

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



MARKETING

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁ SKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdávání úředník územn samosprávného celku

TERMÍN UKON ENÍ STUDIA A OBHAJOBA (M SÍC/ROK)

01/2020

JMÉNO A P ÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Pavla Opletalová / MAR 18

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁ SKÉ PRÁCE

doc. Ing. Lucie Vnouková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si v domě/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zavězná, a souhlasím s tím, aby k takovému zavězní bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o p edm t státního, služebního i obchodního tajemství i o jiné d v rné informace, k jejichž použití v práci, pop ., k jejichž následné publikaci v souvislosti s p edpokládanou ve ejnou prezentací práce, nemám pot ebné oprávn ní.

Datum a místo: 12.07.2019, Neratovice

POD KOVÁNÍ

Ráda bych tímto podkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Lucii Vnoukové, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla p i zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je rozbor současného systému vzdělávání úředníků na místním úřadu XY, zhodnocení stávající situace a návrh vhodných doporučení k zefektivnění současného systému ve prospěch zaměstnanců i zaměstnavatele, a dále návrh konkrétního plánu vzdělávání pro živnostenský odbor místního úřadu XY v rozsahu 18 dnů během 3 let včetně kalkulace nákladů.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části práce je využito metody deskripce a interpretace názorů nejznámějších autorů z dané oblasti. Je provedena rešerše odborné literatury s následným použitím internetových zdrojů vztahujících se k oblasti vzdělávání pracovníků a vzdělávání úředníků. S použitím těchto informací, interních předpisů místního úřadu XY a právních předpisů vztahujících se k sledovanému tématu je vypracována praktická část práce, ve které je za účelem zjištění skutečného stavu proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření provedeného mezi úředníky místního úřadu XY. Vzešlá primární data jsou zhodnocena ve slovních odpovědích a v nichž případech zpracována prostřednictvím tabulek četností s uvedením absolutní a relativní četnosti. Výsledky dotazníkového šetření jsou dále zhodnoceny formou strukturovaného rozhovoru provedeného s personalistkou. K dosažení cíle spočívajícího v návrhu plánu vzdělávání zpracovaného pro živnostenský odbor, jsou provedeny strukturované rozhovory s úředníky živnostenského odboru, a to z důvodu zjištění konkrétních potřeb vzdělávání pro zpracování plánu vzdělávání. S využitím matice priorit je vybrána nejvhodnější instituce k realizaci vzdělávacích aktivit včetně provedení výpočtu nákladů realizovaných vzdělávacích akcí.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky dotazníkového šetření a provedených rozhovorů ukazují, že dochází k velkým rozporům v odpovědích personalistky, odpovědí úředníků a odpovědí úředníků pracujících na živnostenském odboru. K rozporu dochází v oblasti identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, ale také hodnocení vzdělávacích akcí. Z výzkumu vyplývá, že úředníci si vzdělávací akce vybírají sami dle vlastního uvážení, nejsou motivováni, chybí vzájemná vazba, komunikace je na nedostatečné úrovni, nejsou příliš spokojeni s již absolvovanými vzdělávacími akcemi, zákonem stanovený rozsah průběžného vzdělávání není plněn, opatření nejsou přijata. Dále také vyplývá, že úředníci dávají nejvíce přednost odborným školením, ale uvítali by také rozvíjení počítačové gramotnosti a školení praktických dovedností. Pro návrh a realizaci plánu vzdělávání pro úředníky živnostenského odboru je vyhodnocena vzdělávací agentura Campanus, u které budou navržené vzdělávací akce absolvovány a je sestaven plán vzdělávání pro úředníka oddělení registrace živnostenského odboru a úředníka správního a kontrolního úseku živnostenského odboru včetně tematického zaměření vzdělávacích akcí.

4. Závěry a doporučení:

Jednoznačným doporučením vedoucím ke zlepšení systému vzdělávání na místním úřadu XY je zkvalitnění všech oblastí cyklu vzdělávání. Z dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynula potřeba pozorovat kvalitu pracovního výkonu ze strany vedoucích jednotlivých odborů. Pozorování bude probíhat dvakrát ročně a bude zaměřeno na pozorování znalostí a dovedností, osobnostních vlastností, pracovního výkonu a mezilidských vztahů. V dané chvíli byla identifikace provedena a je potřeba na tuto navázat do budoucna, kdy se celý cyklus bude neustále opakovat a bude nutno provést nové dotazování. Na základě identifikace bude plánováno vzdělávání, kdy každý úředník musí absolvovat v prvním roce tříletého cyklu odborná školení. Jako vzdělávací metoda je určena přednáška nebo školení. V rámci provedené matice priorit byla vyhodnocena jako nejvhodnější vzdělávací externí instituce agentura Campanus. Ve fázi realizace vzdělávání nelze navrhnout nová doporučení, jelikož dochází ke vzdělávání prostřednictvím externích vzdělávacích institucí, které tyto akce organizují. Při hodnocení výsledků vzdělávání bude rozvinut systém hodnotících formulací tak, aby fungovala vzájemná vazba.

Návrhem pro zlepšení situace je pak více motivovat úředníky dále se vzdělávat. Vhodným motivujícím prvkem jsou benefity. V rámci splnění zákonem stanoveného rozsahu vzdělávání bude úředníkům poskytován mimořádný benefit ve výši 3 000 Kč v rámci programu Benefit Plus. Celková částka potřebná v případě plnění plánu vzdělávání všemi úředníky by byla 99 000 Kč za 3 roky. Tedy ročně by se jednalo v průměru o 33 000 Kč.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

K , pokud by byl plán plněn. Uvedená částka bude vyčleněna z rozpočtové kapitoly odboru vnitřních výtvarných cílů, která spravuje program Benefit Plus. Dle vedoucího odboru vnitřních výtvarných cílů je takový návrh reálný.

V rámci dosažení hlavního cíle této práce je v návaznosti na pracovní náplň navržen plán vzdělávání pro účetní oddělení registrace a účetní oddělení správního a kontrolního úseku živnostenského odboru na období od 01.01.2020 do 31.12.2022 obsahující doporučená témata vztahující se k pracovní činnosti, požadovaným dovednostem a mekkým dovednostem, a to včetně kalkulace nákladů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, lidský kapitál, veřejná správa, vzdělávání účetníků, cyklus vzdělávání

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this work is to analyse the current educational system for employees in the city hall XY, assessing the current situation and proposing appropriate recommendations of more effective system for both the employee and the employer, and the proposal of specific education for the Department of Trade in City hall XY in the duration of 18 days in 3 years and including cost calculation.

2. Research methods:

In the theoretical part of this thesis the method of description and interpretation of the opinion of the most important authors from the relevant area is used. A literature review is carried out with subsequent use of Internet resources related to the field of employee education and education of the city hall clerks. Using this information, the internal regulations of the municipal authority XY and the legislation on the subject matter in question, a practical part of the work is realized in which quantitative research is carried out in the form of questionnaire surveys performed among employees of City hall XY. Collected primitive data is evaluated in verbal answers and, in some cases, processed through frequency tables with absolute and relative frequency. The results of the questionnaire survey are further evaluated in the form of a structured debate conducted with a HR officer. In order to achieve the goal of designing a plan of education for a Trade Department, structured interviews are conducted with employees of the trade department for the identification of specific needs for education and the formulation of a concrete plan of the education system. With the use of the priority matrix the most suitable institution for the realization of educational activities is selected and includes the calculations of the costs of educational activities.

3. Result of research:

According to the results of questionnaire survey and personal interviews, there were indicated significant differences in responses of human resources' officers, office workers and officers working for trade union. Big contradiction is noticeable in area called „identification of education needs” including planning education and qualification of educational events. The research indicates that common office workers are making their own choice by selecting educational event and they are generally not motivated. There is also lack of feedback and very low level of bilateral communication. Common office workers are not satisfied with already completed education courses moreover no measure is taken in regards of failure to comply the statutory extent of continuous and regular education. Furthermore, professional training is the most favored by common office workers, who would more likely develop computer and soft skills. Designing and implementing a training plan for the Trade Licensing Department is evaluated by the Campanus Educational Agency which educational events will be proposed and completed for. It is also created educational plan inclusive of thematic focus on educational events for officers of Trade Licensing department, officers of administrative and control department of trade union.

4. Conclusions and recommendation:

There is a clear recommendation leading to improve the education system at the XY City Council. It is quality improvement in all areas of education cycle. On the basis of the questionnaire survey and interviews, it can be concluded that there is need to observe quality of work performance supervised by the heads of individual departments. The observation will be taken twice a year and will be focused on professional knowledge and skills, personality traits, work performance and interpersonal relationships. At the moment, identification was accomplished and it is necessary to follow and repeat it in future. The entire cycle must be repeated regularly along with new cycle of questionnaire. Based on identification, educational training will be determined. Every common office worker will take part in the professional training in first year of three-year cycle. A lecture or training is stated as the educational method. Within implemented priority matrix, the external education agency called Campanus, was evaluated as the most appropriate. It is not possible to propose new recommendation of education implementation in realization process due to involvement of external educational institution, which organize those events. When evaluating learning outcomes, a system of evaluation forms will be developed so that they can receive meaningful feedback.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

The suggestion for improving situation is to motivate the officers to further education. The appropriate motivation is variety of benefits. Within complying to meet the statutory scope of education, every officer will be provided with extraordinary benefit of 3 000 CZK within the Benefit Plus program. In case of fulfillment of educational plan for all officers, total amount required is 99 000 CZK for 3 years which means on average 33 000 CZK a year. This amount will be earmarked from the budget of Internal Affairs that manages the Benefit Plus program. According to the head of Internal Affairs department, such a proposal is realistic.

In order to achieve the purpose of the thesis and with connecting to job description, a training plan is proposed from 01.01.2020 to 31.12.2022. The plan consist of recommended topics related to job description, computer and soft skills and is designed for every officers of the registration, administrative and control department of trade union, including cost calculation.

KEYWORDS

Human resources, human capital, public administration, training of officials, education cycle

JEL CLASSIFICATION

H75 Stát a místní samospráva: Vzd lávání
I20 Vzd lávací a výzkumné instituce: Všeobecn
J24 Lidský kapitál

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Pavla Opletalová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	MAR 18
Název BP:	Vzdělávání úředníků územně samosprávného celku
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Vymezení odborných pojmů 2.2 Vzdělávání v organizaci 2.3 Metody vzdělávání 2.4 Vzdělávání ve veřejné správě 2.5 Metodika 3 Praktická část 3.1 Představení městského úřadu XY 3.2 Současný systém vzdělávání na městském úřadě XY 3.3 Výsledky provedeného výzkumu 3.4 Shrnutí a návrh doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• HENDRYCH, D. et al. <i>Správní věda: teorie veřejné správy</i>. 4. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2014. 250 s. ISBN 978-80-7478-561-0.• PLAMÍNEK, J. <i>Vzdělávání dospělých</i>. Praha : Grada Publishing, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. Praha : Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 02. 2019• Zpracování teoretické části do 31. 03. 2019• Zpracování výsledků do 31. 05. 2019• Finální verze do 30. 06. 2019
Vedoucí práce:	doc. Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 28. 1. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Vymezení odborných pojmů	3
2.2 Vzdělávání v organizaci.....	4
2.2.1 Vzdělávání v organizaci a jeho význam pro organizaci	4
2.2.2 Systematické vzdělávání pracovníků	6
2.2.3 Cyklus vzdělávání	7
2.3 Metody vzdělávání.....	9
2.3.1 Vzdělávání dospělých, celoživotní vzdělávání.....	10
2.3.2 Metodika a metody vzdělávání.....	10
2.4 Vzdělávání ve veřejné správě	12
2.4.1 Organizační vymezení ve veřejné správě.....	13
2.4.2 Historie veřejné správy po roce 1989	14
2.4.3 Postavení úředníků a systém jejich vzdělávání	15
2.4.4 Akreditace a vzdělávací instituce	17
2.5 Metodika	18
2.5.1 Teoreticko-metodologická část	18
2.5.2 Praktická část.....	19
3 Praktická část.....	21
3.1 Představení městského úřadu XY	21
3.2 Současný systém vzdělávání na městském úřadu XY.....	22
3.3 Výsledky provedeného výzkumu	24
3.3.1 Dotazníkové šetření.....	24
3.3.2 Vyhodnocení rozhovorů	32
3.3.3 Matice priorit.....	34
3.4 Shrnutí a návrh doporučení.....	34
4 Závěr.....	40

Literatura

Přílohy

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozpočet a jeho vyplnění v letech 2014–2018	22
Tabulka 2 Dostupnost plánů vzdělávání	25
Tabulka 3 Průzkum vzdělávacích potřeb zaměstnavatelem	26
Tabulka 4 Možnosti dalších vzdělávacích aktivit	27
Tabulka 5 Dostupnost znalostí a dovedností pro výkon práce učedníka	28
Tabulka 6 Celkový přínos vzdělávacích akcí	29
Tabulka 7 Vnímání nově získaných poznatků z absolvovaných akcí	30
Tabulka 8 Nedostatky u vzdělávacích akcí	31
Tabulka 9 Souhrnná matice	34
Tabulka 10 Váha kritéria	XXXV
Tabulka 11 Cena	XXXVI
Tabulka 12 Velikost instituce	XXXVI
Tabulka 13 Zkušenosti se vzděláváním moderními metodami	XXXVII
Tabulka 14 Schopnost vytvořit vzdělávání na míru	XXXVII

1 Úvod

Veřejná správa v České republice po roce 1989 prošla transformací v etn p echodu z centrálně plánované ekonomiky na tržní ekonomiku a byly vytvořeny základy ústavního a správního systému. Tento p echod znamenal nutnost provést reformu veřejné správy tak, aby svou strukturou, úkoly a organizací odpovídala princip m moderního demokratického státu. Cílem reformy veřejné správy bylo provést potřebné organiza ní změny, a dosáhnout tak její profesionalizace, kdy se jedná o dlouhodobý a prakticky nikdy nekon ící proces. V d sledku t chto změna a rozmachu technologií, organizace p echázejí na nové formy ízení, kde prioritou je rozvoj lidských zdroj , nebo dob e p ípravení, zaškolení a zkušenosti pracovníci jsou zárukou nejen kvalitní práce, ale i prosperity firmy. Souasná moderní spole nost p edstavuje spole nost znalostí, kde nar stají požadavky na vzd lávání, m ní se vzd lávací systémy a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem, kde nejd ležit ější ást je tvořena práv vzd láváním dosp lých. Koncepce celoživotního u ení se netýká pouze soukromého sektoru, ale i veřejného sektoru. Celoživotní vzd lávání je v souasně dob nutností.

Veřejnou správu začínají lidé chápat jako službu veřejnosti, kdy očekávají kvalitní služby poskytované profesionály ve svém oboru. Na ú edníky jsou tedy kladeny vyšší požadavky a nároky. Ú edníci zastávají pozice, na kterých musejí zodpov dn rozhodovat, komunikovat, musejí se u it novým ěinnostem, musejí pružn reagovat na neustále se m níící legislativu, a proto je pr b žné vzd lávání p í výkonu jejich ěností nezbytností. V souvislosti s modernizací a profesionalizací veřejné správy pak byl p íjat a nabyt ú ěinnosti dne 01.01.2003 zákon . 312/2002 Sb., o ú edních územních samosprávných celk , který vymezil postavení ú edník , ale také upravuje vzd lávání ú edník . Samotné vzd lávání ú edník je stále ešeným problémem a m la by mu být neustále v nována ur itá pozornost. P ízp sobit se neustále se m níícím legislativním podmínkám a spole enským požadavk m vyžaduje systematické vzd lávání ú edník , které by m lo p ínášet nejen výhody ú ad m, ale i ú edník m a ob an m samotným.

Hlavním cílem této práce je rozbor současného systému vzd lávání ú edník na m stském ú ad , zhodnocení současné situace a návrh vhodných doporu ení, která by p ísp la k zefektivn ní současného systému ve prosp ch zam stnance i zam stnavatele, a dále návrh konkrétního plánu vzd lávání pro živnostenský odbor m stského ú adu XY v rozsahu 18 dn b hem 3 let v etn kalkulace náklad . K dosažení hlavního cíle práce je zapot ebí zodpov d t n které otázky s tématem související, a to p edevším: Dochází k pravidelnému vzd lávání? Je vzd lávání umožn né zam stnavatelem dosta ující? Je provád n pr zkum vzd lávacích pot eb ze strany zam stnavatele? Mají ú edníci zájem o pr b žné vzd lávání? Jak dochází k výb ru vzd lávacích institucí? Jsou ú edníci spokojeni s absolvovanými vzd lávacími aktivitami? Je provád no hodnocení vzd lávacích aktivit po jejich absolvování? Je platná legislativa v souladu se vzd lávacími pot ebami ú edník ?

Práce je rozd lena na ást teoreticko-metodologickou a praktickou. Na základ studia odborné literatury je v teoreticko-metodologické ásti práce zpracována problematika vzd lávání. Jako zdroje byly vybrány publikace renomovaných autor z oblasti ízení lidských zdroj , vzd lávání a veřejné správy jako například Armstrong, Koubek, Šiký , Bláha, Horzinková, Kociánová, Mužík i Vnou ková. Tato ást je rozd lena na p t základních podkapitol, kterými jsou vymezení odborných pojm , vzd lávání v organizaci, metody vzd lávání, vzd lávání ve veřejné správ a metodika. Jednotlivé podkapitoly mají pak své díl í ásti.

Praktická ást práce je zam ěna na zkoumání problematiky daného tématu na konkrétním m stském ú ad a uplatn ní informací získaných z teoreticko-metodologické ásti. Tato ást práce nejprve v první podkapitole p edstavuje m stský ú ad, pro práci pojmenovaný jako

m stský ú ad XY, jež bude p edm tem rozboru. Jsou zde popsány základní informace o ú ad , jeho organiza ní struktura, ale také proveden rozbor sou asného systému vzd lávání. V další podkapitole jsou pak interpretovány výsledky kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šet ení. Dotazník byl rozeslán všem ú edník m práv na daném pracovišti. Výsledky jsou posléze p edstaveny personalistce daného ú adu, kdy byl proveden strukturovaný rozhovor na dané téma. Dále byly provedeny strukturované rozhovory s 9 ú edníky živnostenského odboru, kte í byli dotazováni na konkrétní situaci v oblasti pr b žného vzd lávání na živnostenském odboru, a to z d vodu návrhu efektivn jšího plánu vzd lávání. Tyto rozhovory jsou interpretovány v navazující podkapitole. Navazuje zpracování matice priorit, která byla použita pro výb r nevhodn jší vzd lávací instituce pro organizace vzd lávacích akcí pro ú edníky živnostenského odboru.

V záv ru této práce jsou pak všechny výsledky shrnuty a navržena vhodná a reálná doporu ení ke zlepšení situace v oblasti vzd lávání ú edník práv na m stském ú ad XY, a také zpracován návrh konkrétního plánu vzd lávání pro ú edníky živnostenského odboru v rozsahu 18 dn b hem 3 let v etn kalkulace náklad s tím spojených.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Obsahem této části práce je zasazení řešené problematiky do teoretického rámce a vymezení základních odborných pojmů používaných v bakalářské práci. V současné době není vzdělaná pracovní síla doménou pouze soukromého sektoru, ale nabývá na důležitosti i ve veřejném sektoru, v souvislosti s reformou veřejné správy a její modernizací. Z tohoto důvodu musí být i organizace působící ve veřejném sektoru připraveny na požadavky a změny, které přináší současná moderní doba.

2.1 Vymezení odborných pojmů

Nejcennějším zdrojem každého podniku nejsou kvalitní technické prostředky a technologie, ale lidé, jako nositelé lidského kapitálu vytvářející v organizaci přidanou hodnotu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34–37).

Lidský kapitál, jak uvádí autoři, představuje zásobu vrozených a v průběhu života získaných znalostí, schopností, zkušeností, dovedností, talentu, motivace, návyků a energie, kterými lidé disponují a mohou být využívány k výrobě produktů. Mužík (2010, s. 26) popisuje lidský kapitál totožně, a to jako osvojené v domosti, návyky a dovednosti člověka, které je schopen využívat v profesní praxi. Armstrong (2015, s. 111) doplňuje, že lidský kapitál je důležitý zejména pro vyjádření tržní hodnoty organizace. Rozvoj lidského kapitálu představuje nový pohled a nová koncepce vzdělávání a rozvoje v organizaci se orientuje na rozvoj pracovních schopností organizace jako celku (Koubek, 2015, s. 257).

