvíce ceníte?

Co na poradách tajemníků postrádáte?

Prosím vyberte nejvýše tři odbory/útvary, jejichž porad se nejčastěji účastníte a které tedy pravděpodobně budete hodnotit ve třech níže uvedených otázkách::

|                             |  |                            |                                  |
|-----------------------------|--|----------------------------|----------------------------------|
| ▪ Odbor ekonomický          | ▪ Odbor majetkový                            | ▪ Odbor investic           | ▪ Odbor regionálního rozvoje     |
| ▪ Odbor dopravy             | ▪ Odbor územního plánování a stavebního řádu | ▪ Odbor informatiky        | ▪ Odbor kultury a památkové péče |
| ▪ Odbor životního prostředí | ▪ Odbor zdravotnictví                        | ▪ Odbor sociálních věcí    | ▪ Odbor školství                 |
| ▪ Odbor kancelář hejtmana   | ▪ Odbor kancelář ředitelky                   | ▪ Odbor kontrolní a právní | ▪ Odbor správní                  |
| ▪ Odbor vnějších vztahů     | ▪ Útvar interního auditu                     | ▪ Útvar řízení kvality     | ▪ Krajský živnostenský úřad      |

| Porady organizované odbory KrÚ JMK  | Zcela souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím |
|---|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------|
| Informace o aktuálních termínech odborných pracovních porad máme k dispozici s dostatečným časovým předstihem |                 |                 |                   |                       |
| Odborné pracovní porady jsou organizovány dostatečně často  |                 |                 |                   |                       |
| Odborné pracovní porady jsou informačně přínosné  |                 |                 |                   |                       |
| Odborná úroveň pracovních porad je naprosto vyhovující našim potřebám   |                 |                 |                   |                       |
| Krajský úřad je schopný přizpůsobit program odborných pracovních porad požadavkům obecních/městských úřadů    |                 |                 |                   |                       |
| Zástupci krajského úřadu umožňují klást ad hoc dotazy   |                 |                 |                   |                       |
| Krajský úřad poskytuje dostatečně podrobné zápisy z odborných pracovních porad                                |                 |                 |                   |                       |

Čeho si na odborných pracovních poradách nejvíce ceníte?

Co na odborných pracovních poradách postrádáte?

#### Informace poskytované krajským úřadem

Jak jste spokojeni s informacemi o dotacích a grantech poskytovaných krajským úřadem? Prosím na stupnici ohodnoťte uvedené výroky a u posledního výroku prosím vyberte odpověď dle Vašich zkušeností, popřípadě doplňte:

|   | Zcela souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím | Pomohlo by mi, kdyby... (prosím doplňte) |
|---|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------|--|
| Jsem dostatečně informován o možnosti čerpání dotací a grantů |                 |                 |                   |                       |  |
| V informacích o dotacích jsem schopen se jednoduše orientovat |                 |                 |                   |                       |  |

Jaký komunikační prostředek (mail, telefon, datová schránka, informace na webových stránkách apod.) preferujete při dostávání informací o dotacích poskytovaných krajským úřadem?

Jak jste spokojeni s informacemi poskytovanými krajským úřadem o novinkách (např. v legislativě)?

|  | Zcela souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Naprostou nesouhlasím | Pomohlo by mi, kdyby... (prosím doplňte) |
|--|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------|--|
| O novinkách jsem informován v dostatečném rozsahu                      |                 |                 |                   |                       |  |
| Informace o novinkách jsou poskytovány dostatečně včas                 |                 |                 |                   |                       |  |
| V informacích o novinkách jsem schopen/schopna se jednoduše orientovat |                 |                 |                   |                       |  |

Jaký komunikační prostředek (mail, telefon, datová schránka, informace na webové stránce apod.) preferujete při dostávání informací o novinkách krajským úřadem?

|  |
|--|
|  |
|--|

### Webové stránky

Jak jste spokojeni s kvalitou informací na webových stránkách Jihomoravského kraje? Prosím na stupnici ohodnoťte uvedené výroky:

|   | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby... (prosím vyplňte) |
|---|----------------|----------------|------------------|------------------|--|
| Aktuálnost informací  |                |                |                  |                  |  |
| Srozumitelnost informací  |                |                |                  |                  |  |
| Intuitivní zatřídění informací (možnost rychlého nalezení potřebné informace) |                |                |                  |                  |  |
| Odborná úroveň informací  |                |                |                  |                  |  |