Lidské zdroje - rozvoj lidských zdrojů je spojován s politikou zaměstnanosti a sociální politikou, díky nimž dochází k podpoře výkonnosti, motivovanosti a kvalifikovanosti pracovní síly (Bráha et al., 2018, s. 39). Plamínek (2014, s. 19) konkretizuje, že lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál, který lidé mají a který mohou využívat k vykonávání práce. Vodák, Kucharčíková (2011, s. 40–44) naopak popisují lidské zdroje jako představitele lidí, jež jsou schopní na sobě pracovat a samostatně se realizovat v činnosti, kterou vykonávají v pracovním procesu na základě vlastního rozhodnutí. Dále autoři uvádí, že řízení lidských zdrojů je podnikatelsky orientovaná filozofie s vlivem řízení lidí za cílem dosažení konkurenční výhody, kde by měl být poukázán důraz zejména na zájmy managementu, uplatnění strategického přístupu, chápání lidí jako majetku, do kterého se investuje v zájmu dosažení cílů podniku, dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, dosažení oddanosti lidí hodnotám a cílům organizace a potěbu silné podnikové kultury vytvořené za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

Lidský potenciál představuje jakýsi soubor předpokladů a dispozic člověka orientovaných na výkon činností, které z různých pohledů umožní podniku rozvíjet se, a tak napomáhají ke zvyšování jeho konkurenceschopnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 34). S uvedeným souhlasí Plamínek (2014, s. 18) a dodává, že se učením a vzděláváním rozšiřuje potenciál člověka, tedy vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje.

Personální strategie je nástroj, díky němuž se podnik může dlouhodobě rozvíjet, je tvořenými strategiemi, které jsou nosným pilířem pro řízení každodenních operací podniku za dosažením svých cílů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 47). Dvořáková (2012, s. 541) chápe personální strategii jako strategii lidských zdrojů, kde cílem je definovat zájmy organizace a následné změny ve svém personálním řízení, tedy vyhovět požadavkům a podmínkám organizace i potřebám zaměstnanců. Dále autorka uvádí, že úlohou personální strategie je zejména stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a stanovení základních přístupů k jejich dosažení. Personální strategie se dále dělí do personálních politik,

kteře jsou za pomoci konkrétních činností návodem k uskutečnění personální strategie (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 48). Jak autoři dále shodně popisují, tak v této strategii se podnik zabývá činnostmi, jako jsou například analýza práce, plánování zaměstnanců v etn, vyhledávání a výběru, adaptační proces, systém odměňování, sociální péče, ochrana zdraví a bezpečnost, rozvoj zaměstnanců apod. Strategické řízení lidských zdrojů se stává základním cílem pro rozvoj akceschopnosti organizace tím, že organizaci zajistí kvalifikované, motivované a oddané zaměstnance, potažebně k dosahování trvalé konkurenční výhody (Armstrong, 2015, s. 58). Kociánová (2010, s. 15) chápe personální strategii totožně, a to jako dílejší strategii organizace, díky níž jsou vyjádřeny budoucí záměry organizace a dlouhodobé cíle v personální oblasti, které napomáhají dosahování cílů a vytvářejí předpoklady k uskutečnění podnikové strategie.

Znalosti představují souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů, jež si člověk osvojil díky učení, praktické činnosti a zkušenosti (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 74). Armstrong (2015, s. 121) souhlasí a uvádí, že znalosti představují to, co lidé vědí o věcech, pojmech, myšlenkách, teoriích, praktikách nebo postupech a doplňuje, že znalosti mohou být v organizaci sdíleny prostřednictvím informačních systémů a porad, seminářů, kurzů, publikací. Podle Plamínka (2014, s. 22) jsou znalosti pouze teoretickými schopnostmi.

Dovednosti představují způsobilost a dispoziční schopnosti, které mu umožní konat určité činnosti, v pracovních dovednostech se jedná o efektivní a kreativní vykonávání pracovních úkolů a přiměřenou reakci na změněné pracovní podmínky (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 75). Armstrong (2015, s. 626) opět souhlasí a dodává, že dovednosti z oblasti podnikání jsou podmínkou přístupu zaměstnaného na rozdělování disponibilních zdrojů a zabezpečení co nejlepšího využívání k dosažení stanovených výsledků. Plamínek (2014, s. 22) považuje za dovednosti naopak schopnosti praktické.

Kompetence je schopností lidí, kteří odvádějí výkon, kde je od nich tato schopnost požadována nebo očekávána (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 70–71). Kompetenci dále autoři vysvětlují jako schopnost se chovat určitým způsobem, tedy projev chování člověka. Dle jejich názoru jsou složkami osobnosti, které vstupují do kompetencí:

- motivy – vnitřní pohnutky, které povzbuzují a udržují aktivitu;
- rysy – charakteristiky osobnosti (temperament);
- vnímání sebe samého – hodnoty a postoje;
- vědomosti – všechny poznatky, které člověk ví o dané pracovní pozici;
- dovednosti – fyzické i duševní schopnosti člověka související s výkonem činnosti.

Bartošková (2010, s. 84) vnímá kompetence totožně, a to jako souhrn znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení stanovených cílů.

2.2 Vzdělávání v organizaci

Organizace má mnoha vnějších vlivů, které je v důsledku nutí k přizpůsobování kompetencí svých lidí. Pojetí vzdělávání pracovníků v organizaci je proměnlivé v čase a prostoru, závisí na povaze práce, velikosti organizace a používané technice a technologii.

2.2.1 Vzdělávání v organizaci a jeho význam pro organizaci

Definovat potřeby firemního vzdělávání je velmi složitý proces, při kterém je potřeba vymezit, co je nutné rozvíjet a jakých uspokojivých výsledků je nutné dosáhnout všemi zainteresovanými stranami (Kazík, 2017, s. 16). Vzdělávání je proces, kdy člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a tréninkem neboli výcvikem

prostednictvím různých inností si je osvojuje (Kociánová, 2010, s. 169). Podle Kazíka (2017, s. 18) by výsledkem vzdělávání měla být změna chování člověka. Účelem vzdělávání je připravovat zaměstnance na soustavné změny, prohlubovat a rozšiřovat jejich znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (Šiký, 2016, s. 138). Koubek (2015, s. 253–264) naopak popisuje, že vzdělávání pracovníků je personální innost zahrnující následující aktivity:

- přípravu sobování pracovních schopností pracovníků pomocí se požadavků pracovního místa, tzv. „doškolení“;
- zvyšování použitelnosti pracovníků;
- rekvalifikační procesy v organizaci – přeškolení pracovníků v organizaci na pracovní pozice, které jsou potřeba;
- proces orientace na pracovníka - přípravu sobování pracovních schopností nových pracovníků specifickými požadavky daného pracovního místa;
- formování pracovních schopností - rozlišují se 3 oblasti:
 - oblast všeobecného vzdělávání;
 - oblast odborného vzdělávání – základní příprava na povolání, doškolení (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace), profesní rehabilitace;
 - oblast rozvoje – rozšiřování kvalifikace, další vzdělávání a formování osobnosti. Orientace více na kariéru pracovníka než na aktuálně vykonávanou práci.

S Koubkem se ztotožňuje i Evangelu et al. (2013, s. 8), kteří udávají, že to, co dnešní firmy odlišuje a posiluje jejich místo na konkurenčním trhu, jsou znalosti, dovednosti a předpoklady jejich pracovníků, kdy ve firmách, které mají vytvořeno stabilní personální oddělení, si toto uvědomují, protože mají ve svých řadách personalisty i specialisty na vzdělávací projekty, zato společnosti, které jsou menší a personální oddělení se jim nevyplatí zřídit, se k poznání o důležitosti vzdělávání dostávají postupně. Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 80). Lehce odlišně od Koubka autoři rozlišují celoživotní vzdělávání, za které považují spojení vzdělávání formálního tedy v rámci školské soustavy, neformálního, realizovaného v průběhu zaměstnání a neinstitucionálního, které je tvořeno příležitostnou součástí každodenního života a navíc nemusí být vůbec vnímáno jako vzdělávání. Pro účinné zvládnutí personálních inností, zejména v oblasti vzdělávání je předpokladem ústřední získávání, udržování, využívání a rozvoj talentovaných lidí ve všech oblastech fungování organizace (Šiký, 2016, s. 138). Firemní neboli podnikové vzdělávání vidí obdobně i Bartoňková (2010, s. 16), a to jako systematický proces změny pracovního chování, úroveň znalostí a dovedností v etn motivace zaměstnance v organizaci, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Subjektivní kvalifikaci autorka popisuje jako soubor vlastností člověka získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité innosti. Kvalifikaci objektivní autorka vysvětluje jako kvalifikovanost práce, tedy stanovení požadavků na kvalifikovanost pracovníka, která vyplývá z náročnosti práce. Strategie vzdělávání je podle Šikého (2016, s. 140) formulována a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele a vede k vytvoření nutných organizačních předpokladů vzdělávání zaměstnanců, kdy zaměstnavatel obvykle potěbuje určitý počet zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, kvalitní vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště, vhodné materiální a technické vybavení apod.

Podobně jako Koubek řeší problematiku vzdělávání i Dvořáková (2012, s. 286–288), ta se specificky zabývá plánováním celopodnikového rozvoje lidských zdrojů, rozebírá koncepci pro udržení a stabilizaci zaměstnanců, kde smyslem je stanovit takové podmínky, které by

zaměstnanci vedly k samostudiu a k aktivnímu vyhledávání příležitostí a sdílení znalostí. Bartoňková (2010, s. 20–21) spojuje, stejně jako Šiký, podnikové vzdělávání v souvislosti s plánováním lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s náborem, s výběrem zaměstnanců, kdy je součástí protifluktačních opatření, souvisí s kariérovým plánováním nebo personálním poradenstvím. Podle Bláhy (2013, s. 123) praxe dokazuje, že jako nejefektivnější se jeví dobře organizované systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání a rozvoje v organizaci. Hlavním cílem podnikového vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 82) příprava zaměstnanců, aby se jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů zvýšila a tím došlo ke zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity podniku. Cílem podnikového vzdělávání je podle Bartoňkové (2010, s. 18–19) navíc také vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců. Mezi klíčové úkoly firemního vzdělávání autorka zahrnuje zajištění příné a podélné flexibility. Podélnou flexibilitu vysvětluje jako přízvisování pracovních schopností zaměstnanců m nícím se požadavk m pracovního místa, tedy flexibilita pracovního místa. Přínou flexibilitu popisuje jako zvyšování flexibility a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby zvládali znalosti a dovednosti potřebné k výkonu dalších jiných pracovních míst, tedy dochází k rozšíření pracovních míst.

2.2.2 Systematické vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, dále z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu, všechny zmíněné aspekty jsou důležitě při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85). Autoři dále vysvětlují, že při identifikaci potřeb vzdělávání je nutno srovnat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) a současnou (existující), rozdíl tvoří výkonnostní mezeru. Identifikace potřeb organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků je však podle Koubka (2015, s. 261–262) obtížným problémem, kdy kvalifikace a vzdělávání se dá měřit jen primitivními způsoby (využitím, délkou praxe), proto fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání jejich pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech (povaha experimentu). Specifikuje praktickou stránku identifikace potřeb organizace a rozdíl je do tří skupin údajů:

- údaje týkající se celé organizace - údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti;
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – zde autor uvádí popisy pracovních míst a jejich požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti, dále informace o stylu vedení nebo kultuře pracovních vztahů;
- údaje o jednotlivých pracovnících – záznamy o vzdělávání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, postoje a názory pracovníků a jejich nadřazených.

Uvedené rozšiřuje o oblast odborného vzdělávání v organizaci Šiký (2014, s. 125), kdy tato oblast zahrnuje:

- zaškolení - adaptace, orientace;
- doškolení – prohlubování kvalifikace, zaměstnanec si postupně osvojuje nové schopnosti;
- přeškolení – rekvalifikace;
- rozvoj – rozšíření kvalifikace.

Kociánová (2010, s. 171) navíc dodává, že na efektivitu vzdělávání pracovníků působí řada faktorů, které jsou buď na straně pracovníků (účastníci) vzdělávání, nebo na straně organizace a vedoucích pracovníků, nebo na straně dodavatelů vzdělávání. Pokud se jedná o účastníky

vzdělávání, největší význam dle autorky tvoří jejich motivace ke vzdělávání což je předpoklad pro jejich aktivitu, kdy tyto pracovníci by měli mít jasný cíl svého vzdělávání. Z pohledu organizace je podle autorky nezbytné, aby investice do vzdělávání podporovaly rozvoj právních schopností. Koubek (2015, s. 259) totožně popisuje neefektivnější vzdělávání pracovníků jako dobře organizované systematické vzdělávání, což je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, které sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační předpoklady vzdělávání. K tomu, jak dodává autor, je potřeba mít vlastní i smluvně zajištěné externí vzdělávatele. Také specifikuje přednosti systematického vzdělávání, kterými jsou především odborné upravení pracovníků, formování pracovních schopností pracovníků, zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností pracovníků a v neposlední řadě také zlepšení pracovního výkonu. Kazík (2017, s. 20) vnímá firemní vzdělávání jako proces, kdy existují vstupy, které se přeměňují v určité výstupy, přičemž to, co je získáno navíc, je vnímáno jako efekt, přínos a zisk.

2.2.3 Cyklus vzdělávání

Samotný cyklus vzdělávání podle Koubka (2015, s. 259) začíná identifikací potřeb vzdělávání, následuje plánovací fáze, tentéž je pak samotný proces vzdělávání a v neposlední řadě pak vyhodnocení výsledků vzdělávání, kdy jednotlivé fáze určují, jak bude vzdělávací proces vypadat a jak bude účinný. Totožně popisují cyklus vzdělávání také Šiký (2016, s. 139), Bláha et al. (2013, s. 122), Vodák a Kucharčíková (2011, s. 91).

Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikovat potřebu vzdělávání je obtížný proces, jelikož kvalifikace a vzdělávání jsou složité kvalifikovatelné vlastnosti člověka, přičemž je potřeba představená jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, úrovní, porozuměním problému ze strany pracovníka a požadavky na pracovní místo (Koubek, 2015, s. 261). Podle autora může potřeba vyplynout také ze soustavného pozorování pracovního výkonu, kvality výrobků nebo služeb, využití pracovní doby, stability pracovníků a dalších faktorů. Totožně na problematiku identifikace potřeb nahlíží i Vodák a Kucharčíková (2007) in Vnoučková (2017, s. 70), kdy identifikace potřeb začíná analýzou současněho stavu, kdy dochází k shromažďování informací současněho stavu znalostí, schopností, dovedností pracovníků, dále pak jsou shromažďovány informace o výkonnosti pracovníků, týmů a organizace. Informace jsou poté, dle autora, porovnávány s požadovaným stavem. Naprosto shodně definuje identifikaci potřeb vzdělávání také Bláha et al. (2013, s. 124).

Proces identifikace potřeb vzdělávání probíhá ve třech krocích (Bláha et al., 2012, s. 124, totožně Koubek, 2015, s. 262):

- organizační analýza – provedena na základě údajů o cílech a plánech organizace, struktuře, výrobním programu, o postavení pracovníků a jejich pohybu, produktivitě, technologiích a dalších;
- analýza práce – jsou analyzovány činnosti, znalosti, dovednosti, schopnosti a úkoly pracovníků na daných pracovních pozicích;
- analýza osob – je soustředěna na charakteristiky jednotlivců a na to, jak vykonávají svou práci.

Shodně popisuje proces také Vodák et al. (2011) in Vnoučková (2017, s. 70–71), kdy navíc uvádí metody těchto analýz, kterými jsou analýza statistických údajů, analýza dotazníků, analýza informací, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu, monitorování výsledků porad a diskusí, analýza pracovních záznamů a analýza pravidelného hodnocení pracovníků (Koubek, 2009 in Vnoučková, 2017, s. 71).

Plánování vzdělávání pracovníků

Koubek (2015, s. 259) popisuje fázi plánování vzdělávání jako proces, kdy dochází k řešení především otázek týkajících se rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude týkat, stanovení cílů a osvědčených nástrojů a metod použitých ke vzdělávání pracovníků. Zpracování plánu vzdělávání vymezuje období (Šiký (2014, s. 126), a to stanovení zejména cíle vzdělávání, cílové skupiny zaměstnanců, metod vzdělávání, instituce zabezpečující lektora, místa a čas vzdělávání, požadavků na materiální a technické vybavení a služeb, nákladů a metod vyhodnocování výsledků vzdělávání. Cílem plánování by mělo být určení, čeho chce organizace dosáhnout a jakým způsobem (Armstrong, 2011 in Vnoučková, 2017, s. 72).

Plán vzdělávání by měl zodpovídat tyto otázky (Koubek, 2015, s. 265, totožně Bláha et al., 2013, s. 126, Vodáček a Kucharčíková, 2007 in Vnoučková, 2017, s. 73):

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? – jeho obsah;
- Kdo se bude vzdělávat? – jednotlivci, skupiny;
- Jakým způsobem? – metody, pomůcky, na pracovišti, mimo pracoviště;
- Kým? – interní nebo externí vzdělavatelé, sama organizace;
- Kdy? – časový plán;
- Kde? – místo konání;
- Jaké budou náklady? – rozpočet;
- Jak se budou hodnotit výsledky a účinnost vzdělávání? – metody hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy.

Koubek (2015, s. 265) i Bláha et al. (2013, s. 126) se shodují, že jedním z nejzásadnějších kroků je stanovení metod vzdělávání. Metodám vzdělávání je v nově vydané podkapitole 2.3.

Realizace vzdělávání

V této fázi je nutností připravit lektora a účastníky, učební pomůcky a materiály a celou akci organizací zajistit (Bláha et al., 2013, s. 129). Tato etapa je realizována ve třech fázích (Bartočková, 2010 in Vnoučková, 2017, s. 74), kterými jsou fáze přípravy, fáze samotné realizace a transfer. V přípravné fázi je podle autorky nutností připravit všechny aspekty (lektor, materiály, účastníci), ve fázi realizace se pak jedná o skutečnou realizaci počinaje příjezdem lektora a konče zakončením akce, a ve fázi transferu se jedná o zpracování všech poznatků získaných během vzdělávací akce. Mezi nejdůležitější faktory realizace je možno zařadit organizací zajištění (Bláha et al., 2013, s. 130, totožně Bartočková, 2010 in Vnoučková, 2017, s. 75).

Hodnocení výsledků vzdělávání

Koubek (2015, s. 274) konstatuje, že vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu je obtížným procesem, kdy je zapotřebí stanovit hodnotící kritéria. Uvádí několik metod, a to porovnání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování vzdělávacího procesu a programu (hodnocení vhodnosti a účinnosti zvolených metod a postupů) nebo kvantifikace praktického přínosu pomocí ekonomických ukazatelů. Tímto obdobím popisuje metody také Folwarczyna (2010) in Vnoučková (2017, s. 76), kdy navíc udává Kirkpatrickův model, Balanced Scorecard a Sullivanův model. Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, využívání a dodržování adekvátních metod, odezva účastníků a skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností v etně uplatnění v každodenní práci, doplňuje Šiký (2014, s. 130). Podle autora se také vyhodnocování výsledků vzdělávání provádí na

základ porovnání výsledků vstupních a výstupních testů nebo monitorování průběhu vzdělávacího programu, zvláště důležité je také vyhodnocování výsledků vzdělávání během pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Ovšem Koubek (2015, s. 274) konstatuje značnou problematiku měření u jím uvedených metod. Jako nejčastěji používané hodnotící otázky pak udává:

- Byly použity adekvátní nástroje? – metody, vybavení, obsah;
- Jaká je odezva, postoje a názory účastníků? – nebezpečí zkreslení informací;
- Jak byly získané znalosti a dovednosti osvojeny? – je používáno testování účastníků;
- Do jaké míry jsou získané znalosti a dovednosti užity v praxi? – zda došlo ke změně pracovního chování.

Bláha et al. (2013, s. 130) naopak uvádí, že nejvíce používaným modelem hodnocení je Kirkpatrickův model. Tento model popisuje jako nejznámější také Folwarczná (2012) a Vnoučková (2017, s. 76–77), která uvádí, že tento model hodnotí efektivitu vzdělávání ve čtyřech úrovních:

- úroveň reakce – vyjádření názoru účastníků formou dotazníkového šetření;
- úroveň učení – soubor informací o tom, jak se zlepšily znalosti a dovednosti účastníků, jak se změnily jejich postoje, přičemž jsou využívány testy;
- úroveň chování – hodnocení změny chování, aplikace znalostí a dovedností, přičemž jsou využívány rozhovory a pozorování;
- úroveň výsledků – posuzuje prospěšnost z ekonomického hlediska.