### Celková spokojenost

Jak jste celkově spokojeni se službami krajského úřadu? Prosím na stupnici vyznačte svůj názor.

| Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby... (prosím doplňte) |
|----------------|----------------|------------------|------------------|--|
|                |                |                  |                  |  |

### Prostor pro Váš komentář, sdělení či zprávu krajskému úřadu

Uvedte, prosím, Vaše další připomínky/návrhy, které by podle Vašeho názoru vedly ke zvýšení kvality v činnosti krajského úřadu:

|  |
|--|
|  |
|--|

### Identifikační údaje

Prosím zaškrtněte:

| Typ ÚSC, ve kterém působíte:  | Zastávám pozici:  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ ÚSC s obecním úřadem vykonávajícím základní rozsah přenesené působnosti</li><li>▪ ÚSC s pověřeným obecním úřadem</li><li>▪ ÚSC s obecním úřadem s rozšířenou působností</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Starosta</li><li>▪ Místostarosta</li><li>▪ Tajemník</li><li>▪ Pracovník kanceláře starosty/místostarosty/tajemníka</li><li>▪ Vedoucí odboru</li><li>▪ Vedoucí oddělení</li><li>▪ Jiný pracovník úřadu (prosím specifikujte):.....</li></ul> |

**Děkujeme Vám za vyplnění tohoto dotazníku**







|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| organizované<br>odvětvovým<br>odborem            |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Porady<br>organizované<br>odborem<br>ekonomickým |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Semináře a<br>školení<br>organizované<br>KrÚ JMK |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Informování o<br>novinkách                       |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Pracovníci KrÚ JMK

Jak jste spokojeni s pracovníky KrÚ JMK, se kterými přicházíte v rámci své činnosti do kontaktu?

Prosím na stupnici ohodnoťte níže uvedené výroky a u posledního výroku vyberte odpověď dle Vašich zkušeností:

|  | Zcela souhlasím | Spíše souhlasím | Spíše nesouhlasím | Naprosto nesouhlasím | Pomohlo by mi, kdyby...<br>(prosím doplňte) |
|--|-----------------|-----------------|-------------------|----------------------|---|
| Jsou ochotní a vstřícní  |                 |                 |                   |                      |   |
| Jsou dobře vybaveni znalostmi a informacemi                                |                 |                 |                   |                      |   |
| Jsou bez problémů k zastižení  |                 |                 |                   |                      |   |
| Ve vyřizování záležitostí spojených s mým problémem jsou dostatečně rychlí |                 |                 |                   |                      |   |
|  | 1 dne           | 2 dnů           | 3 dnů             | Týdne                | Měsíce                                      |
| Požadované řešení mého problému obvykle získám do:                         |                 |                 |                   |                      |   |

Jakým způsobem nejraději s pracovníky KrÚ JMK komunikujete?

## Metodická pomoc

Jak jste spokojeni s metodickou pomocí poskytovanou KrÚ JMK? Do metodické pomoci nespádají školení, semináře a porady, těmto jsou věnovány samostatné otázky. Prosím na stupnici ohodnoťte uvedené výroky:

Metodická pomoc poskytovaná odvětvovým odborem

| <b>Osobní metodická pomoc poskytovaná odvětvovým odborem (konzultace s pracovníky KrÚ JMK)</b>                  | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby..<br>(prosím doplňte) |
|---|----------------|----------------|------------------|------------------|--|
| Odborná úroveň metodické pomoci   |                |                |                  |                  |  |
| Dostupnost osobní metodické pomoci (tj. možnost poplat metodickou pomoc)  |                |                |                  |                  |  |
| <b>Metodická pomoc v dokumentech poskytovaná odvětvovým odborem*</b>  | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby..<br>(prosím doplňte) |
| Dostatečnost rozsahu poskytované metodické pomoci (nabídka ze strany KrÚ JMK potřebám příspěvkových organizací) |                |                |                  |                  |  |
| Dostupnost písemných materiálů s metodickou pomocí  |                |                |                  |                  |  |
| Srozumitelnost a přehlednost metodických dokumentů  |                |                |                  |                  |  |
| Odborná úroveň metodických dokumentů  |                |                |                  |                  |  |
| Aktuálnost metodických dokumentů  |                |                |                  |                  |  |

\*Např.