Všichni autoři se však shodují, že hodnocení vzdělávání by mělo být provedeno bezprostředně po vzdělávací akci, ale také s jistým časovým odstupem, aby mohlo dojít ke zjištění, jak se změnil pracovní výkon a zda nové znalosti a dovednosti jsou užívány v praxi.

2.3 Metody vzdělávání

Barták (2008, s. 9–11) se zabývá metodologickými základy vzdělávání dospělých z různých hledisek, kde z hlediska filosofického je vzdělávání dospělých podnícováno poznáváním světa a smyslovou činností. Z metodologického hlediska využívá obecných zákonitostí, principů a kauzálních vztahů, které přispívají k teorii výchovy a vzdělávání dospělých a jsou položeny na vědeckých základech. Dále autor uvádí, že vzdělávání dospělých je položeno na pedagogických, andragogických, sociologických, psychologických, sociologických, ekonomických, politických, právních a etických základech.

Mužík (2010, s. 24–26) nahlíží na vzdělávání z jiného směru, kdy tvrdí, že vzdělávání je komunikační proces, který je organizován a dlouhodobě určen k výukovým účelům. Tento komunikační proces autor rozděluje na přímou komunikaci, tedy verbální a neverbální a nepřímou komunikaci, tedy tu, kde se využívají prostředky a kanály, například telekomunikace. Vzdělání tvoří podle autora výstup vzdělávacího procesu. Bláha et al. (2013, s. 122) popisuje vzdělávání jako proces, ve kterém lidé získávají nebo si rozvíjejí své specifické dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje potřebné pro daný výkon na jejich pracovní pozici. Koubek (2015, s. 252) souhlasí a specifikuje, že našou výukovou dobu už nestačí zácviky, doškolení nebo přeškolení pracovníků, ale je potřeba rozvíjet aktivity zaměřené na formování širšího okruhu znalostí a dovedností než vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo.

2.3.1 Vzdlávání dospělých, celoživotní vzdlávání

Podle Bartáka (2008, s. 10) je vzdlávání dospělých celoživotním procesem, který umožňuje člověku „držet krok“ se zájmy společnosti. Mužík (2010, s. 25) charakterizuje vzdlávání dospělých obdobně, a to jako další vzdlávání osob produktivního a postproduktivního věku a je charakteristické tím, že se nejedná jen o profesní vzdlávání, ale také o společenské a politické vzdlávání. Koubek (2015, s. 252) totožně chápe vzdlávání a formování pracovních schopností jako celoživotní proces, kde v této roli sehrávají organizace nebo organizované vzdlávací aktivity. Uvádí, že základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakéhokoliv podniku je flexibilita a připravenost na změny, kde flexibilitu tvoří lidé, kteří jsou nejen připraveni na změny, ale změny akceptují a podporují je a díky tomu se formování pracovních schopností pracovníků podniku stává nejdůležitějším úkolem personální práce. Dále autor uvádí, že na současnou vyspělou dobu už nestačí zácviky, doškolování nebo přeškolení pracovníků, ale je potřeba rozvíjet aktivity zaměřené na formování širšího okruhu znalostí a dovedností než vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo.

Barták (2008, str. 11) navíc v kontextu celoživotního učení rozlišuje vzdlávání:

- **náhradní školní vzdlání** – získání druhu a stupně vzdlání, které se běžně nabývá v daném věkovém stupni;
- **další vzdlání**, kterým rozumí:
 - další profesní vzdlání – zahrnuje kvalifikační vzdlávání, periodická školení a rekvalifikační vzdlávání, kdy cílem je rozvíjení postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání;
 - obecné vzdlávání – zahrnuje etickou, estetickou, právní, ekologickou, zdravotnickou, filosofickou, náboženskou, politickou, obecnou a sociální problematiku;
 - zájmové vzdlávání – uspokojuje vzdlávací potřeby člověka v souladu s osobním zaměřením;
 - vzdlávání seniorů – umožňuje poproduktivní generaci uspokojovat své potřeby, kterým se v produktivním věku nemohli dostatečně vyhovět.

Rozdíl mezi vzdláváním a rozvojem popisuje Dvořáková (2012, s. 284) tak, že vzdlávání je považováno za aktivitu, která vede k učení, tedy k získávání nových znalostí nebo zlepšování dovedností. Rozvoj zaměstnanců se podle autorky odehrává v rámci tzv. „cyklu systematického podnikového vzdlávání“, kde předpokladem k potěbám podniku je kvalifikovaný zaměstnanec, který je dále motivován k odbornému a osobnostnímu rozvoji a také ke sdílení znalostí a informací s interními a externími partnery. Za strategické prvky řízení rozvoje jsou podle autorky považovány hraniční fáze identifikace potřeb a vyhodnocení efektivity rozvojových programů.

2.3.2 Metodika a metody vzdlávání

Metodika je naukou o zákonitostech a zvláštnostech výchovy a výuky, rozvoj metodiky sebevzdlávání dospělých závisí na prohlubování procesního pojetí výchovy a vzdlávání dospělých a na úrovni zobecnění praktických zkušeností (Barták, 2008, s. 33). Metoda je cestou, díky které směřujeme k určitému cíli (Barták, 2008, s. 34). Autor uvádí, že v procesu vzdlávání dospělých je dynamickým iniciátorem, který vychází z potřeb a zájmů dospělého jedince. Metodu spojuje Bartoňková (2010, s. 150) s naplňováním stanovených vzdlávacích cílů, se zvládnutím obsahu vzdlávání, který je realizován v rámci určité vzdlávací formy a za určitých podmínek. Také Vnoučková (2017, s. 78) konstatuje, že až pokud jsou nastaveny cíle, kterých má být pomocí vzdlávání dosaženo, jsou pak určeny metody, díky kterým bude uvedených cílů

dosaženo. Konkretizuje, že volba metod závisí na daných okolnostech souvisejících s organizací, pracovníky a stanovenými cíli. Vodák a Kucharíková (2007) in Vnouková (2017, s. 79) uvádí faktory, které ovlivní výběr vzdělávacích metod, a to cíle učení, podmínky a obsah, principy učení, časové a materiální faktory a lidské faktory.

Metody a jejich klasifikace podle Bartáka (2008, s. 34–39) jsou uvedeny v příloze 1. Autor rozlišuje metody podle považujícího zaměření výchovného působení, podle fází výchovy a vzdělávání, podle využití prostor, podle přímého a nepřímého poznávání reality, podle formy pomoci účastníkovi v procesu učení, podle úrovně vzdělávacích potřeb účastník, podle intenzity inovace obsahu využití. Jiné rozdělení, a to podle použitelnosti a účinnosti udává Koubek (2015, s. 265–274) a dělí metody do dvou velkých skupin: metody používané na pracovišti při výkonu práce („on the job“), které jsou vhodné ke vzdělávání pracovníků (důlníků) a metody používané mimo pracoviště („off the job“), které jsou vhodnější ke vzdělávání vedoucích pracovníků, kdy se jedná o metody realizované v organizaci nebo mimo ni (výuková zařízení, výukové dílny, počítačové učebny, vývojová pracoviště apod.). Dle autora se využívají k hromadnému vzdělávání skupin účastník. Za metody „on the job“ považuje: instruktáž při výkonu, coaching, mentoring, counselling, asistování, povolení úkolem, rotaci práce a pracovní porady. Za metody „off the job“ považuje: přednášky, přednášky spojené s diskusí, semináře, demonstrování, případové studie, simulace, hraní rolí, assessment centra, outdoor training/learning, e-learning. Konkrétní rozdělení uvedených metod dle autora je uvedeno v příloze 2 a 3. Totožně rozlišuje metody také Bláha et al. (2013, s. 126) a Horváthová (2011) in Vnouková (2017, s. 79).

Koubek (2015, s. 270–273) dále navíc rozlišuje metodu případových studií a e-learning následovně :

- **případové studie**
 - workshop („skupinové cvičení“) – další forma případové studie, praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska;
 - brainstorming – skupina účastník vzdělávání je vyzývána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhu je uspořádána diskuze o navrhovaném řešení a hledá se optimální návrh.
- **e-learning**
 - samostatný (separovaný) e-learning – vzdělávající se osoba používá počítačovou technologii, ale v dané chvíli není napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby;
 - živý e-learning – vzdělávatel a vzdělávající se osoba jsou za použití počítačové technologie spolu v kontaktu, ale na různých místech;
 - kolektivní e-learning – podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí pomocí diskusních fór, počítačových besed (chatu) apod.

Autoři Dvořáková (2012, s. 292) a Mužík (2010, s. 92–93) uvádí navíc i tuto metodu vzdělávání a to **metodu na rozhraní** (na pracovišti a mimo pracoviště), kam patří:

- pracovní porady;
- samostudium, distanční vzdělávání;
- počítačové a on-line školící programy;
- firemní poradenství;
- action learning - pravidelné setkávání zaměstnanců za účelem týmového učení;
- trainee program - cílené programy určené na přípravu zaměstnanců k převzetí náročných pracovních úkolů.

Mužík (2012, s. 28) zahrnuje do metod vzdělávání navíc didaktickou formu, kterou rozumí jako určitý organizační rámec vyučování a učení. Vzdělávací teorii a praxi autor rozlišuje dle následujících kritérií:

- kritérium didaktické - umožňuje učitelům soustedit se na výuku a v daném časovém horizontu se naučit co nejvíce;
- kritérium ekonomické - hospodárně využívat náklady spojené s absencí učitelů v pracovním procesu, s jejich cestováním a ubytováním.

V návaznosti na tyto kritéria Mužík (2010, s. 84–86) rozlišuje didaktické formy ve vzdělávání dle následujících kritérií :

- přímá výuka - jedná se o klasický způsob výuky, kdy se lektor i učitel setkávají v učebně, lektor si během výuky musí vybudovat svoji autoritu;
- kombinované vzdělávání - ve vzdělávací praxi velmi rozšířená forma (vstupní semináře, individuální studium, tréninkové kurzy), součástí kombinovaného studia jsou také formy vyučování znalostí učitelů, neboli závěrečné zkoušky, obhajoby písemných prací, testy, projekty apod.;
- distanční vzdělávání - lektor i učitel jsou v průběhu výuky odděleni v čas i prostoru, komunikace mezi nimi probíhá prostřednictvím studijních materiálů, případně krátkodobými semináři i konzultací. Mezi nejznámější formou distančního vzdělávání patří e-learning (efektivní využívání informačních technologií ve vzdělávání);
- sebevzdělávání - lektor a učitel jsou spojeni v jednu osobu. Základem sebevzdělávání je testování vstupních vědomostí, dovedností, postojů apod. Další fází je přenos informací a úprava informací, to znamená osvojování a upevnění získaných informací. Závěrem tvoří výzkumná práva, která symbolizují aktivní roli učitelů.

Smyslem a podstatou učení je rozšíření spektra chování člověka, tedy možnost dobře reagovat na stále se rozšiřující množství životních situací a jednotlivé situace přežít, předvídat a předcházet jim (Plamínek, 2014, s. 18). Plamínek (2014, s. 40–45) navíc vymezuje šest základních forem mimoškolního učení, a to školení, trénink, konzultace, koučování, učení z výkonu učitele a učení z vlastního výkonu. Dle jeho tvrzení je školení založeno na obecných výkladech teoretických znalostí, trénink se zaměřuje na získávání praktických dovedností, konzultace jsou spojovány s poradenstvím (konzultanti působí ve firmě jako externisté, kteří jsou vybaveni teoretickými znalostmi a zkušenostmi z jiných firem, svým jednáním a chováním dokáží z firmy získat informace i řešení, které po té sepsí do zprávy a dostanou za to zapláceno), koučování učitelé hledají řešení a pochopení principu zvládnout danou situaci, při učení z výkonu učitele se jedná o demonstraci, při které vzdělávaný přihlíží výkonu učitele a při učení z vlastního výkonu se jedná o obrácené role, kdy učitel přihlíží výkonu vzdělávaného a přítom do jeho výkonu nezasahuje.

2.4 Vzdělávání ve veřejné správě

Podobně jako v soukromém sektoru, tak i ve veřejné správě by mělo být vzdělávání zaměřeno na jedním z klíčových faktorů, který umožňuje pružně reagovat na změny a přispívat tak k rozvoji zaměstnanců jako flexibilní pracovní síly, která se ztotožňuje s cíli a úkoly organizace.

2.4.1 Organizační vymezení ve veřejné správě

Ve veřejná správa je především zájmu mnoha v různých oborech, svým způsobem aktivně organizuje a řeší nejrozličnější společenské situace a je základním pojmem správního práva (Horzinková, Novotný, 2013, s. 13–19). V obecném smyslu autoři popisují veřejnou správu jako záměrnou, účelovou, kontinuální a organizovanou činnost ve veřejném zájmu. Veřejný zájem je autory vysvětlen jako společný zájem v těsné spolupráci služné společnosti, kde veřejné záležitosti nejsou právně vymezeny, tedy jsou obecně prospěšné a při jejich realizaci se uplatňuje veřejná moc. Veřejná moc je zde dále popisována jako taková moc, kterou vykonává stát prostřednictvím zákonodárné, výkonné a soudní moci a díky splnění určitých podmínek i prostřednictvím dalších subjektů a proto je veřejná správa regulována právními normami, které určují podmínky pro její fungování a upravují kompetence a postavení fyzických a právnických osob, v nichž je veřejná správa vykonávána. Veřejná správa podle autorů zabezpečuje veřejné úkoly, které se díky ní mohou uskutečňovat, z organizačního hlediska je chápána jako formální instituce a z právního hlediska se zaměřuje především na subjekty veřejné správy, klasifikaci vykonavatelů veřejné správy, pravomoci a institucionální uspořádání. Podle toho, které subjekty vymezují a zabezpečují veřejnou správu, se dělí na státní správu a ostatní veřejnou správu, kde ostatní veřejná správa je veřejná samospráva (územní samospráva a zájmová samospráva), zbytková samospráva je podle autorů část veřejné správy, kterou nevykonává stát ani územní samospráva, ale má své specifické postavení a další osoby. Dle autorů při výkonu samosprávy neexistují vztahy mezi orgány veřejné správy, systém veřejné správy je obsažen v ústavních a běžných zákonech, kde je upraveno zejména postavení veřejné správy v rámci jejich kompetencí. Základními subjekty veřejné správy jsou stát, kraje, obce a profesní komory, tedy veřejnoprávní korporace (Horzinková, Novotný, 2013, s. 29).

Hendrych (2014, § 2) klasifikuje veřejnou správu z materiálního a formálního pojetí. V materiálním pojetí charakterizuje veřejnou správu jako činnost státních nebo jiných orgánů veřejné moci nebo subjektů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění určitých úkolů, které jsou označovány jako úkoly veřejné. Dále může být podle autora veřejná správa vymezena pozitivně nebo negativně. Pozitivní vymezení autor spojuje s veřejnými úkoly, které veřejná správa zabezpečuje, proto není podstatné, zda veřejné úkoly, budou plnit státní úřady a jiná státní zařízení nebo orgány samosprávné. Negativní vymezení veřejné správy má podle autora převod v neprospěchivých pokusech definovat veřejnou správu pozitivně. Ve formálním pojetí správy autor klade důraz na organizaci nikoli na činnost, správa je v podstatě soustavou jednotlivých správních úřadů nebo orgánů, jako vykonavatelů veřejné správy. Hendrych dále dělí veřejnou správu podle právní formy na to, kdy se ve veřejné správě používá forem veřejného práva jako výrazu nerovného postavení účastníků právních vztahů a formy soukromého práva jako výrazu rovného postavení účastníků právních vztahů. Z tohoto hlediska se dle autora veřejná správa dělí:

- správa vrchnostenská – vykonávají ji složky veřejného práva (správní, finanční, nebo sociální zabezpečení) a práva životního prostředí. Je představována v evropském kontinentálním právu klasickým schématem:
 - právní předpis;
 - správní akt;
 - donucovací opatření;
- správa fiskální – týká se finančních věcí a státního majetku, ne však daňové a poplatkové agendy. Uplatňuje se ve formách soukromého práva a stát vstupuje do právních vztahů s jinými právními subjekty z pozice rovného partnera;
- správa veřejná (pevnostelská) – sociální funkce státu.

Veřejnou správu lze dle lit na státní správu, veřejnou samosprávu a ostatní veřejnou správu, kde vykonavateli státní správy jsou především správní úřady, samosprávu zabezpečují veřejnoprávní korporace (obce, kraje, komory), které jsou subjektem veřejné správy a zároveň prostřednictvím svých orgánů jsou vykonavateli veřejné správy (Horzinková, Novotný, 2013, s. 34). Brůna et al. (2005, s. 27) navíc specifikují územní samosprávu, a to jako dvouúrovňový systém územní samosprávy – základní a vyšší územní samosprávné celky, kdy se také jedná o spojený model, jelikož obce i kraje vykonávají také státní správu v působnosti. Uvedené konstatuje také Ministerstvo vnitra ve své publikaci (2017, s. 6–7).

2.4.2 Historie veřejné správy po roce 1989

Veřejná správa od roku 1989 procházela třífázovou reformou (Brůna et al., 2018, s. 444), kdy první fáze se týkala zrušení krajských úřadů a byla dokončena k 01.01.2001, druhá fáze se týkala realizace dvouúrovňového modelu územní samosprávy (obec – kraj) a byla dokončena k 01.01.2003 po ukončení činnosti okresních úřadů a zavedení obcí s pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností do právní úpravy. Druhá fáze pak představovala zajištění personální funkce územních samosprávných celků. Ministerstvo vnitra (2017, s. 12) uvádí pouze dvě fáze reformy veřejné správy. Jako první uvádí nové uspořádání územní státní správy, kdy namísto zrušených národních výborů vznikla obecní samospráva a okresní úřady, posléze pak došlo k zavedení krajských úřadů. Druhou fází pak nazývá ukončení činnosti okresních úřadů a přechod jejich kompetencí zejména na obce s rozšířenou působností.

Brůna et al. (2005, s. 6–18) popisují vývoj veřejné správy v několika fázích, kdy se veřejná správa od roku 1989 vyvíjela kontinuálně, v rámci ústřední státní moci se dosavadní ústavní orgány přeměnily jak z hlediska politického, tak i z hlediska vztahu občanů k veřejné moci, v této době proběhla transformace veřejné správy. Podle autorů spočíval vývoj ve změně funkcí, metod a forem organizace ústřední státní správy, vyřešení otázky spojené s funkcí a dalším trváním federativního uspořádání. Nejprve, dle jejich tvrzení, došlo ke zrušení vedoucí úlohy Komunistické strany Československa, v roce 1990 se uskutečnily svobodné parlamentní volby, změnila se skladba funkce ve smružce pro státní správu. Uvádí, že zásadní změny byly například v kulturní sféře státní správy, kde došlo k redukci nadměrné státní regulace dané přecházející snahou o politické usměrování kulturní činnosti. Rozpadem české a Slovenské federativní republiky se, dle autorů publikace, stala česká republika 01.01.1993 samostatným státem s novou strukturou nejvyšších státních orgánů, s jediným občanstvím, s jednotným zákonodárstvím a jediným parlamentem, vládou a nejvyšším soudem. Specifikují, že do roku 1990 byly orgány veřejné moci národními výbory, které prakticky působily jako orgány státu, ale formálně byly zastupitelskou složkou, posléze však v roce 1990 byl systém národních výborů nahrazen územní státní správou, místo zrušených místních a městských národních výborů vznikla obecní samospráva, okresní národní výbory byly nahrazeny okresními úřady s povahou státní správy, krajské národní výbory byly bez náhrady zrušeny, jejich kompetence přešly z části na ústřední správní úřady a z části na nově ustanovené okresní úřady. Stejně jako Brůna et al. (2018, s. 444) i Brůna et al. (2005, s. 6–18) popisují, že vyšší samospráva pak byla zavedena ústavním zákonem č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, který přispěl k vymezení jejich kompetencí a způsobu jejich organizace, dále bylo zřízeno 14 krajů v rámci hlavního města Prahy. Řešení problémů spojených se zřízením krajů a s jejich činností se označuje, dle obou autorů, jako první fáze reformy územní veřejné správy. Druhá fáze reformy územní veřejné správy pak skýtal klíčovou otázku, zda má být uskutečněn přechod kompetencí z okresních úřadů na městské úřady v okresních městech bez změny územní správního uspořádání výkonu veřejné moci nebo zda uplatnit decentralizaci

a dekoncentraci ve veřejné správě v prostorovém smyslu. Další péčí pak byl dle autorů přenos kompetencí okresních úřadů, kdy tyto nebylo možné přenést ani na v té době 381 pověřených obecních úřadů, pro nemožnost vytvoření okresní samosprávy v menších okresech a nemožnost svěřit výkon všem pověřeným obecním úřadům. Šešeni tedy dle jejich tvrzení spočívalo ve výběru cca 200 obcí, které by vykonávaly státní správu i v širším územním obvodu. Vybrané obce byly nazvány obcemi s rozšířenou působností, výsledkem byl vládní návrh zákona o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností, který byl přijat jako zákon č. 314/2002 Sb. Vládní návrh obsahoval 192 obcí, v Poslanecké sněmovně byl doplněn na 194 a později Senátem na 205 a později zvýšen na 388. Tento zákon podle autorů stanovil nejen obce s rozšířenou působností, ale dal zákonnou formu i existenci konkrétních pověřených obecních úřadů, které byly doposud v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, určeny pouze vyhláškou Ministerstva vnitra ČR. S uskutečněními reformami však byly spojeny vyšší nároky na úředníky a potřeby soustavného vzdělávání a rozvoje (Brhá et al., 2018, s. 444).

2.4.3 Postavení úředníků a systém jejich vzdělávání

Zákon, který upravuje pracovní poměry úředníků a jejich vzdělávání je zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků (dále jen „zákon o úřednících“). V zákoně o úřednících je zahrnuto mj. vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (Brhá et al., 2018, s. 448). Zákon o úřednících stanovuje předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka (Brhá et al., 2005, s. 64). Totožní Brhá et al. (2018, s. 449). Úředníkem se podle autorů může stát fyzická osoba, která má státní občanství České republiky nebo cizí státní občanství s trvalým pobytem v České republice, starší 18 let včete, způsobilá k právním úkonům, bezúhonná, která ovládá jednacím jazykem a splňuje předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem. Oba autoři také popisují základní povinnosti úředníka, ke kterým prvotně patří povinnost jednat ve veřejném zájmu, jednat a rozhodovat nestranně, dodržovat ústavní předpisy, zákony a ostatní právní předpisy. Zákon o úřednících se vztahuje pouze na ty zaměstnance, kteří se podílejí na výkonu správních činností a spadají do kategorie úředníka územní samosprávného celku (Brhá et al., 2005, s. 66). S uvedeným souhlasí také Brhá et al. (2018, s. 448). Dle obou autorů se za úředníky nepovažují zaměstnanci zařazení v organizačních složkách územního samosprávného celku, zaměstnanci v jeho zvláštních orgánech a zaměstnanci, jež vykonávají výhradně obslužnou činnost nebo se na její činnosti podílí, a tito zaměstnanci se v pracovní právním vztahu řídí pouze zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Cílem zákona o úřednících je zkvalitnit práci úřadů územního samosprávného celku, kterého je možno dosáhnout s včasnou profesionalizací úředníků, protože práva na nich závisí spokojenost občanů s výkonem veřejné správy (Brhá et al., 2005, s. 64). Jednou z možností, jak tohoto cíle dosáhnout, je dle autorů stabilizace jejich pracovních míst a posílení jejich nezávislosti na volených orgánech. Brhá et al. (2018, s. 447) vidí cíl nového zákona o úřednících v potřebě snížení se prostědí, které klade stále vyšší požadavky na úředníky a v nedostatku odborné úrovně úředníků. Za příčiny tohoto stavu považuje výběr zaměstnanců, vysokou fluktuaci na úřadech, špatný systém vzdělávání a rozvoje a nekdý také zásahy volených orgánů do personálních rozhodnutí.

Základy vzdělávacího systému a jeho organizačního uspořádání jsou obsaženy i v zákonech o státních zaměstnancích, tyto systémy spolu se školským systémem, kde se vzdělávají budoucí adepti, musejí odpovídat náročným úkolům veřejné správy v etně technických znalostí především z oblasti komunikace (Hendrych, 2014, §7).

Kraj nebo obec, tedy územní samosprávný celek, zajišťuje vzdělávání buď prostřednictvím vlastní organizační struktury, nebo prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích institucí

(Brna et al., 2005, s. 67). Tuto akreditaci, jak uvádí auto i, uděluje Ministerstvo vnitra ČR, které jsou zveřejněny na internetových stránkách a ve Věstníku vlády ČR zveřejňuje seznam institucí s platnou akreditací. Dle zákona o úřednících zpracovává územní samosprávný celek časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka, tento plán obsahuje nejméně 18 dnů v období tří let (Brna et al., 2018, s. 451). Brna et al. (2005, s. 67) doplňuje, že tento plán zpracovává personalista nebo nadřízený úředník dle organizačního řádu a měl by zohlednit potřeby úředníka a zájem úředníka zvyšovat si kvalifikaci v oboru své působnosti. Plán vzdělávání je dále dle autorů odsouhlasen zaměstnavatelem i úředníkem, jeho plnění je kontrolováno, případně jsou dohodnuty změny, zákonem je také stanovena lhůta pro hodnocení plánu, nejméně jedenkrát za 3 roky. Dle zákona o úřednících je úředník povinen prohlubovat si kvalifikaci prostřednictvím vstupního a průběžného vzdělávání a příprav a ověření zvláštní odborné způsobilosti, které je zákonem zkouškou (§ 18 zákona o úřednících), vedoucí úředníci a vedoucí úřadu mají v oblasti vzdělávání v této povinnosti. Brna et al. (2005, s. 67), Mužík (2012, s. 175–176) i Brna et al. (2018, s. 451–453) rozlišují systém vzdělávání úředníků ve veřejné správě do čtyř základních úrovní: vstupní vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků.

Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání musí absolvovat každý úředník do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru (Ministerstvo vnitra, 2017, s. 53). Mužík (2012, s. 175) společně s Brnou et al. (2018, s. 452) doplňuje, že zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti ve veřejné správě a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, práv, povinností a pravidel etiky úředníka. Brna et al. (2018, s. 452) navíc uvádí situace, kdy úředník nemusí absolvovat vstupní vzdělávání. Jedná se o situaci, kdy úředník získal vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu stanoveném ve vyhlášce č. 511/2002 Sb. a ve vyhlášce č. 304/2012 Sb. nebo kterým byla uznána rovnocennost vzdělání.

Průběžné vzdělávání

Zaměřuje se na všechny úředníky územního samosprávného celku, kteří vykonávají státní správu, jeho cílem je prohloubení a zaktualizování znalostí a získání specializačního vzdělávání úředník zaměřené na výkon správních činností v etně získávání a prohlubování jazykových znalostí, kdy o úřasti úředníka rozhoduje vedoucí úřadu nebo personalista na základě potřeb územního samosprávného celku s přihlednutím k plánu vzdělávání úředníka (Mužík, 2012, s. 175). Totožně specifikuje průběžné vzdělávání také Ministerstvo vnitra (2017, s. 53) i Brna et al. (2018, s. 452).

Zvláštní odborná způsobilost

Cílovou skupinu jsou úředníci, kteří vykonávají správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, tj. vyhláškou Ministerstva vnitra ČR č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků (Mužík, 2012, s. 176). Zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nutných pro výkon činnosti úředníka (Ministerstvo vnitra, 2017, s. 53, i Brna et al., 2018, s. 453). Všichni autoři uvádějí leně do dvou částí – obecné a zvláštní, a prokázání této způsobilosti do 18 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru nebo ode dne počátku výkonu činnosti, pro kterou je splnění zvláštní odborné způsobilosti podmínkou. Brna et al. navíc dodávají, že splnění této zkoušky je v systému vzdělávání úředníků klíčové, jelikož se jedná o ověření požadovaných znalostí obecných i speciálních právních předpisů upravujících výkon státní správy na příslušném úseku a jejich využití v praxi. Všichni autoři se shodují v popisu obecné a zvláštní části, kdy obecná část zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, zákona č. 129/2000 Sb., o krajích, zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze a znalost správního řízení. Zvláštní část pak dle jejich tvrzení zahrnuje znalosti nezbytné pro výkon správních činností stanovených prováděcím právním

p edpisem. P íhláška k p íprav a ov ení zvláštní odborné zp sobilosti zkouškou je uvedena v p íloze 4, a obsahuje mimo obecných náležitostí také len ní zvláštní odborné zp sobilosti, formu studia, výb r vzd lávací instituce a další náležitosti.

Vzd lávání vedoucích ú edník a vedoucích ú ad

Ú edník, který je jmenován do funkce vedoucího ú edníka nebo vedoucího ú adu je povinen do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího ú edníka absolvovat vzd lávání vedoucích ú edník , které se op t skládá ze dvou ástí, a to obecné a zvláštní ásti (Ministerstvo vnitra, 2017, s. 53, totožn í Br ha et al., 2018, s. 453). Specifikují, že obecná ást zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti ízení ú edník a zvláštní ást zahrnuje p ehled o innostech stanovených provád cí m právním p edpisem a vykonávaných pod ízenými ú edníky. Na pracovn právní vztahy se zde vztahuje zákoník práce, jako obecný p edpis a zákon o ú ednících jako speciální p edpis, kde vedoucím ú adu je vedoucí ú edník, který vykonává funkci tajemníka obecního (m stského ú adu), editele krajského ú adu, editele Magistrátu hlavního m sta Prahy nebo tajemníka ú adu m stské ásti hlavního m sta Prahy (Horzinková, Novotný, 2013, s. 102).

Avšak stávající systém ízení a rozvoje lidských zdroj vykazuje také nedostatky (Ministerstvo vnitra, 2016, s. 53). Ministerstvo vnitra tyto nedostatky negativn vymezuje tím, že není dostate n efektivní – p í inou m že být vysoká fluktuace zam stnanc v n kterých ú adech, což má vliv na snižování kvality odvád ěné práce zam stnanci, dále zcela nep íspívá k zajišt ní jednotné úrovn vzd lanosti a v neposlední ad vyžaduje realizaci zásadních zm n v návaznosti na implementaci zákona o státní služb .

2.4.4 Akreditace a vzd lávací instituce

Pro zvýšení kvality a úrovn specifických znalostí ú edník územních samosprávných celk mají napomoci i akreditace vzd lávacích institucí a vzd lávacích program (Br ha et al., 2018, s. 455). Gesci nad personalistikou a vzd láváním ve služebních ú adech byla sv ěna sekci pro státní službu Ministerstva vnitra, které dle zákona koordinuje prohlubování kvalifikace ú edník , stanovuje obsah obecné zkoušky zvláštní odborné zp sobilosti, stanovuje soubor zkušebních otázek pro obecnou ást zkoušky zvláštní odborné zp sobilosti, rozhoduje o za azení fyzických osob do seznamu odborník zvláštní odborné zp sobilosti, každý rok zve ej uje seznam odborník a jmenuje leny zkušební komise, vydává osv d ení a vede jejich evidenci, uznává rovnocenné vzd lání, z izuje akredita ní komise, jmenuje a odvolává její leny, kontroluje innost akreditovaných institucí a materiáln a finan n je zabezpe uje, rozhoduje o ud lení akreditace vzd lávacích institucí a program , zve ej uje seznam a zprávy akreditovaných institucí a program , zpracovává a zve ej uje ro ní zprávu o stavu vzd lávacích institucí a v neposlední ad spolupracuje s úst edními orgány, kraji a obcemi (Ministerstvo vnitra, 2017, s. 8).

Náležitosti žádosti o akreditaci vzd lávací instituce jsou stanoveny v § 30 zákona o ú ednících a náležitosti žádosti o akreditaci vzd lávacího programu jsou pak stanoveny v § 31 zákona o ú ednících, žádost o akreditaci vzd lávací instituce musí obsahovat minimáln jednu žádost o akreditaci vzd lávacího programu (Ministerstvo vnitra, 2018, s. 9). Ministerstvo vnitra z izuje Akredita ní komisi jako poradní orgán (Br ha et al., 2018, s. 455). Akreditace jsou ud lovány na dobu 3 let a p ed uplynutím doby platnosti je možno požádat o obnovení akreditace (Br ha et al., 2018, s. 455, i Ministerstvo vnitra, 2018, s. 9). Formulá pro žádost o akreditaci vzd lávací instituce je uveden v p íloze 5 a formulá pro žádost o akreditaci vzd lávacího programu je uveden v p íloze 6. ízení o žádosti dle Ministerstva vnitra (2018, s. 9) podléhá postupu dle zákona . 500/2004 Sb., správní ád. Dále uvádí, že obdržené žádosti formáln po

přijetí kontroluje tajemník akreditační komise, který následně žádosti předkládá k hlasování akreditační komisi.

V příloze 7 je uveden pohled o potu udělených akreditací vzdělávacím institucím a o potu akreditovaných vzdělávacích programů, ve kterých byly učedníci vzdělávání v období let 2009–2017. V příloze 8 je pak zpracován pohled o potech proškolených učedníků v oblasti vstupního vzdělávání, zvláštní odborné způsobilosti, průběžném vzdělávání a vzdělávání vedoucích učedníků a vedoucích úadů v období let 2009–2017.

Také kraje ČR, jako územní samosprávné celky, poskytují vzdělávání svým zaměstnancům, a dále zaměstnancům dalších měst a obcí ČR (Ministerstvo vnitra, 2018, s. 27). V rámci metodické pomoci kraje mnohdy zajišťují vzdělávání ve vlastních prostorách a za nízké ceny i zcela bezplatně, díky čemuž však dochází k hospodárnému využívání svých finančních prostředků (Ministerstvo vnitra, 2018, s. 27). Dle Ministerstva vnitra je ze 14 krajů ČR 12 akreditovaných, nejsou pouze Olomoucký a Plzeňský kraj.

Pokud jsou učedníci vzdělávání mimo akreditované vzdělávací programy Ministerstva vnitra, nelze toto vzdělávání započítat do plánu vzdělávání dle § 17 odst. 5 zákona o učednicích, který stanoví minimální časový rozsah prohlubování kvalifikace učedníka v rozsahu 18 pracovních dnů v období 3 let (Ministerstvo vnitra, 2018, s. 36).

Institut pro veřejnou správu Praha

Institut pro veřejnou správu Praha je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra, jejíž hlavní činností je zajištění vzdělávání učedníků, vedoucích učedníků a vedoucích úadů (Institut pro veřejnou správu Praha, 2018). Jedná se o akreditovanou vzdělávací instituci poskytující největší množství vzdělávacích programů k přípravě a ovládnutí zvláštní odborné způsobilosti (Ministerstvo vnitra, 2018, s. 16) a nejvíce učedníků absoluuje tuto zkoušku práv u této organizace. Akreditaci k přípravě a ovládnutí zvláštní odborné způsobilosti získalo pouze dalších 5 vzdělávacích institucí, jak uvádí Ministerstvo vnitra.

2.5 Metodika

V této podkapitole jsou uvedeny dílčí postupy zpracování práce, a to nejprve v části teoreticko-metodologické a následně pak praktické části, s uvedením použitých metod.

2.5.1 Teoreticko-metodologická část

Tato část práce je tvořena pomocí sběru a interpretace aktuálních a dostupných informací k dané problematice, a to jak ze zdrojů odborné tištěné literatury, tak ze zdrojů internetových, tedy sekundárních zdrojů. Je provedena rešerše odborné literatury a získaných zdrojů z oblasti vzdělávání pracovníků. Z knižní podoby je využito informací od nejznámějších jmen v oboru lidských zdrojů, vzdělávání a veřejné správy. Nejčastěji tak v práci zaznívají myšlenky od autora Armstronga, Šikýho, Bláhy, Koubka, Horzinkové, Kociánové, Mužíka i Vnoukové. Jednotlivé podkapitoly práce jsou interpretovány vždy minimálně dvěma autory. V nichž případech je pro rozdílnost názorů použito srovnání literatury odborné a internetových zdrojů, jelikož ne všemi tématy se zabývají všichni autoři, aby bylo možné srovnání aktuálních názorů.

2.5.2 Praktická část

Praktická část práce v úvodu představuje mstský úad, na který budou poznatky z teoreticko-metodologické části práce aplikovány. Jedná se o krátké představení úadu a zhodnocení souasného systému vzdávání na tomto úadu.

Dotazníkové šetění

Další část práce je poté vnována výsledk m kvantitativního výzkumu, tedy dotazníkového šetění, jež bylo provedeno na základě předem připravených otázek, týkajících se získaných znalostí z teoreticko-metodologické části práce, tedy v oblasti vzdávání pracovník. Dotazník byl tvořen na serveru survio.com, který poskytuje možnost vytvoření dotazník zdarma a je velmi přehledný. Obsahuje celkem 23 otázek, a to nejprve s možností výběru odpovědí, ale některé otázky jsou tzv. „volné“, tedy s nutností použití vlastních slov. O vyplnění dotazníku v rámci předvýzkumu bylo požádáno 10 nahodile vybraných úadník, kteří sdělili své připomínky k srozumitelnosti a jasnosti otázek. Dotazník byl posléze rozeslán prostřednictvím e-mailu v etní žádosti o vyplnění všem 93 úadník m pracujícím na mstském úadu XY a zcela vyplněn byl 80 úadníky, což tvoří více než 86% návratnost. Na vyplnění dotazníku bylo ponecháno 21 dn. Z jejich vyplnění jsou zpracovány výsledky. Pro vyhodnocení dotazník je využito programu Microsoft Word 2016. Výstupní data plynoucí z jednotlivých otázek jsou zpracována numericky a následně převedena do tabulek četností nebo slovních odpovědí a hodnocena v kontextu všech výsledk. První část dotazníku se týká obecných údajů o respondentech a obsahuje otázky týkající se pohlaví, věku, dosaženého vzdání, délky pracovního pomru na mstském úadu XY a pracovní pozice. Dotazníkového šetění se zúčastnilo 63 žen a 17 muž, ve věku od 18 let do více než 60 let, nejprve na pozici adového zamstnance – 70 % respondent, dále pak vedoucí pracovníci s maximálně 10 podřízenými – 23 % respondent a vedoucí pracovníci s více než 10 podřízenými – 6 % respondent. 40 % dotazovaných má ukončené minimálně střední vzdání s maturitou, 7 % dotazovaných má vyšší odborné vzdání a 33 % dotazovaných má vysokoškolské vzdání. 56 % respondent pracuje na daném úadu více než 5 let. Druhá část dotazníkového šetění je vnována kompletnímu vzdávání úadník. Těto fáze pak je svými otázkami zaměřena na souasný vzdávací systém na mstském úadu XY, zda jsou s ním jednotliví úadníci spokojeni, co by chtěli do budoucna změnit a co je podle jejich uvážení dležitá vlastnost pro výkon jejich povolání.

Strukturované rozhovory

Na výsledky dotazníkového šetění posléze navazuje strukturovaný rozhovor s personalistkou, která byla s těmito výsledky nejprve obeznámena a měla možnost se k této problematice vyjádřit. Otázek v rozhovoru s personalistkou je 20 a jsou koncipovány na základě výsledk dotazníkového šetění. Bohužel na některé otázky personalistka odmítla odpovědět. Dále jsou provedeny strukturované rozhovory s 9 úadníky živnostenského odboru, kteří jsou dotazováni na konkrétní situaci v oblasti přebýhání vzdávání na živnostenském odboru, a to z hlediska návrhu efektivnějšího plánu vzdávání. Pro každého úadníka je připraveno 14 otázek týkajících se dalšího vzdávání na mstském úadu XY. Rozhovory jsou provedeny na mstském úadu XY a jednotlivé odpovědi jsou zaznamenány nahrávacím zařízením a posléze přepsány s využitím programu Microsoft Word 2016 a jsou plohou 12 a 13 této práce. Následně jsou jednotlivé odpovědi porovnány s výsledky dotazníkového šetění a hledány nesrovnalosti a rozpory vedoucí k návrhu vhodných řešení.

Matice priorit

V neposlední řadě je zpracována matice priorit, která je použita pro výběr nejvhodnější vzdávací instituce pro realizaci vzdávacích aktivit pro úadníky živnostenského odboru.