Metodika předkládání podkladů příspěvkovými organizacemi v oblasti zdravotnictví pro zpracování materiálů do Rady Jihomoravského kraje

Zásady vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací

Metodická pomoc poskytovaná odborem ekonomickým (netýká se školských příspěvkových organizací)

| Osobní metodická pomoc poskytovaná ekonomickým odborem (konzultace s pracovníky KrÚ JMK)                                 | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby.. (prosím doplňte) |
|--|----------------|----------------|------------------|------------------|---|
| Odborná úroveň metodické pomoci  |                |                |                  |                  |   |
| Dostupnost osobní metodické pomoci (tj. možnost poptat metodickou pomoc)   |                |                |                  |                  |   |
| Metodická pomoc v dokumentech poskytovaná ekonomickým odborem*   | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby.. (prosím doplňte) |
| Dostatečnost rozsahu poskytované metodické pomoci (nabídka ze strany KrÚ JMK odpovídá potřebám příspěvkových organizací) |                |                |                  |                  |   |
| Dostupnost písemných materiálů s metodickou pomocí   |                |                |                  |                  |   |
| Srozumitelnost a přehlednost metodických dokumentů   |                |                |                  |                  |   |
| Odborná úroveň metodických dokumentů   |                |                |                  |                  |   |
| Aktuálnost metodických dokumentů   |                |                |                  |                  |   |

- Např. Informace příspěvkovým organizacím

Poskytuje Vám, vedle odvětvového a ekonomického odboru, metodickou pomoc ještě nějaký další odbor/útvár KrÚ JMK? Prosím vyberte:

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Odbor ekonomický          | <input type="checkbox"/> Odbor majetkový                            | <input type="checkbox"/> Odbor investic           | <input type="checkbox"/> Odbor regionálního rozvoje     |
| <input type="checkbox"/> Odbor dopravy             | <input type="checkbox"/> Odbor územního plánování a stavebního řádu | <input type="checkbox"/> Odbor informatiky        | <input type="checkbox"/> Odbor kultury a památkové péče |
| <input type="checkbox"/> Odbor životního prostředí | <input type="checkbox"/> Odbor zdravotnictví                        | <input type="checkbox"/> Odbor sociálních věcí    | <input type="checkbox"/> Odbor školství                 |
| <input type="checkbox"/> Odbor kancelář hejtmána   | <input type="checkbox"/> Odbor kancelář ředitelky                   | <input type="checkbox"/> Odbor kontrolní a právní | <input type="checkbox"/> Odbor správní                  |
| <input type="checkbox"/> Odbor vnějších vztahů     | <input type="checkbox"/> Útvár interního auditu                     | <input type="checkbox"/> Útvár řízení kvality     | <input type="checkbox"/> Krajský živnostenský úřad      |

Jak jste spokojeni s metodickou pomocí poskytovanou tímto odborem/těmito odbory? (Vámi zaškrtnuté odbory/útvary vypište po jednom do prvního sloupce a u každého zaškrtněte odpověď, která koresponduje s Vaším názorem).

| Odbor | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby...<br>(prosím doplňte) |
|-------|----------------|----------------|------------------|------------------|---|
|       |                |                |                  |                  |   |
|       |                |                |                  |                  |   |
|       |                |                |                  |                  |   |
|       |                |                |                  |                  |   |
|       |                |                |                  |                  |   |
|       |                |                |                  |                  |   |
|       |                |                |                  |                  |   |
|       |                |                |                  |                  |   |

Uvítali byste metodickou pomoc ještě od dalších odborů a útvarů KrÚ JMK? Prosím vypište. (Již neuvádějte odbory/útvary, ke kterým jste se vyjádřili – tj. odvětvový odbor, ekonomický odbor a odbor/odbory uvedené v předchozí tabulce).

|  |
|--|
|  |
|--|

Jaký komunikační prostředek preferujete při:

|  |  |
|--|--|
| Dostávání informací v případě osobní metodické pomoci (např. telefon, mail, osobní konzultace, kdy přijedete Vy na KrÚ JMK, osobní konzultace, při které pracovníci KrÚ JMK navštíví Vás, apod.) | Dostávání informací prostřednictvím písemných materiálů s metodickou pomocí (např. mail, datová schránka, jejich zveřejnění na webových stránkách apod.) |
|  |  |