Maticice priorit je velmi užitečný nástroj, který lze použít při výběru jedné externí instituce v oblasti vzdělávání z více možností (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 210). Hlavní podstatou této metody je dle autorů porovnávání několika možností za pomoci použití a vážení kritérií výběru. Hodnoceny jsou vzdělávací instituce, se kterými má státní úřad XY nejčastěji spolupracuje. Jejich seznam byl poskytnut firmou (2019). Hodnoceno bylo kritérium ceny, velikosti instituce, zkušeností se vzděláváním moderními metodami a schopností vytvořit vzdělávání na míru. Uvedená kritéria byla vybrána, nebo v případě ceny se jedná o jeden z nejdůležitějších aspektů při výběru, v případě velikosti instituce je důležitým aspektem její pružnost o rozsah, pokud se jedná o vzdělávání moderními metodami, pak tyto přispívají k efektivnímu učení se, a poslední kritérium bylo vybráno z důvodu možnosti organizace vzdělávání dle požadavků objednatele. Informace byly získány na základě internetových zdrojů.

Určení cíle

- Cílem je vybrat vhodnou externí vzdělávací instituci k realizaci vzdělávání úředníků živnostenského odboru má státního úřadu XY

Možnosti výběru

- A. Agentura Campanus
- B. Vzdělávací a poradenská činnost Kolumbus
- C. Společnost Seminaria
- D. Vzdělávací centrum Morava
- E. Institut Bernarda Bolzana
- F. Agentura Školení 365

Určení kritérií výběru

- Cena kurzů (P)
- Velikost instituce (V)
- Zkušenosti se vzdáváním moderními metodami (Z)
- Schopnost „užít vzdělávání na míru“ (T)

Váhy kritérií výběru

- 1 – stejná důležitost
- 5 – větší důležitost
- 10 – nejdůležitější důležitost
- 1/5 – nižší důležitost
- 1/10 – o mnoho nižší důležitost

Všechny tyto výsledky a odpovědi jsou posouzeny a shrnuty a je navrženo řešení pro zlepšení celé situace, kterým by se jednoznačně zlepšil systém vzdělávání na má státním úřadu XY, a dále je navržen plán vzdělávání v rozsahu 18 dnů za 3 roky pro úředníka registrace živnostenského odboru a úředníka správního a kontrolního úseku živnostenského odboru včetně kalkulace nákladů z rozpočtové položky vyčleněné na vzdělávání zaměstnanců.

3 Praktická část

V úvodu praktické části je představen místní úřad ve Středolázkém kraji, který po domluvě s tajemníkem úřadu, chce zůstat v anonymitě. Pro účely bakalářské práce je pojmenován jako místní úřad XY. Další část bakalářské práce je věnována rozboru současného systému vzdělávání na místním úřadu XY. Tato podkapitola pak vyhodnocuje výsledky dotazníkového šetření, jež bylo provedeno na základě předem připravených otázek, týkajících se získaných znalostí z teoreticko-metodologické části, tedy v oblasti vzdělávání úředníků. Čtvrtá podkapitola se posléze věnuje vyhodnocení rozhovorů provedených s personalistou a úředníky živnostenského odboru místního úřadu XY. Závěrečná podkapitola pak nabízí návrh řešení a dalšího postupu.

3.1 Představení místního úřadu XY

Úřad, který chce zůstat v anonymitě, je místním úřadem ve Středolázkém kraji. Aktuálnost informací je zaručena a vychází z dostupných informací na internetovém serveru místního úřadu XY (2019), ale také z vlastně získaných informací prostřednictvím intranetu a zkušeností autorky samotné, jež na místním úřadu XY působí.

Místní úřad XY se nachází ve městě, jež má k 01.01.2019 dle informací českého statistického úřadu (2019) celkem 19 486 obyvatel. Místní úřad XY má dle organizačního řádu (Místní úřad XY, 2018) 6 základních bodů v rámci postavení a působnosti města, tyto body jsou:

- místní úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník a zaměstnanci města zařazení do místního úřadu. Věle místního úřadu je tajemník;
- pro jednotlivé oblasti činnosti místního úřadu jsou zřízeny odbory a oddělení, v nich jsou zařazeni zaměstnanci města zařazení do místního úřadu;
- místní úřad v oblasti samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo města nebo rada města, pomáhá výbor města a komisím v jejich činnosti;
- místní úřad je pověřeným místním úřadem, vykonává přenesenou působnost ve správním obvodu obce s pověřeným místním úřadem a ve správním obvodu obce s rozšířenou působností v rozsahu stanoveném zvláštními předpisy, obce tvořící správní obvody místního úřadu XY a rozsah činností je poté k dispozici na internetu;
- místní úřad v oblasti přenesené působnosti města vykonává státní správu s výjimkou v cí, které patří do působnosti zastupitelstva města a zvláštních orgánů města, případně komisí;
- místní úřad rozhoduje o poskytování informací žadateli podle zvláštního zákona.

Místní úřad XY má aktuálně 151 zaměstnanců, jejichž pracovní povinnosti vyplývají z právních předpisů, usnesení rady a zastupitelstva města, organizačního řádu a dalších vnitřních směrnic, předpisů a pokynů, dále pak z funkčního zařazení a popisu pracovní činnosti, z příkazů tajemníka a z příkazů vedoucího odboru a vedoucího oddělení (Černá, 2019). Podle informací sdělených Černou (2019) zde v současné době pracuje 93 pracovníků, kteří mají status úředníka dle zákona o úřednících.

Organizační struktura místního úřadu XY je dle organizačního řádu (Místní úřad XY, 2018) tvořena vnitřními organizačními útvary a dalšími prvky organizační struktury mimo vnitřní organizační útvary. Vnitřní organizační útvary jsou dle organizačního řádu (Místní úřad XY, 2018) vytvořeny pro jednotlivé úseky činností, které zahrnují agendy, procesy i postupy

zaměřené na stejnorodý okruh klientů a jsou členy podle realizovaných činností s cílem zajistit jednotné, cílevědomé řízení a provázanou realizaci, přičemž vnitřními organizačními útvary jsou odbory, samostatná oddělení a oddělení zřízená v rámci odboru, a dalšími prvky organizační struktury mimo vnitřní organizační útvary pak jsou pracoviště a samostatná pracovní místa. Organizační struktura městského úřadu XY je uvedena v příloze 9 této práce.

3.2 Současný systém vzdělávání na městském úřadu XY

Jak již bylo v teoreticko-metodologické části vysvětleno, tak zákon, který upravuje pracovní poměry úředníků a jejich vzdělávání je zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, kde je popsáno vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Žádné vnitřní předpisy upravující vzdělávání úředníků nejsou vydány a systém vzdělávání je pevně vázán na rozpočet obce, tedy částku vyčleněnou na vzdělávací aktivity (Černá, 2019). Tabulka 1 obsahuje údaje o finančních prostředcích vyčleněných v rozpočtu obce na vzdělávací aktivity v období let 2014–2018 a jejich čerpání.

Tabulka 1 Rozpočet a jeho čerpání v letech 2014–2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Rozpočet	627 000,00 K	742 900,00 K	862 000,00 K	796 000,00 K	645 880,00 K
čerpáno	599 642,50 K	501 689,30 K	802 489,00 K	741 044,20 K	614 293,84 K

Zdroj: Černá (2019)

V tabulce 1 jsou uvedeny údaje o finančních prostředcích vyčleněných v rozpočtu obce na vzdělávací aktivity. Je patrné, že rozpočtová částka nikdy nebyla překročena a vždy byla nedočerpána. Nicméně v porovnání s podobnými úřady městského úřadu XY, kterých je v současné době 93, se však nejedná o nijak vysokou částku. V případě rozpočtu pro rok 2018 byla částka připadající na jednoho zaměstnance 6 945 Kč na rok. Dle sdělení Černé (2019) jsou rozpočtové položky určeny pro všechny úředníky a vedoucí úředníky.

Jak bylo již uvedeno v teoreticko-metodologické části této práce, vzdělávání úředníků je zajišťováno a realizováno prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích institucí. Vzdělávací instituce akreditují své vzdělávací programy a jejich povinností je dodržovat obsah a rozsah akreditovaných vzdělávacích programů. Výuku zajišťují prostřednictvím schválených lektorů a o své činnosti podávají jednou ročně zprávu. Vzdělávací institucím může být právnická i fyzická osoba, která získala akreditaci Ministerstva vnitra. Také může být vzdělávací institucí i územní samosprávný celek, kterému byla tato akreditace udělena. Dle informace Černé (2019) spolupracuje městský úřad XY nejprve s následujícími 6 institucemi: agentura Campanus, Kolumbus PM, Seminaria, vzdělávací centrum Morava, Institut Bernarda Bolzana a školení 365. Dle jejího vyjádření poskytují všechny tyto vzdělávací instituce kurzy a školení pro úředníky ve veřejné správě a na tyto se především zaměřují a úředníci absolvují vzdělávací akce v jejich vzdělávacích střediscích.

Seznam těchto institucí byl poskytnut k porovnání a vyhodnocení nevhodnější vzdělávací instituce pro absolvování průběžného vzdělávání úředníků živnostenského odboru, kdy toto porovnání bude provedeno prostřednictvím matice priorit, které je uvedeno v oddíle 3.3.3. Následuje stručná charakteristika těchto vzdělávacích institucí s využitím potřebných informací.

Campanus

Campanus je vzdělávací agentura, která působí v oblasti vzdělávání, pořádáním odborných seminářů a nejprve známých vzdělávacích akcí a konferencí již od roku 2004 (Campanus, 2019). Jedná se o instituci s velkým rozsahem, jejíž semináře postihují široké tematické spektrum, v nabídce jsou akreditované kurzy pro běžného vzdělávání i pro běžného vzdělávání vedoucích úředníků (Campanus, 2019). Realizuje také vzdělávací akce podle přání jednotlivých klientů, vzdělávání může probíhat přímo v sídle klienta nebo v prostorách agentury (Campanus, 2019). Moderní vzdělávací metody dle přání klienta nejsou poskytovány jen při automaticky vypisovaných nabídkách školení, podkladové materiály jsou samozřejmě, orientační cena za 1 osobu je 1 800 Kč (Campanus, 2019).

Kolumbus PM

Kolumbus PM je menší vzdělávací a poradenská společnost, jež vznikla v roce 2013 (Kolumbus PM, 2019). Nabízí otevřená školení s poskytnutím potřebných materiálů, ale také uzavřené akce podle potřeb klienta s využitím požadovaných vzdělávacích metod, orientační cena za 1 osobu je 1 990 Kč (Kolumbus PM, 2019). Nabízí také zorganizování vzdělávací akce na míru, avšak pouze v sídle klienta (Kolumbus PM, 2019).

Seminaria

Seminaria je společnost, která vykonává činnost od roku 2001 a nabízí široké spektrum tematických okruhů formou otevřených seminářů, kombinovaných kurzů nebo odborných konferencí, kde je samozřejmě poskytnutí podkladových materiálů (Seminaria, 2019). Nenabízí však vzdělávání moderními metodami ani organizaci akce dle přání klienta, orientační cena za 1 osobu je 2 400 Kč (Seminaria, 2019).

VC Morava

VC Morava je vzdělávací instituce, která byla založena v roce 2009, nabízející vzdělávací akce ve větším rozsahu a působící ve velkých městech na území ČR (VC Morava, 2019). Nabízí akreditované kurzy a semináře s poskytnutím potřebných materiálů, ale také organizaci akce dle potřeb klienta a již v sídle úřadu nebo v určených prostorách, s omezenou nabídkou vzdělávacích metod (VC Morava, 2019). Orientační cena za 1 osobu je 1 690 Kč (VC Morava, 2019).

Institut BB

Institut vznikl v roce 2011 a zaměřuje se především na semináře soukromé sféry, ale také na vzdělávání ve veřejné správě, kdy rozsah působnosti je velký po celém území České republiky (Institut BB, 2019). Tato instituce však nenabízí vzdělávání moderními metodami, spíše pouze školení a přednášky, studijní materiály jsou poskytovány (Institut BB, 2019). Nabízí však organizaci akce dle potřeb klienta, orientační cena za 1 osobu je 1 900 Kč (Institut BB, 2019).

Školení 365

Školení 365 je nejmladší vzdělávací agentura působící od roku 2016, která nabízí omezené množství vzdělávacích akcí (Školení 365, 2019). Nabízí školení pro soukromý sektor i pro sektor veřejné správy, nenabízí však organizaci akce dle potřeb klienta a ani jiné vzdělávací metody než přednášku a školení (Školení 365, 2019). Orientační cena za 1 osobu je 1 690 Kč, studijní materiály jsou poskytovány (Školení 365, 2019).

3.3 Výsledky provedeného výzkumu

Jak již bylo vysvětleno v teoreticko-metodologické části, dle zákona o úřednících je úředník povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci prostřednictvím vstupního a průběžného vzdělávání. Územní samosprávný celek je povinen zajistit prohlubování kvalifikace úředníka a vypracovat plán vzdělávání v rozsahu 18 dní po dobu následujících 3 let.

3.3.1 Dotazníkové šetření

Pro zjištění skutečné situace týkající se oblasti vzdělávání na místním úřadu XY je proveden průzkum formou dotazníkového šetření. Jednotlivé odpovědi jsou zpracovány a zaznamenány v tiskové podobě ve slovních odpovědích a v nichž některých případech pak do tabulek přetisků.

Otázka: Absolvoval/a jste zkoušku odborné způsobilosti?

Z výsledků je patrné, že 93 % respondentů absolvovalo zkoušku odborné způsobilosti. Dvoutřetina úředníků měla uznávanou rovnocennost vzdělání a pouze ty tři úředníci tuto zkoušku neabsolvovali. To lze vysvětlit možnostmi nedávného vzniku pracovního poměru, jelikož úředník je povinen absolvovat tuto zkoušku do 18 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Z tabulky 2 vyplývá, že místní úřad XY plní povinnost stanovenou zákonem o úřednících.

Otázka: Absolvoval/a jste vstupní vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků ?

Výsledky ukázaly, že 61 % dotazovaných respondentů absolvovalo vstupní vzdělávání, 34 % respondentů pracovalo na místním úřadě již před rokem 2003, kdy vešel v platnost zákon o úřednících a pouze ty tři respondenti vstupní vzdělávání doposud neabsolvovali. Opět lze tuto skutečnost vysvětlit nedávným vznikem pracovního poměru. Z tabulky 3 je také patrné, že 27 úředníků z celkového počtu 93 je dlouhodobými zaměstnanci. V rámci stávajícího systému vzdělávání je tedy ze strany zaměstnavatele dodržována zákonná povinnost.

Otázka: V rámci průběžného vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, je zaměstnavatel povinen vypracovat do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka plán vzdělávání, jehož rozsah činí nejméně 18 pracovních dnů školení v průběhu 3 let. Je pro Vás vypracován Vaším zaměstnavatelem tento plán vzdělávání a profesního rozvoje?

78 % respondentů odpovědělo ano. Shodně pak 11 % respondentů odpovědělo ne nebo nevím. Zaměstnavatel je povinen vypracovat každému úředníkovi plán vzdělávání, lze tudíž předpokládat, že se opět jedná buď o krátký pracovní poměr, nebo chybné seznámení zaměstnance s jeho povinnostmi průběžně se vzdělávat, ale také lze uvažovat o možnosti pochybení ze strany zaměstnavatele, kdy plán vzdělávání nebyl dotazovaným vypracován. Poslední možnost by pak bylo možno považovat za hrubé porušení zákonných povinností zaměstnavatele a pochybení by mělo být co nejdříve napraveno. Každý úředník by s takto vypracovaným plánem vzdělávání měl být seznámen, tudíž by měl být jasné, zda má plán vypracován či nikoliv. Vzorový plán vzdělávání vypracovávávaný místním úřadem XY je uveden v příloze 10 této práce a je možno konstatovat, že ze strany zaměstnavatele je plánován pouze rozsah vzdělávání, nikoliv akce, kterých by se úředníci v rámci své činnosti měli zúčastnit. Do plánu se posléze pouze zapisují již absolvované akce.

Otázka: Spl uje te zákonem stanovený rozsah pr b žného vzd lávání (18 dn /3 roky)?

41 % respondent spl uje stanovený rozsah vzd lávání a 5 % tento rozsah dokonce p ekrá uje. Avšak 54 % ú edníků m stského ú adu XY nespl uje zákonem stanovený rozsah pr b žného vzd lávání, což je dost alarmující výsledek, jelikož se jedná o zákonem stanovenou povinnost. Vedení m stského ú adu XY by m lo se stávající situací za ít pracovat a vzniklý stav ešit. Samoz ejm je situace limitována rozpo tem obce, nicmén je patrnó, že tém polovina respondent rozsah spl uje nebo p ekrá uje. Spln ní uvedeného rozsahu by m lo být kontrolováno a dodržováno, nicmén sankce za nepln ní zákon o ú ednících nestanoví. Z d vodu velkého po tu zm n v legislativ by však ú edníci m li být pravideln proškolení tak, aby se v dané problematice dob e orientovali. Dohled nad pln ním plánu vzd lávání je vždy v zájmu zam stnavatele. Ve ejná správa je oblast, kde dochází k astým zm nám legislativy a zam stnavatel by m l dbát na to, aby ú edníci byli odborníky a profesionály v daných oblastech. Zákonodárce za lenil tuto oblast do legislativy, jelikož si byl v dom nutnosti vzd lávat ú edníky. Výkon jejich agend se neustále posouvá kup edu, tedy i ú edníci musejí následovat tento posun. asto rozhodují v záležitostech dotýkajících se lidských osud a životních situací.

Otázka: Pokud nedodržíte stanovený rozsah 18 dn v pr b hu t í let, co je p í inou, dle Vašeho názoru?

Výsledky jsou zpracovány v tabulce 2. Odpovídali pouze respondenti, kte í stanovený rozsah nespl ují.

Tabulka 2 D vodu nepln ní plánu vzd lávání

Možnosti odpov dí	Absolutní etnost
Pracovní vytížení	11
Nedostatek finan ních prost edk v rozpo tu obce	8
Nezájem ze strany zam stnavatele	3
Ú astním se školení podle pot eby	12
Nedostatek kvalitních kurz a školení	5
Jiné:	4
• Pracuji na ú ad krátce	3
• Nikdo m neinformoval o povinnosti navšt vovat kurzy	1
Celkem	47

Zdroj: vlastní výzkum

Tém polovina respondent plán vzd lávání plní. Z tabulky 2 vyplývá, že relativn nejv tší podíl z neplnících ú edníků tvo í ú edníci, kte í se školí dle pot eby nebo jsou pracovn vytížení a nemají proto as pr b žn se vzd lávat. Další relativn vysoký podíl tvo í nedostatek finan ních prost edk v rozpo tu obce. Všechny tyto aspekty by však vedení ú adu m lo za ít ešit a najít východiska pro to, aby nedocházelo k porušování zákonem stanovených povinností.

Otázka: Informuje Vás zaměstnavatel o možnostech Vašeho dalšího profesního vzdělávání a úasti na vzdělávacích akcích?

Nejvíce respondent uvádí, že nejsou ze strany zaměstnavatele informováni o možnostech dalšího vzdělávání a úasti na vzdělávacích akcích, a to celých 60 % respondentů. První nejastjší odpovědí je, že respondenti nevědí, proč je zaměstnavatel o možnostech profesního vzdělávání neinformuje. Další nejastjší odpovědí je pak fakt, že nabídky školení chodí e-mailem od společnosti pořádající tato školení, nikoliv od zaměstnavatele. Následuje odpověď, že účastníci si vzdělávání organizují sami, že jsou informováni pouze v rámci svého hodnotícího pohovoru o skutečnosti, že by mohli nějaká školení absolvovat, a další odpovědí pak je, že se domnívají, že je zaměstnavatel neinformuje z finančních důvodů. Pouze 40 % respondentů je o možnostech profesního vzdělávání ze strany zaměstnavatele informováno. Stejně tak, jako vypracovává zaměstnavatel plán vzdělávání, měl by také aktivně spolupracovat při jeho plnění.

Otázka: Jakým způsobem jsou Vaše vzdělávací potřeby zjišťovány ze strany zaměstnavatele?

Výsledky průzkumu vzdělávacích potřeb jsou uvedeny v tabulce 3.

Tabulka 3 Průzkum vzdělávacích potřeb zaměstnavatelem

Možnosti odpovědi	Absolutní etnost	Relativní etnost
Z popisu Vašeho pracovního místa a z toho vyplývajících požadavků	25	0,31
Z hodnotících rozhovorů s nadřízeným, s možnostmi vyjádřit se ke vzdělávání	7	0,09
Na základě hodnocení pracovních výkonů	0	0
Vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány vůbec	41	0,51
Jiným způsobem:	7	0,09
• řešeno pouze s odborovou vedoucí, vedení úadu neví, zda je plán plněn	1	
• Vedoucí odboru se mě občas zeptá, zda nechcete absolvovat nějaké školení	1	
• Nevím, nikdo se mě osobně neptá	1	
• Nevím	4	
Celkem	80	1,00

Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti měli možnost vybrat, jakým způsobem jsou zjišťovány vzdělávací potřeby ze strany zaměstnavatele, pokud si z uvedené nabídky nevybrali, mohli vyjádřit svůj názor volbou vlastních slov. Tabulka 3 obsahuje zjištění, že nejastjší odpovědí byla skutečnost, že vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány vůbec. Takto odpovědělo 51 % dotázaných. Opět se jedná o alarmující výsledek. Zaměstnavatel by měl aktivně spolupracovat a měl by mít zájem na vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož se jedná o vysoký produktivní potenciál.

Otázka: Máte možnost si sám/a navrhnout vzdělávací aktivity, které považujete za přínosné pro svou práci a svůj další profesní rozvoj?

Z tabulky 8 je patrné, že 81 % respondentů využívá možnosti navrhnout si vzdělávací aktivity tak, jak vyhovují jim. S ohledem na výsledky předchozí otázky, kdy zaměstnavatel nezjišťuje

vzdávací potěby, pak zaměstnanci nemají jinou možnost, než si hledat vzdávací aktivity sami. 9 % dotazovaných uvádí, že má možnost navrhnout si vzdávací aktivity sami, nicméně tuto možnost nevyužívají. 4 % pak uvádí, že tuto možnost nemají, jelikož o jejich vzdávacích aktivitách rozhoduje nadřízený. 6 % dotazovaných pak neví, zda tuto možnost mají i nemají. Z výše uvedených výsledků jasno plyne, že zaměstnavatel se tím vůbec nezajímá o vzdávání svých zaměstnanců. Pokud si zaměstnanci vybírají vzdávací aktivity dle vlastního uvážení, pak nedochází ze strany zaměstnavatele ani k žádné identifikaci potřeb vzdávání, přičemž by se mohly například vyhodnotit problémové oblasti, na které by poté bylo vzdávání zaměřeno. Úředníci samozřejmě vědí, jaké jsou jejich slabé stránky a navrhuje absolvování vzdávání v oblastech pro ně obtížných, nicméně v první řadě by o těchto slabých stránkách měl mít povědomí zaměstnavatel a podle toho konstruovat plán vzdávání.

Otázka: Odpovídá, dle Vašeho názoru, souasný systém vzdávání úředníků namístě a dle Vašich vzdávacích potřebám?

Následná otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců se současným vzdávacím systémem namístě a dle XY. Výsledky dokazují, že 50 % dotázaných se domnívá, že souasný systém vzdávání úředníků namístě a dle XY odpovídá vzdávacím potřebám a 50 % dotázaných si myslí, že tomu tak není. Nejčastějšími názory, pro které systém neodpovídá vzdávacím potřebám, jsou: nedostatek peněz na vzdávání, nezáměr ze strany úřadu, pracovní vytížení úředníků nebo neúčinnost školení. Lze tedy shrnout dva zásadní důvody, a to že rozpočtová položka je nedostatečná a opožděná pochybení ze strany zaměstnavatele. Ze všech odpovědí dosud plyne, že zaměstnavatel nejeví žádný zájem o tuto jednu z nejhlavnějších aktivit, které přispívají nejen k plnění stanovených cílů organizace, ale také k profesionalitě úřadu. V době moderních vzdávacích metod, mnoha vzdávacích institucí, mnoha nabídek a možností, je postoj vedení úřadu zcela nepochopitelný, jelikož vzdávající zaměstnanci mohou jednoduše přispět k lepšímu plnění všech úkolů ve své správě.

Otázka: Jaké vzdávací aktivity byste uvítal/a nad rámec povinného vzdávání dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků?

V tabulce 4 jsou pak znázorněny výsledky na tuto otázku.

Tabulka 4 Možnosti dalších vzdávacích aktivit

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost
Zaměřené na rozvoj osobnosti	14
Komunikační dovednosti, umění jednat s lidmi	26
Profesionální dovednosti	40
Jazykové vzdávání	22
Pravidelné metodické konzultace s nadřízeným orgánem	54
Jiné:	1
• Právní vzdávání	
Celkem	157

Zdroj: vlastní výzkum

Na uvedenou otázku mohli respondenti odpovídat výběrem z několika odpovědí, které jsou uvedeny v tabulce 4 a mohli přitom vybrat více než 1 odpověď. Nejčastěji by uvítali pravidelné metodické konzultace s nadřízeným orgánem, dále by si rádi rozšířili své profesionální dovednosti nebo by chtěli zlepšovat komunikační dovednosti a jazykové dovednosti. Je patrné,

že respondenti mají zájem nejen o odborná školení, ale i o školení v oblastech m kých dovedností, což by jist bylo p ínosné pro jejich innost, nebo se jedná o zam stnace, kte í dnes a denn p icházejí do styku s ob any, kte í chodí na ú ad vy izovat své záležitosti. A práv um t jednat s takovými klienty je po átkem úsp chu. V p ípad metodických konzultací s nad ízeným orgánem se jedná o velmi efektní zp sob vzd lávání, jelikož se jedná o druhoinstan ní orány, které musejí prvoinstan ní orgány metodicky vést tak, aby byl sjednocen postup všech ú ad .

Otázka: Které znalosti a dovednosti považujete pro výkon Vaší innosti za nejd ležit jší?

Odpov di na otázku jsou znázorn ěny v tabulce 5. Respondenti mohli vybrat op t více odpov dí.

Tabulka 5 D ležitost znalostí a dovedností pro výkon práce ú edníka

Možnosti odpov dí	Absolutní etnost
Odborné znalosti	77
Komunika ní dovednosti	47
Dobré organiza ní schopnosti, kreativita	22
Jazykové znalosti	2
Zvládání stresu a problémových situací	33
Schopnost týmové spolupráce	39
Zdravé sebev domí, asertivita	11
Celkem	231

Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti m li možnost výb ru více než 1 odpov dí. Nej ast ji, dle tabulky 5, považují za d ležitě odborné znalosti, komunika ní dovednosti, schopnosti týmové spolupráce nebo dobré organiza ní schopnosti. Odborné znalosti jsou v dané oblasti samoz ejmostí. Bez takových by nebylo možno vykonávat pracovní innost na ú ad . Ale zam stnanci si cení také týmové spolupráce, což je velmi d ležitě v p ípad výkonu jedné agendy. V rámci innosti spolupracují a navzájem si pomáhají. Lze také íci, že výkon inností ve ejné správě bude náro ný z psychologického hlediska, jelikož ú edníci nep icházejí do styku pouze s bezproblémovými klienty, nýbrž i s t mi problémovými a musejí dob e zvládat stresové situace z toho plynoucí. Zvládání t chto situací hodnotí 33 respondent jako d ležitě, a to lze jednozna n podpo it, nebo dnešní usp chaná doba vyžaduje odolné osobnosti. Lze zhodnotit, že všechny uvedené možnosti spolu souvisejí a jsou pot ebné k dobrému pracovnímu výkonu.

Otázka: Vzd láváte se formou e-learningu?

Následující otázka byla zam ěna na možnost vzd lávání se formou e-learningu. V tšina dotázaných, tj. 76 %, se nevzd lává formou e-learningu, 13 % využívá formu e-learningu a zbylých 11 % neví o této možnosti. V daném p ípad by mohlo být p ínosné zavést vzd lávání formou e-learningu, nebo tato možnost by pro ú ad znamenala proškolenost v tšího po tu ú edník za menší náklady v návaznosti na omezený rozpo et. Každý ú edník má k dispozici výpo etní techniku, která je nutností p i vzd lávání formou e-learningu a tato metoda by jist byla p ínosná už z pohledu možnosti vypln ění r zných tematických test a procvi ění se v r zných situacích. Na druhou stranu však ú edníci dle výsledk dotazníkového šet ění preferují spíše diskusi s lektorem, v rámci které mohou pokládat konkrétní dotazy vyplývající z jejich pracovní innosti a o ekávají praktické odpov di, což nelze praktikovat v rámci e-learningových kurz .

Otázka: Vyžaduje po Vás zaměstnavatel hodnotící zprávy o absolvovaných vzdělávacích akcích?

Naprostá většina respondentů, tedy 86 % uvedla, že hodnotící zprávy nejsou vyžadovány. Chybí tedy jakákoliv vzájemná vazba, zda byla akce přínosná či nikoliv. Z žádného výstupu nelze zhodnotit, zda takové akce například doporučit kolegům nebo zda jsou nově získané poznatky využitelné pro pracovní činnost. Zaměstnavatel nemůže nijak zhodnotit a kontrolovat užitečnost absolvovaných vzdělávacích akcí. Toto lze hodnotit jako selhání nastaveného systému, neboť věc není hodnocena přínosností absolvovaných akcí. Zavedené hodnotící dotazníky by byly efektivním nástrojem pro posouzení účinnosti vzdělávání. V tomto případě pak nelze ani určit, zda vynaložené finanční prostředky na tyto akce byly vynaloženy adekvátně a efektivně. návratnost není nijak zaručena.

Otázka: Účastníte se v současné době vzdělávání v rámci zvyšování Vaší kvalifikace v souladu se zákoníkem práce?

Následující otázkou pak bylo, zda dochází ke zvyšování kvalifikace v souladu se zákoníkem práce, tedy zda dochází například ke studiu vysoké školy. 11 dotazovaných uvedlo, že si zvyšuje kvalifikaci formou vysokoškolského vzdělání. Toto je zcela logické z důvodu neustálého zvyšování kvalifikačních požadavků na učedníky. Nutno vzít na vědomí, že některé respondenti již vysokoškolské vzdělání mají, a to celých 33 %. Požadavky na vzdělání se liší podle pracovní pozice dle katalogu prací a také dle zařazení do příslušné platové třídy a stupně dle pracovní náplně učedníka.

Otázka: Jak vnímáte v souhrnu celkový přínos vzdělávacích akcí, kterých jste se účastnil/a?

Následně se respondenti vyjádřili k otázce, zda jsou vzdělávací akce přínosné či nikoliv. Výsledky jsou zpracovány v tabulce 6.

Tabulka 6 Celkový přínos vzdělávacích akcí

Možnosti odpovědi	Absolutní etnost	Relativní etnost
Velmi přínosné	5	0,06
Spíše přínosné	49	0,61
Spíše nepřínosné	24	0,30
Velmi nepřínosné	2	0,03
Celkem	80	1,00

Zdroj: vlastní výzkum

Jak je patrné z tabulky 6, pak 61 % dotázaných hodnotí akce jako spíše přínosné a naopak 30 % dotázaných hodnotí akce jako spíše nepřínosné. Tedy jim absolvování těchto vzdělávacích akcí nepřináší téměř žádný užitek pro jejich činnost. 6 % respondentů hodnotilo akce jako velmi přínosné a 3 % jako velmi nepřínosné. 24 učedníků hodnotilo absolvované vzdělávací akce jako spíše nepřínosné, tedy poznatky, které získali během absolvování, nevyužijí pro své pracovní činnosti. Pokud by například bylo zavedeno hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí, u kterých těchto akcí by již zaměstnavatel získal jakési indície o minimální přínosnosti těchto akcí a v případě dalšího zájmu ze strany učedníků by pak mohl tuto žádost zamítnout a navrhnout absolvování efektivnější akce, která by učedníkovi pomohla ke zlepšení pracovní činnosti. Opět by uvedené souviselo s lepší identifikací a plánováním vzdělávacích potřeb. Rozpočet obce je velmi omezený, a tudíž by v první řadě měly být tyto omezené prostředky vynaloženy efektivně a nikoliv být tzv. „vyhozeny z okna“. Nastavení lepšího systému

vzdělávání by pozitivně působilo jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům. Zaměstnavatel by finančně prostědky vynaložil, ale návratnost by byla ve formě nových znalostí, poznatků, spokojenosti, motivace a tudíž lepší pracovní činnosti.

Otázka: Jak p evážně vnímáte nov získané poznatky z absolvovaných vzdělávacích akcí?

Dále respondenti hodnotili vnímání nov získaných poznatků ze vzdělávacích akcí. Složení odpovědí je zpracováno v tabulce 7. Opět mohli respondenti vybírat z více odpovědí.

Tabulka 7 Vnímání nov získaných poznatků z absolvovaných akcí

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost
Seznámení se změnami v zákonech	46
Nov získané poznatky využívám v praxi	36
Získal/a jsem nové informace, které v praxi nevyužiji	19
Poskytnutí vzorových materiálů, získání nových kontaktů na lektory a na kolegy z jiných úadů	27
Jiné:	11
<ul style="list-style-type: none"> „Školení jsou většinou formou etby zákona. Pouze pár informací je užitečných. Přivítala bych informace od někoho, kdo v dané oblasti pracuje.“ 	5
<ul style="list-style-type: none"> „Záleží na lektorovi, pokud pouze přečte zákon, pak je školení k ničemu. Pokud však uvádí příklady z praxe, pak poznatky využiji.“ 	3
<ul style="list-style-type: none"> „Většinou jsou školení k ničemu. Až v praxi se problém vyřeší.“ 	3
Celkem	139

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 7 je zřejmé, že většina dotázaných vnímá nov získané poznatky pouze v oblasti změn v zákonech, využitelné v praxi nebo jako zdroj seznámení a získání nových kontaktů. Na tuto otázku mohli respondenti opět odpovídat více než pouze jednou odpovědí a pokud si nevybrali, mohli využít volbu vlastních slov. V 11 případech tuto možnost vlastních slov využili a vyjádřili se například, že školení je většinou formou etby zákona, ale bohužel nevycházející z praxe. Uvítali by školení od lektorů praktiků. 19 dotazovaných však uvedlo, že sice získali nové informace, avšak v praxi je nevyužijí. Někteří tedy absolvují vzdělávací akce, která není přínosná pro pracovní činnost a zaměstnavatel by měl z takových výsledků vycházet při plánování vzdělávacích akcí. Výsledky korespondují s výsledky uvedenými v tabulce 6, kdy 30 % respondentů hodnotilo absolvované vzdělávací akce jako spíše nepřínosné. Nyní jsou patrné důvody, proč účastníci považují tyto akce za nepřínosné. 46 účastníků považuje absolvovanou akci pouze jako seznámení se změnami v zákonech a 19 účastníků poznatky v praxi vůbec nevyužije. 5 respondentů dokonce zhodnotilo, že školení probíhají pouze formou etby zákona, že školení jsou k ničemu a až praxe pomůže problémy vyřešit. Opět lze konstatovat, že uvedené souvisí s absencí následného hodnocení vzdělávací akce. Kdyby takový systém byl zaveden, pak by bylo povhodné o tom, které akce jsou přínosné, a které nikoliv. Každá absolvovaná akce by byla evidována v etn hodnocení školitele a instituce a zaměstnavatel by se mohl vyvarovat přihlášení účastníka na takovou špatně hodnocenou akci. Je nutností, aby absolvované vzdělávací akce byly pro účastníky přínosné a již z pohledu kvalitního výkonu pracovní činnosti nebo z pohledu vynaložení finančních prostředků z velmi omezeného rozpočtu.

Otázka: Uveďte, s jakými nedostatky jste se u vzdělávacích akcí setkal/a?

Nyní mají respondenti odpovídat na otázku dotazující se na nedostatky absolvovaných vzdělávacích akcí. Výsledky zobrazuje tabulka 8. Výběr mohl být z více odpovědí.

Tabulka 8 Nedostatky u vzdělávacích akcí

Možnosti odpovědí	Absolutní četnost
Nesetkal/a jsem se s žádnými nedostatky	12
Nekvalitní lektor (pouze výklad teorie bez praktických příkladů)	49
Nevhodné školící prostory	8
Špatná organizace, nezáživnost, nekvalitní náplň a průběh školení	36
Jiné:	5
• „Málo konkrétních příkladů z praxe správním řízením“	1
• „Povrchové informace pro široké publikum“	1
• „Vybrala bych si jinou akci“	1
• „Zatím jsem nikde nebyl/a, nemohu soudit“	2
Celkem	110

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 8 je zřejmé, že nejzávažnějším nedostatkem je nekvalitní lektor, ve smyslu, že školení probíhá formou předání teorie, ale bohužel nevychází z praxe. Dalším negativem je špatná organizace, nekvalitní náplň a celkově negativní průběh školení. Opatřit by mělo dojít ze strany zaměstnavatele k lepší identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování. Zaměstnavatel by měl zkoumat, co zaměstnanci potřebují, co instituce nabízejí a nepřehlížovat zaměstnance na jakékoli akci, ale dbát na to, aby poznatky z těchto akcí byly využitelné v praxi. Další okolností, která by mohla přispět ke snížení rizika absolvování nevhodných vzdělávacích akcí, by pak opatřit bylo zavedení formulářů hodnotících absolvovanou vzdělávací akci. Negativem v dané otázce je také fakt, že účastníci sami vybírají vzdělávací akce a nikdo nezkontroluje, zda již některý účastník absolvoval s přínosem či nikoliv.

Otázka: Pokud byste mohl/a naco změnit z pohledu na kvalitu vzdělávání na úřadu, co by to bylo?

Na poslední otázku dotazníku mají respondenti odpovídat formou vlastních slov. Tedy odpovídat na otázku, co by chtěli změnit z pohledu na kvalitu vzdělávání na místním úřadu XY. Odpovědi byly následující: větší zapojení vedení úřadu do celého vzdělávacího systému, kvalitnější lektor z praxe, více peněz na vzdělávání pro ty, kteří mají o vzdělávání opravdový zájem, možnost výcviků a jiných programů nejen jednodenní školení, mělo by docházet ke kontrole plnění plánu ze strany vedení nebo personálního oddělení, nemělo by se stát, že v polovině roku sdělí, že nejsou peníze na školení, rozpočtová suma by měla být přizpůsobena zákonem stanovenému postupu, více motivovat ke vzdělávání, kvalitnější průzkum individuálních potřeb jednotlivce a zaměřit se na slabé stránky, možnost zajištění školitele, kterému by byly přímě kladeny konkrétní otázky. Je jasné, že samotní účastníci si uvědomují nedostatky nastaveného systému vzdělávání na místním úřadu XY.

Je tedy naprosto zřejmé, že nejzávažněji by respondenti uvítali kvalitnější lektory, kteří své znalosti předávají z praktických zkušeností a rádi by více peněz na vzdělávání, pro ty, kteří mají

o vzdělávání opravdový zájem a ne pouze proto, aby splnili povinnost v rámci státu, vzdělávat se. Zároveň by také uvítali větší zájem ze strany zaměstnavatele.

3.3.2 Vyhodnocení rozhovorů

Pro porovnání získaných informací z dotazníkového šetření provedeného s úředníky městského úřadu XY byl proveden rozhovor s personalistkou, která pracuje na uvedeném úřadě 5 let. Přípis rozhovoru je uveden v příloze 12. Odpovědi personalistky jsou velice stručné a značně rozporné s výsledky dotazníkového šetření. Z rozhovoru vyplývá, že personalistka zastává názor, že personalista musí být hlavně zodpovědný, přesný, rychlý, empatický, flexibilní a komunikativní. Při komunikaci se zaměstnanci využívá hlavně telefonní spojení, e-mail nebo osobní styk. Dále uvádí, že vzdělávání na úřadě je postaveno na systému předem schváleného rozpočtu, kde větší část tvoří zajištění povinných školení a zbylá část finančních prostředků je použita na školení dle požadavků vedoucích odborů a oddělení. Její role jako personalistky při analýze a plánování vzdělávacích potřeb na úřadě je dle jejího tvrzení vyhledávat školení, doporučit, evidovat školení a provádět platby za uvedená školení. Tato odpověď je naprosto v rozporu s výsledky dotazníkového šetření. Jelikož respondenti uvádějí, že si vzdělávací akce vyhledávají sami na základě vlastních potřeb a potřeb pracovních pozic. Vybírají z došlých nabídek od vzdělávacích institucí a personalista pouze přihlašuje zaměstnance na akce a provádí platby. Žádné informace od zaměstnavatele nedostávají.