### Porady pořádané KrÚ JMK

Porady organizované odvětvovým odborem

|   | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen |
|---|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Porady jsou organizovány dostatečně často                             |                |                |                  |                  |
| Termín a čas konání porad je pro nás vyhovující                       |                |                |                  |                  |
| Porady jsou informačně přínosné                                       |                |                |                  |                  |
| KrÚ JMK je schopný přizpůsobit program porad našim požadavkům         |                |                |                  |                  |
| Zástupci KrÚ JMK jsou na poradách schopni reagovat na vznesené dotazy |                |                |                  |                  |
| Zápisy z porad jsou pro nás důležité                                  |                |                |                  |                  |

Čeho si na poradách nejvíce ceníte?

|  |
|--|
|  |
|--|

Co na poradách postrádáte?

|  |
|--|
|  |
|--|

Porady organizované odborem ekonomickým (netýká se školských příspěvkových organizací)

|   | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen |
|---|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Porady jsou organizovány dostatečně často                     |                |                |                  |                  |
| Termín a čas konání porad je pro nás vyhovující               |                |                |                  |                  |
| Porady jsou informačně přínosné                               |                |                |                  |                  |
| KrÚ JMK je schopný přizpůsobit program porad našim požadavkům |                |                |                  |                  |
| Zástupci KrÚ JMK umožňují klást ad hoc dotazy                 |                |                |                  |                  |
| Zápisy z porad jsou pro nás důležité                          |                |                |                  |                  |

Čeho si na poradách nejvíce ceníte?

|  |
|--|
|  |
|--|

Co na poradách postrádáte?

|  |
|--|
|  |
|--|

Semináře a školení organizované KrÚ JMK

|   | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen |
|---|----------------|----------------|------------------|------------------|
| Informace o aktuálních termínech seminářů a školení máme k dispozici s dostatečným časovým předstihem |                |                |                  |                  |
| Semináře a školení jsou informačně přínosné   |                |                |                  |                  |
| Odborná úroveň seminářů a školení je naprosto vyhovující našim potřebám                               |                |                |                  |                  |
| KrÚ JMK je schopný přizpůsobit program seminářů a školení našim požadavkům                            |                |                |                  |                  |
| Na seminářích a školení je možné klást ad hoc dotazy  |                |                |                  |                  |
| Ze seminářů a školení jsou k dispozici dostatečně podrobné písemné materiály                          |                |                |                  |                  |

Čeho si na seminářích a školeních nejvíce ceníte?

|  |
|--|
|  |
|--|



Co na seminářích a školeních postrádáte?

|  |
|--|
|  |
|--|

### Webové stránky

Jak jste spokojeni s kvalitou informací na webových stránkách Jihomoravského kraje, případně specializovaných portálech odborů spravovaných JMK, které jsou určeny příspěvkovým organizacím JMK (tj. Školském portál JMK)? Prosím na stupnici ohodnoťte uvedené výroky:

|   | Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby...<br>(prosím vyplňte) |
|---|----------------|----------------|------------------|------------------|---|
| Aktuálnost informací  |                |                |                  |                  |   |
| Srozumitelnost informací  |                |                |                  |                  |   |
| Intuitivní zatřídění informací<br>(možnost rychlého nalezení<br>potřebné informace) |                |                |                  |                  |   |
| Odborná úroveň informací  |                |                |                  |                  |   |
| Přiměřenost potřebám naší<br>organizace   |                |                |                  |                  |   |

### Celková spokojenost

Jak jste celkově spokojeni se službami KrÚ JMK? Prosím na stupnici vyznačte svůj názor.

| Velmi spokojen | Spíše spokojen | Spíše nespokojen | Velmi nespokojen | Pomohlo by mi, kdyby... (prosím doplňte) |
|----------------|----------------|------------------|------------------|--|
|                |                |                  |                  |  |

### Prostor pro Váš komentář, sdělení či zprávu KrÚ JMK

Uvedte, prosím, Vaše další připomínky/návrhy, které by podle Vašeho názoru vedly ke zvýšení kvality v činnosti KrÚ JMK:

|  |
|--|
|  |
|--|

**Děkujeme Vám za vyplnění tohoto dotazníku**