Podle slov personalistky je problémové vzdělávání na úřadě nedostatečné z důvodu omezeného rozpočtu, přičemž výběr vzdělávací agentury závisí na ceně, předchozích zkušenostech a lektorech. Uvádí, že v loňském roce proběhly školení z projektu městské dovednosti a odborná školení, pro letošní rok však nedokázala odpovědět. Finanční prostředky v omezeném rozpočtu jsou samozřejmě překážkou, ale dle výsledků dotazníkového šetření se personalistka nezapojuje do plánování vzdělávání, což naprosto podporuje její odpověď, kdy neví, jaké akce jsou plánovány na rok 2019. Dále konstatuje, že plán vzdělávání a profesního rozvoje zaměstnanců městského úřadu XY je vypracován v závislosti na náplni práce jednotlivého zaměstnance a také v návaznosti na rozpočet. Opět její odpověď nekoliduje s výsledky dotazníkového šetření a ani se skutečně vyhotoveným plánem vzdělávání. Plán vzdělávání, který má každý úředník vyhotoven, neobsahuje ani tematické oblasti vzdělávání týkající se jednotlivých úředníků. Plán vzdělávání obsahuje pouze rozsah problémového vzdělávání a období, za které by měl být splněn, a dále také akce, které absolvovali. Do uvedeného plánu se posléze zapisují až absolvované vzdělávací akce. Odpověď personalistky, že se aktivně zapojuje při analýze vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání naprosto odporuje výsledkům dotazníkového šetření.

Všichni úředníci městského úřadu XY dle personalistky absolvují vstupní vzdělávání a mají zájem o další profesní vzdělávání. Ve snaze personalistky je, aby se úředníci vzdělávali pravidelně. Co se týká vzdělávacích aktivit, uvádí, že úředníci dávají přednost školením v agenturách, kde již školením prošli a vybírají dle těchto preferencí, velký zájem je také o vzdělávání formou e-learningu. Opět se jedná o další rozpor v odpovědi personalistky a výsledcích dotazníkového šetření. Personalistka hodnotí, že úředníci mají o vzdělávání formou e-learningu velký zájem, avšak výsledky dotazníkového šetření tuto skutečnost neprokázaly. 76 % respondentů se touto formou nevzdělává a 11 % o této možnosti ani neví.

Co se týká finančních prostředků vyčleněných v rozpočtu pro zákonem stanovený počet dní problémového vzdělávání úředníky, personalistka konstatuje, že je dostatečný, což si odporuje s odpovědí na otázku číslo 7, kde tvrdí, že rozpočet je nedostatečný. Podle personalistky ke kontrole plnění plánu vzdělávání dochází, ale bohužel nechtěla sdílet jakým způsobem. O tom, kdo absolvuje kurz či školení rozhoduje dle jejího tvrzení nadřízený úředník spolu

s personalistkou, ale o tom, jakým způsobem dochází k výběru vzdělávacích aktivit u jednotlivých úředníků, personalistka opět odmítla odpovědět. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že o vzdělávacích aktivitách si úředníci rozhodují sami. Odpovědi personalistky jsou opět naprosto v rozporu s výsledky. Personalistka vystupuje jako osoba, která zajišťuje cyklus vzdělávání, přičemž neanalyzuje vzdělávací potřeby úředníků, neplánuje potřebné vzdělávání, a ani nekomunikuje v této oblasti s úředníky.

Na závěr uvádí, že zprávná vazba po absolvování vzdělávací akce například formou hodnotících zpráv není na místním úřadu XY realizována.

Následně byly provedeny rozhovory s úředníky živnostenského odboru, kterých pracuje na odboru celkem 9, k získání pohledu o tom, jak na tomto odboru konkrétně dochází k vzdělávacím aktivitám, zda jsou potřeby naplňovány nebo také v jakých oblastech by se úředníci chtěli vzdělávat. Dle uvedených potřeb pak bude navržen efektivní plán vzdělávání. Přípis rozhovor je uveden v příloze 13.

Úředníci se jednoznačně shodují, že nabídky školení od poskytovatelů chodí e-mailem nikoliv od zaměstnavatele a v případě zájmu se mohou přihlásit na školení prostřednictvím nadřízeného, který požadavek zašle personalistovi, který ho v rámci finančního rozpočtu buď podpoří, nebo zamítne. Z rozhovorů také vyplývá, že jednou ročně absolvují týdenní školení organizované Ministerstvem pro myslu a obchodu, kde je účast povinná. Nejčastěji si témata školení vybírají podle pracovních činností úředníka a také v návaznosti na změny legislativy. Většina úředníků se shoduje, že obsah a forma vzdělávání ve většině případů odpovídá potřebám pracovního místa úředníka nikoli však osobním potřebám, kde by úředníci uvítali školení vycházející z praktických poznatků nikoliv pouze výklad teorie. Co se týká způsobu získávání nových znalostí a dovedností, tak většina úředníků vyhovuje předáváním zkušeností z praxe kolegů pomocí diskuzí, kde se vzájemně mohou aplikovat teorii a praxi. Druhá třetina pak vyhovuje formálnímu vzdělávání například a zbytek třetiny vyhovuje od všeho trochu, někdy samotné vzdělávání, jindy zkušenosti kolegů a v případě závažnějšího tématu využijí konzultace odborníka na danou problematiku.

Upřednostňují společné porady a kolektivní školení, kde lektor aktivně zapojuje osazenstvo do dění a uvádí příklady z praxe. Jedná třetina úředníků nechybí žádné kurzy, semináře nebo školení, díky nimž by se mohly dále rozvíjet, zbytek dvou třetin úředníků by uvítaly kurzy ke zdokonalení jazykových dovedností a počítačové gramotnosti, a už by se jednalo o kurzy k ovládnutí a zdokonalování se v programech, se kterými pracují nebo počítačovou dovednost obecně. Pro odborné vzdělávání je osm úředníků z devíti, pro mezikvalifikační dovednosti, tedy zvládnutí stresových situací, schopnosti řešit případné konflikty a pracovat samostatně je pak jeden úředník. V hodnocení kvality vzdělávacích akcí, programů a institucí tvoří třetina odpovědí typu kvalita je dobrá, druhou třetinu tvoří úředníci, kteří se vzdělávacích akcí moc neúčastní, a tudíž nemohou hodnotit a zbytek třetiny odpovídá je, že kurzy jsou předražené a mají stále se opakující témata. V případě hodnocení vzdělávací akce po jejím absolvování je jednoznačně odpovědí, že k hodnocení nedochází, což lze považovat za chybnou zprávnou vazbu pro zaměstnavatele. Podle sedmi dotázaných nedochází ani k jinému způsobu zprávné vazby, pouze dva úředníci uvádějí, že posléze poskytují informace kolegům.

Názory na skutečnost, jestli je nutné, se jako úředník ve veřejné správě povinně účastnit dalšího vzdělávání, tvoří čtyři odpovědi, že vzdělávání je nutné z důvodu změny zákonů, tři odpovědi tvoří, že školení jsou potřebná, ale záleží na pracovní náplni referenta a potřeba dalšího vzdělávání je individuální a dvě odpovědi, že vzdělávání úřednické není. Právě dotace vyhrazená například na vzdělávání je u pěti dotázaných nadhodnocena a u čtyř je dostatečná. U šesti dotázaných není plán vzdělávání plněn, u dvou plněn je a u jednoho dotázaného někdy je a někdy není (v závislosti na finančních prostředcích v rozpočtu).

3.3.3 Matice priorit

Matice priorit je využita pro výběr vzdělávací instituce, která bude nejvhodnější pro realizaci vzdělávacích aktivit pro úředníky živnostenského odboru městského úřadu XY v rámci plnění plánu vzdělávání. Zpracované matice priorit v oblasti ceny, velikosti instituce, zkušeností se vzděláváním moderními metodami a schopnosti vytvořit vzdělávání na míru jsou uvedeny v příloze 14 této práce. Výsledky zpracovaných matic jsou pak porovnány v souhrnné matici, která je uvedena v tabulce 9.

Tabulka 9 Souhrnná matice

Kritérium	P	V	Z	T	Součet řádků X	X/Y
Možnosti						
A	0,074	0,054	0,115	0,049	0,292	0,292
B	0,028	0,034	0,065	0,038	0,165	0,165
C	0,004	0,016	0,016	0,005	0,041	0,041
D	0,098	0,045	0,087	0,047	0,277	0,277
E	0,049	0,008	0,016	0,038	0,111	0,111
F	0,098	0,006	0,016	0,005	0,125	0,125
	Součet všech řádků Y: 1				1	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 tvoří souhrnnou matici, kde je každá možnost výběru porovnávána s každým kritériem, tedy v každém poli matice se vynásobí váha kritéria s váhou dané možnosti. Zde je v jednotlivých polích možné vidět již výsledek po dílčím vynásobení váhy kritéria s váhou dané možnosti. Součet polí jednotlivých možností tvoří nejvhodnější instituci k realizaci vzdělávacího programu. V daném případě se jedná o možnost A, tedy agenturu Campanus, která je vhodnou externí institucí k realizaci průběžného vzdělávání úředníků živnostenského odboru městského úřadu XY.

3.4 Shrnutí a návrh doporučení

V důsledku neustálých změn, kdy dochází k zastarávání získaných znalostí, je nutno si uvědomit, že bez průběžného celoživotního vzdělávání se člověk stíží dokáže aktivně přizpůsobit změnám a udržet tak krok s nezadržitelným vývojem. Proto je v personálním oboru důležitou inností rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání a motivace. Pro firmy se kvalifikovaní pracovníci stávají nejcennějším zdrojem, díky kterému dosahují stanovených cílů a dokáží tak obstát v konkurenčním boji.

Společně s reformou veřejné správy byl jako její součást zaveden systém vzdělávání úředníků, jehož cílem bylo v první řadě dosáhnout profesionalizace veřejné správy, nebo lze předpokládat, že vzdělaný úředník zajistí kvalitní výkon ve veřejné správě. Základem moderního řízení lidských zdrojů ve veřejné správě se stává systematické vzdělávání úředníků podle zákona o úřednících, který nabyl účinnosti dnem 01.01.2003. Díky reformám, kterými veřejná správa prošla, se na úředníky kladou zvýšené nároky, týkající se odborné a profesní zdatnosti a profesionální služby, které poskytují svým občanům. Uvedený právní předpis upravuje postavení úředníků a jejich povinnosti, ale především vstupní vzdělávání úředníků, průběžné vzdělávání, zvláštní odbornou způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. V daném případě je pak průběžné vzdělávání úředníků vnímáno jako celoživotní vzdělávání.

Zákon o ú ednících pak stanovuje jeho rozsah, kterým je 18 dn v pr b hu 3 let. Povinnost plnit tento rozsah mají všichni ú edníci bez rozdílu pracovní innosti.

Na základ provedeného dotazníkového šet ení mezi ú edníky m stského ú adu XY, kterých v sou asné dob pracuje na ú ad 93 a šet ení se zú astnilo 80 ú edník , což iní návratnost 86 %, z provedených rozhovor s personalistkou a ú edníky živnostenského odboru, a také na základ uvedených právních p edpis , lze zhodnotit sou asnou situaci v oblasti vzd lávání ú edník na m stském ú ad XY. Vzd lávání je oblastí, která je striktn vázána na rozpo et obce, je výrazn omezena legislativou, ale také nesystematicky korigována.

Pokud jsou shrnuty výsledky dotazníkového šet ení, odpov di od personalistky a odpov di ú edník pracujících na živnostenském odboru, tak je zajímavé, k jakému rozporu dochází v odpov dích mezi ú edníky a personalistkou. A už je to v samotném plánování vzd lávání, kdy personalistka tvrdí, že vyhledává školení pro ú edníky, ale z odpov dí ú edník vyplývá, že nabídky školení jim chodí e-mailem p ímo od agentur organizujících školení, z nichž si následn vybírají a zasílají požadavek svému nad ízenému, p í emž personální a mzdové odd lení provádí pouze platby. Dále je zajímavé, že personalistka uvádí, že všichni ú edníci absolvují vstupní vzd lávání, ale z výsledk dotazníkového šet ení vyplývá, že 4 ú edníci neabsolvovali vstupní vzd lávání, nehled na zbylých 27 ú edník , kterým byla uznána rovnocennost vzd lání, p ed nabytím ú innosti zákona o ú ednících. V p ípad kontroly pln ní plánu vzd lávání personalistka uvádí, že ke kontrole dochází, kdyby však ke kontrole docházelo, tak by všichni dotazovaní ze živnostenského odboru plán plnili a docházelo by k dohledu nad pln ním zákonem stanoveného po tu dn pr b žného vzd lávání. Je také zajímavé, že 54 % respondent dotazníkového šet ení nespl uje zákonem stanovený rozsah pr b žného vzd lávání, kdy nej ast jším uvád ným d vodem je pracovní vytížení, ú ast školení dle pot eby nebo nedostatek finan ních prost edk . Jasn zde dochází k rozporu v odpov dích personalistky a respondent .

Rozhovor s personalistkou také ukazuje, že zp tná vazba od zam stnance k zam stnavateli po absolvování vzd lávací akce neprobíhá žádnou formou. Toto lze považovat za dost významné pochybení ze strany zam stnavatele. Jelikož v systému, kde si každý zam stnanec vybírá sám oblast a obsah vzd lávací akce bez p ísp ní personálního odd lení a konzultace s ním, dochází pak k neefektivnímu vzd lávání. Nikdo nemá kontrolu nad p ínosem t chto akcí nebo nikdo nehodnotí, zda jsou poznatky nabyté na t chto akcích v bec využitelné k pracovní innosti i zda dochází na základ nabytých poznatk ke zlepšení výkonu pracovní innosti. Personalistka dále také uvádí, že ze strany ú edník je zájem o e-learningové vzd lávání, ale z dotazníkového šet ení je z ejmé, že 76 % dotázaných se formou e-learningu nevzd lává a dalších 11 % o této možnosti vzd lávání ani neví.

Návrh zefektivn ní sou asného systému vzd lávání

Návrhem pro zlepšení stávajícího systému vzd lávání ú edník na m stském ú ad XY je tedy jednozna n zkvalitn ní všech oblastí cyklu vzd lávání, který dle výsledk dotazníkového šet ení nyní p íliš nefunguje. Jak personalista, tak odborový vedoucí musí být více zapojeni v celém cyklu vzd lávání. Je neefektivní a nevhodné, aby o ú asti na vzd lávací akci rozhodovali sami ú edníci a sami si vybírali, zda absolvují vzd lávací akci i nikoliv. Cyklus vzd lávání je uveden v p íloze 15, kdy na základ pozorování pracovního výkonu v oblastech znalostí a dovedností, osobnostních vlastnot, pracovního výkonu a mezilidských vztah , budou jednotliví ú edníci hodnoceni a hodnocení bude zaznamenáno prost ednictvím hodnotících formulá . Návrh hodnotícího formulá e je uveden v p íloze 16. Identifikace pot eb vzd lávání byla v návaznosti na výsledky dotazníkového šet ení a výsledky rozhovor , provedena. I do budoucna je pot eba, aby personalista a odborový vedoucí pozorovali pracovní výkon jednotlivých ú edník minimáln dvakrát ro n . Následn jsou stanoveny cíle a navržen plán

vzdělávání, stanovena vzdělávací metoda a vybrána vhodná externí vzdělávací instituce. V rámci realizace vzdělávání nelze navrhnout nové doporučení, jelikož dochází ke vzdělávání prostřednictvím externích vzdělávacích institucí, které tyto akce organizují. Hodnocení výsledků vzdělávání bude probíhat na základě hodnotících formulářů, který je uveden v příloze 17.

V návaznosti na uvedené doporučení cyklus vzdělávání dojde k zefektivnění současného systému vzdělávání, kdy učedníci budou absolvovat školení v oblastech, ve kterých se potěbují zlepšit a nabýt nové zkušenosti, znalosti a dovednosti a zaměstnavatel díky fungující vzájemné vazbě bude vyhodnocovat přínos vzdělávacích akcí a vyvozovat z této vazby závěry. Díky uvedenému systému budou i efektivněji vynaloženy finanční prostředky z omezeného rozpočtu.

Dalším doporučením pak je více motivovat učedníky dále se vzdělávat. Průběžné vzdělávání ve veřejné správě je upraveno zákonem o učednících, který stanovuje povinný počet dnů vzdělávání za určité období, s čímž však učedníci nejsou příliš spokojeni. V daném případě je vzdělávání vnímáno spíše jako povinnost, nikoliv jakoinnost, která něco přináší (nové poznatky, zkušenosti, dovednosti apod.). Je nutné učedníky motivovat k dalšímu vzdělávání. Vhodným prvkem jsou benefity. V rámci splnění zákonem stanoveného rozsahu vzdělávání bude pak učedníkům poskytován mimořádný benefit ve výši 3 000 Kč v rámci programu Benefit Plus, který je na místním úřadě XY zaveden. Tento program poskytuje zaměstnavatelské výhody v oblasti cestování, kultury, sportu, vzdělávání a zdraví. Každý učedník obdržel svou benefitní platební kartu, na kterou je každoročně poskytováno 8 000 Kč. V případě splnění vzdělávání bude na tuto kartu připsáno 3 000 Kč a učedníci mohou tuto částku využít za jimi vybrané benefity. Celková částka potřebná v případě plnění plánu vzdělávání všemi učedníky by byla 99 000 Kč za 3 roky. Tedy ročně by se jednalo v průměru o 33 000 Kč, pokud by byl plán plněn. Uvedená částka bude vyčleněna z rozpočtové kapitoly odboru vnitřních věcí, která spravuje program Benefit Plus. Návrh doporučení byl konzultován a předložen vedoucímu odboru vnitřních věcí, který uvedl, že realizace je možná s tím, že částka 33 000 Kč ročně by byla přesunuta z rezervní rozpočtové položky odboru vnitřních věcí do položky Benefit (Kučera, 2019). Uvedl, že přesuny částek v rozpočtové kapitole do 50 000 Kč nemusí být schvalovány zastupitelstvem obce, tudíž v daném případě nemusí být podán návrh zastupitelstvu ke schválení, ale jedná se pouze o proces mezi odborem vnitřních věcí, personálním a mzdovým oddělením a finančním odborem. Dále uvedl, že takový návrh je reálný a částka ve výši 3 000 Kč je adekvátní a optimální v porovnání s rozpočtovými možnostmi místního úřadu XY. Jelikož se nejedná o velký zásah do rozpočtových položek, nevidí v realizaci návrhu problém. Uvedené doporučení musí být implementováno do vnitřních předpisů místního úřadu XY.

Motivační složky jsou obecně velmi silným faktorem pro pracovníky přispívající ke splnění stanoveného cíle. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina učedníků se nad průběžným vzděláváním příliš nezamýšlí a tato výhoda jistě přispívá k vyšší snaze dále se vzdělávat. Motivace je silným aspektem k chuti dále se vzdělávat, k lepšímu přístupu učedníků a vede k efektivnějšímu výkonu.

Návrh plánu vzdělávání pro učedníky živnostenského odboru

Z provedených rozhovorů s učedníky živnostenského odboru místního úřadu XY vyplývá, že sami rozhodují o absolvování vzdělávacích akcí. Sice musejí konzultovat školení, která by chtěli navštívit s vedoucím a ten posléze s personálním a mzdovým oddělením zřídí finanční prostředky, nicméně sami si vybírají témata a sami určují etnost navštěvování těchto akcí. Téma je vybíráno v souladu s pracovní inností, avšak u většiny dotazovaných není zákonem stanovený rozsah průběžného vzdělávání plněn. Nikdo se tedy příliš nepozastavuje nad tím, že nejen na živnostenském odboru, ale také napříč celým místním úřadem XY není

dodržován zákon. Zákonodárce jist aplikoval ustanovení o pr b žném vzd lávání do zákona o ú edních z toho d vodu, že aplikace práva, jež je pracovní inností v tšiny ú edník , je složitý proces, p i kterém je t eba znát právní p edpisy, um t si je vykládat, užívat, a také znát všechny zm ny legislativy. Je naprosto nezbytné, aby se ú edníci pr b žn vzd lávali, a tedy mohli být považováni za profesionály. Ú edníci také projevují zájem o odborná školení vycházející z praxe, kde mohou klást nejz njší otázky a budou jim z praxe zodpov zeny. Tedy jde jim p edevším o správnou aplikaci zákon a sjednocení postup .

Živnostenský odbor je d len na odd lení registrace a správní a kontrolní úsek. Každý ú edník má pracovní nápl takovou, která odpovídá jeho za azení do odd lení nebo úseku. Pracovní nápl ú edníka registrace je p ílohou 18 a ú edníka správního a kontrolního úseku je p ílohou 19 této práce. Musí tedy jednozna n absolvovat pr b žné vzd lávání dle svého pracovního za azení, ale jsou jim navržena také témata, která vyplynula z dotazníkového šet ení a rozhovor . Pro ú edníky odd lení registrace je tedy navrženo absolvování odborného vzd lávání p edevším na téma „Živnostenský zákon v praxi“, „Zákon o obchodních korporacích a jeho aplikace“, „Vybraná ustanovení ob anského zákoníku pro podnikatele“, „Profesní kvalifikace“, „Správní ízení a doru ování“ a v souvislosti s výkonem agendy zem d lského podnikatele pak „Zem d lské podnikání“. Pro ú edníky správního a kontrolního úseku pak také téma „Živnostenský zákon v praxi“, „Správní ízení a doru ování“ a navíc „Procesní aspekty p estupkového ízení“, "Aplikace zákona o povinném zna ení lihu a vybraná ustanovení zákona o spot ebních daních", "P estupky podle živnostenského zákona", „Živnostenská kontrola a postupy“, „Kontrola zem d lských podnikatel“, ale také téma „Hazardní hry a jejich regulace“, jelikož i tuto agendu vykonávají ú edníci správního a kontrolního úseku. Nad rámec t chto odborných školení v rámci výkonu agendy a dle výsledk dotazníkového šet ení a provedených rozhovor , je také navrženo absolvování vzd lvací akce týkající se prohloubení po íta ových dovedností, o které projevují dotazovaní zájem, a to v oblasti „Word, Excel“ a „Informa ní systém registru živnostenského podnikání“, ale také vzd lvací akce týkající se m kých dovedností. Jelikož ú edníci živnostenského odboru p ícházejí každý den do styku s klienty pak „Jednání s problémovými klienty“ a „Komunika ní dovednosti“. Samoz ejm se jedná o návrh plánu vzd lávání, je tedy možné reagovat na nastalé situace a plán dle pot eb m nit, nap íklad v souvislosti se zm nou legislativy a s tím spojenými pot ebami ú edník . Tato témata absolvují v prvním roce plánovaného vzd lávání, a to jak nový zam stnanci, tak ti stávající, a následn bude provedeno hodnocení pracovního výkonu, ze kterého vyplynou vzd lvací pot eby pro další roky vzd lávání.

Na základ zpracované matice priorit je nejvhodn jší vzd lvací institucí agentura Campanus. Jak již bylo uvedeno v podkapitole 3.2, tato agentura organizuje seminá e postihující široké tematické spektrum a jsou nabízeny akreditované kurzy v režimu pr b žného vzd lávání ú edník . Agentura také nabízí vzd lvací akce podle p ání klient , a to jak ve školicích st ediscích agentury, tak v sídlech ú ad .

Na základ oslovení agentury prost ednictvím telefonického rozhovoru s editel agentury mohou být tato výše uvedená témata za azena do nabídky školení a absolvování t chto kurz bude umožn no také ostatním klient m prost ednictvím otev ených kurz (Filip ík, 2019). Jelikož se jedná o agenturu, která mimo jiné provádí vzd lávání ve ve ejné správ , pak by jist došlo k p íhlášení ú edník i z jiných ú ad a kurz by byl napln n. Z d vodu malého po tu ú edník živnostenského odboru m stského ú adu XY, kte í by se v jeden termín mohli zú astnit vzd lvací akce, budou tyto akce absolvovány ve školicích st ediscích agentury, jelikož pokud by se akce uskute nila p ímo v sídle ú adu, pak by byla rentabilní pouze v p ípad , že by se mohli zú astnit všichni ú edníci živnostenského odboru. Toto není možné, nebo nelze uzav ít celý odbor z d vodu jeho fungování. Ú edníci se na absolvování

vzdělávacích akcí musejí prosládat. Platba za zorganizování školení v sídle úřadu se dle Filipíka (2019) pohybuje v rozmezí 8 000–12 000 Kč dle náročnosti tématu, potu účastníků se osob a vyslaného lektora. Cena za osobu v případě absolvování kurzu ve školicím středisku agentury činí 1 800 Kč (Filipík, 2019). Ceny jsou pro obce osvobozeny od DPH. Jiné náklady na vzdělávací akci úřad neponese, jelikož agentura zajišťuje prostory, lektory, materiály, občerstvení. Kurzy budou jednodenní v rozsahu 8 hodin připadajících na jedno téma a samozřejmě je akreditace kurzu a vydání osvědčení o absolvování. Celkové náklady kurzovního rozpočtové položky vyčleněné na vzdělávání úředníků budou 291 600 Kč během 3 let, což činí v průměru 97 200 Kč za rok. Návrh plánu vzdělávání úředníka registrace je přílohou 20 a úředníka správního a kontrolního úseku je uveden v příloze 21. V případě dodržení tohoto plánu úředník splní zákonem stanovený rozsah a navíc pro něj školení budou přínosná z důvodu vznesených požadavků u vzdělávací agentury na lektora praktika a dojednání takových témat, která jsou pro pracovní činnost nezbytná a přínosná.

Lze však konstatovat, že vyčleněné finanční prostředky na vzdělávání jsou v dané chvíli nedostačující. Pokud je pro rok 2019 vyčleněná částka 645 880 Kč, pak na jednoho úředníka v průměru připadá částka 6 945 Kč. Dle výše uvedeného návrhu je však potřebná částka na vzdělávání úředníka živnostenského odboru v průměru 10 800 Kč ročně. Ředitel agentury Campanus uvedl také další možnost, a to uzavření smluvního vztahu, kdy agentura bude vzdělávat v zákonem stanoveném rozsahu všechny úředníky městského úřadu XY, a to dle požadovaných vzdělávacích potřeb (Filipík, 2019). Z rozhovoru s Filipíkem (2019) také vyplynulo, že v případě uzavření smluvního vztahu, v návaznosti na vzdělávání vyššího počtu osob, dlouhodobou spoluprací na základě uzavřené smlouvy, by pak cena vzdělávací jednodenní akce v rozsahu 8 hodin ve vzdělávacích střediscích agentury činila 1 400 Kč, kdy by cena opět zahrnovala prostory, lektory, materiály a občerstvení. Cena je pro obce osvobozena od DPH. Celková cena za vzdělávání v rozsahu 18 dnů během 3 let by pak činila na osobu 25 200 Kč, ročně tedy 8 400 Kč. Roční částka na vzdělávání pro všech 93 úředníků by byla 781 200 Kč. To znamená, že rozpočtová položka by musela být navýšena o 135 320 Kč. Navýšení rozpočtové položky bylo projednáno s rozpočtovou komisí městského úřadu XY, kdy by v roce 2019 mohla být položka navýšena pouze z rezerv nebo snížením jiných rozpočtových kapitol (Malíková, 2019). Malíková (2019) uvedla, že navýšení rozpočtové položky v roce 2019 je nepravděpodobné. Návrhem tedy je, navýšit rozpočtovou položku pro rok 2020 o 135 320 Kč, kdy musí být předloženo návrh zastupitelstvu obce včetně kalkulace nákladů prostřednictvím vedoucí personálního a mzdového oddělení, která obhájí uvedený návrh potřebou dodržovat zákonem stanovený rozsah, přínosností vzdělávacích se úředník pro organizaci ve smyslu poskytování kvalitnějších služeb a profesionalizaci úředníků. Malíková (2019) uvedla, že takto předložený návrh po splnění uvedených podmínek, bude pravděpodobně zastupitelstvem přijat, a to také v návaznosti na to, že se nejedná o vysokou částku z příjmu obce, kterou lze přesunout z jiných rozpočtových kapitol. Také uvedla, že částka v rozpočtu se každoročně kalkuluje a obhájuje a například v roce 2016 byla rozpočtová položka na vzdělávání ve výši 862 000 Kč. Požadavek na uvolnění částky ve výši 781 200 Kč tedy není nijak přehnaný. Uvedené doporučení bylo dále nejprve předloženo a posléze projednáno s vedoucí personálního a mzdového oddělení, která zkonstatovala, že plněním zákonem stanoveného rozsahu vzdělávání se doposud nikdo opravdu nezabýval a jistě bude přínosné provést revizi plnění rozsahu vzdělávání a podat návrh na zvýšení rozpočtové položky na vzdělávání pro rok 2020, jelikož povinnosti stanovené zákonem by měly být dodržovány (Palová, 2019). Také uvedla, že musí předhodnotit ostatní výdaje rozpočtové kapitoly tak, aby došlo k úsporám v jednotlivých položkách, nicméně nijak zásadním. Úsporu by hledala ve výši 45 320 Kč a o 90 000 Kč by žádala navýšením položky. Domnívá se, že uvedené doporučení je v zastupitelstvu přichodné a obhajitelné. Návrh je tedy reálný.

V daném případě je tedy výhodnější uzavřít smluvní vztah s agenturou Campanus, která by zajistila průběžné vzdělávání všech úředníků na místním úřadu XY. Náklady na vzdělávání by pak byly výrazně nižší než v případě, že by došlo k vzdělávání pouze úředníků živnostenského odboru.

4 Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání úředníků v územní samosprávném celku, konkrétně na městském úřadu XY, kdy je vycházeno z předpokladu, že vzdělávání úředníků je naprostou nezbytností pro z kvalitování jejich práce a dosahování takové účinnosti a efektivity při výkonu činností, které vedou k větší spokojenosti občanů s poskytovanými službami, ale také ke zlepšení vztahů mezi úřady, úředníky a širokou veřejností, ale také přispívá k naplnění cílů organizace.

Důležitým nástrojem pro zjištění současné situace v oblasti vzdělávání úředníků na městském úřadu XY je sběr dat pomocí dotazníkového šetření a pro porovnání získaných informací, dále jsou provedeny rozhovory s personalistkou a úředníky živnostenského odboru městského úřadu XY. Tímto výzkumem se projeví jednotlivé nedostatky, které postihují nejen úřad, ale i úředníky, zde pracující.

Výsledky dotazníkového šetření a provedených rozhovorů ukazují, že dochází k velkým rozporům v odpovědích personalistky, odpovědích úředníků a odpovědích úředníků pracujících na živnostenském odboru. K rozporu dochází v oblasti plánování vzdělávání, kdy personalistka uvádí, že vyhledává školení pro úředníky, ale z odpovědí úředníků vyplývá, že nabídky školení jim chodí e-mailem přímo od agentur organizujících školení, z nichž si následně vybírají a zasílají požadavek svému nadřízenému, přičemž personální a mzdové oddělení provádí pouze platby. Dalším rozporům pak je, že všichni úředníci absolvují vstupní vzdělávání, ale z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 4 úředníci neabsolvovali vstupní vzdělávání, nehledě na zbylých 27 úředníků, kterým byla uznána rovnocennost vzdělání, před nabytím zákona o úřednících. Významným rozporům pak je tvrzení týkající se kontroly plnění plánu vzdělávání. Personalistka uvádí, že ke kontrole dochází, nicméně dotazovaní tvrdí opak. Plán vzdělávání, jehož rozsah je stanoven zákonem o úřednících, není plněn celkem 54 % respondentů, a to nejčastěji z důvodu pracovního vytížení nebo nedostatku finančních prostředků. Výsledky také prokazují, že vzájemná vazba od zaměstnavatele k zaměstnavateli po absolvování vzdělávací akce neprobíhá žádnou formou. Toto lze považovat za dosti významné pochybení ze strany zaměstnavatele. Jelikož v systému, kde si každý zaměstnanec vybírá sám oblast a obsah vzdělávací akce bez přímé personálního oddělení a konzultace s ním, dochází pak k neefektivnímu vzdělávání. Nikdo nemá kontrolu nad přínosem těchto akcí nebo nikdo nehodnotí, zda jsou poznatky nabyté na těchto akcích vůbec využitelné k pracovní činnosti i zda došlo na základě nabytých poznatků ke zlepšení výkonu pracovní činnosti. Z rozhovorů také vyplývá, že úředníci chtějí absolvovat odborná školení vycházející z praxe, kde mohou klást nejrelevantnější otázky a budou jim z praxe zodpovězeny. A kolik zhodnocení celkového přínosu vzdělávacích akcí je pro úředníky městského úřadu XY spíše přínosné, chtějí nad rámec zákona absolvovat vzdělávání v počítačových a komunikačních dovednostech. Zájem také projevují o jazykové vzdělávání, což by vzhledem ke členství České republiky v Evropské unii, nebylo zcela od věci. Vzdělávání na městském úřadu XY je oblastí, která je striktně vázána na rozpočet obce, výrazně omezena legislativou, ale také je zaveden neefektivní systém vzdělávání, kdy nejsou nastavena pravidla ani postupy, cyklus vzdělávání je nefunkční.

Vhodným návrhem pro zlepšení stávající situace v oblasti vzdělávání úředníků na městském úřadu XY je z kvalitování všech oblastí cyklu vzdělávání. Z dotazníkového šetření vyplynula potřeba pozorovat kvalitu pracovního výkonu ze strany vedoucích jednotlivých odborů. Pozorování bude probíhat dvakrát ročně a bude zaměřeno na pozorování znalostí a dovedností, osobnostních vlastností, pracovního výkonu a mezilidských vztahů. V dané chvíli byla identifikace provedena a je potřeba na tuto navázat do budoucna, kdy se celý cyklus bude neustále opakovat a bude nutno provést nové dotazování. V rámci plánování vzdělávání musí každý úředník, a nový zaměstnanec i současný zaměstnanec, absolvovat v prvním roce

tiletého cyklu odborná školení, která se budou vždy a v každém plánu vzdělávání opakovat, a to v souladu s pracovní náplní jednotlivých úředníků a ostatními změnami legislativy. Jako vzdělávací metoda je určena přednáška nebo školení. V rámci provedené matice priorit byla vyhodnocena jako nejvhodnější vzdělávací externí instituce agentura Campanus, která zajistí vzdělávací aktivity. Ve fázi realizace vzdělávání nelze navrhnout nová doporučení, jelikož dochází ke vzdělávání prostřednictvím externích vzdělávacích institucí, které tyto akce organizují. Při hodnocení výsledků vzdělávání bude rozvinut systém hodnotících formuláří tak, aby fungovala zpětná vazba. V návaznosti na uvedené doporučení dojde k zefektivnění současného systému vzdělávání, kdy úředníci budou absolvovat školení v oblastech, ve kterých se potěbují zlepšit a nabýt nové zkušenosti, znalosti a dovednosti a zaměstnavatel díky fungující zpětné vazbě může vyhodnotit přínos vzdělávacích akcí a vyvozovat z této vazby závěry. Díky uvedenému systému budou i efektivněji vynaloženy finanční prostředky z omezeného rozpočtu.

Dalším doporučením pak je více motivovat úředníky dále se vzdělávat. Vhodným jsou benefity. V rámci splnění zákonem stanoveného rozsahu vzdělávání bude pak úředníkům poskytován mimořádný benefit ve výši 3 000 Kč v rámci programu Benefit Plus. Tento program poskytuje zaměstnavatecké výhody v oblasti cestování, kultury, sportu, vzdělávání a zdraví. Celková částka potřebná v případě plnění plánu vzdělávání všemi úředníky by byla 99 000 Kč za 3 roky. Tedy ročně by se jednalo v průměru o 33 000 Kč, pokud by byl plán plněn. Uvedená částka bude vyčleněna z rozpočtové kapitoly odboru vnitřních věcí, která spravuje program Benefit Plus. Dle vedoucího odboru vnitřních věcí je takový návrh reálný a částka ve výši 3 000 Kč je adekvátní a optimální v porovnání s rozpočtovými možnostmi ministerstva úřadu XY.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina úředníků se nadprůměrným vzděláváním příliš nezamýšlí a tato výhoda jistě přispěje k vyšší snaze dále se vzdělávat. Motivace je silným aspektem k chuti dále se vzdělávat, k lepšímu přístupu úředníků a vede k efektivnějšímu výkonu.

Plán vzdělávání vyhotovený zaměstnavatelem jednotlivým úředníkům v současné době obsahuje pouze údaj o stanoveném rozsahu dopravního vzdělávání a informace o absolvovaných akcích. Nejsou stanoveny žádné okruhy témat. V rámci dosažení hlavního cíle této práce v návaznosti na výsledky dotazníkového šetření a výsledky rozhovoru je v souladu s pracovní náplní nejprve navržen plán vzdělávání pro úředníka oddělení registrace živnostenského odboru, který bude absolvovat vzdělávání především na téma „Živnostenský zákon v praxi“, „Zákon o obchodních korporacích a jeho aplikace“, „Vybraná ustanovení občanského zákoníku pro podnikatele“, „Profesní kvalifikace“, „Správní řízení a doručování“ a v souvislosti s výkonem agendy zemědělského podnikatele pak „Zemědělské podnikání“. Dále je navržen plán vzdělávání pro úředníka správního a kontrolního úseku, který bude také absolvovat vzdělávání na téma „Živnostenský zákon v praxi“, „Správní řízení a doručování“ a navíc „Procesní aspekty postupového řízení“, „Aplikace zákona o povinném značení lihu a vybraná ustanovení zákona o spotřebních daních“, „Postupky podle živnostenského zákona“, „Živnostenská kontrola a postupy“, „Kontrola zemědělských podnikatelů“, ale také téma „Hazardní hry a jejich regulace“, jelikož i tuto agendu vykonávají úředníci správního a kontrolního úseku. Nad rámec těchto odborných školení v rámci výkonu agendy, je také navrženo absolvování vzdělávací akce týkající se prohloubení praktických dovedností, o které projevíli dotazovaní zájem, a to v oblasti „Word, Excel“ a „Informační systém registru živnostenského podnikání“, ale také vzdělávací akce týkající se měkkých dovedností. Jelikož úředníci živnostenského odboru přicházejí každý den do styku s klienty pak „Jednání s problémovými klienty“ a „Komunikační dovednosti“. Samozřejmě se jedná o návrh plánu vzdělávání, je tedy možné reagovat na nastalé situace a plán dle potřeb měnit, například v souvislosti se změnou legislativy a s tím spojenými potřebami úředníků.

Pomocí matice priorit je vybrána nejvhodnější vzdělávací instituce, kterou je agentura Campanus, která organizuje semináře postihující široké tematické spektrum a nabízí akreditované kurzy v režimu praxe a odborného vzdělávání úředníků. Agentura také nabízí vzdělávací akce podle přání klientů, a to jak ve školicích střediscích agentury, tak v sídlech úřadů. Cena za osobu v případě absolvování kurzu ve školicím středisku agentury činí 1 800 Kč. Ceny jsou pro obce osvobozeny od DPH. Jiné náklady na vzdělávací akci by úřad nenesl, jelikož agentura zajišťuje prostory, lektory, materiály, občerstvení. Kurzy budou jednodenní v rozsahu 8 hodin připadajících na jedno téma a samozřejmě je akreditace kurzu a vydání osvědčení o absolvování. Celkové náklady kurzového rozpočtové položky vyčleněné na vzdělávání úředníků budou tedy 291 600 Kč během 3 let, což činí v průměru 97 200 Kč za rok.

Lze však konstatovat, že vyčleněné finanční prostředky na vzdělávání jsou v dané chvíli nedostačující. Rozpočet pro rok 2019 je 645 880 Kč. Na jednoho úředníka tedy v průměru připadá částka 6 945 Kč. Dle výše uvedeného návrhu je však potřebná částka na vzdělávání úředníka živnostenského odboru v průměru 10 800 Kč ročně. Možností tedy je uzavření smluvního vztahu s agenturou Campanus, kdy agentura bude vzdělávat v zákonem stanoveném rozsahu všechny úředníky městského úřadu XY, a to dle požadovaných vzdělávacích potřeb. Cena vzdělávací jednodenní akce v rozsahu 8 hodin ve vzdělávacích střediscích agentury by pak činila 1 400 Kč, kdy by cena opět zahrnovala prostory, lektory, materiály a občerstvení. Cena je pro obce osvobozena od DPH. Celková cena za vzdělávání v rozsahu 18 dnů během 3 let by pak činila na osobu 25 200 Kč, ročně tedy 8 400 Kč. Roční částka na vzdělávání pro všech 93 úředníků by byla 781 200 Kč. To znamená, že rozpočtová položka by musela být navýšena o 135 320 Kč. Navýšení rozpočtové položky v roce 2019 z rezerv je dle rozpočtové nepravděpodobné. Návrhem tedy je, navýšit rozpočtovou položku pro rok 2020 o 135 320 Kč, kdy musí být předložena návrh zastupitelstvu obce včetně kalkulace nákladů prostřednictvím vedoucí personálního a mzdového oddělení, která obhájí uvedený návrh potěbou dodržovat zákonem stanovený rozsah, přínosností vzdělávajících se úředníků pro organizaci ve smyslu poskytování kvalitnějších služeb a profesionalizací úředníků. Dle rozpočtové a vedoucí personálního a mzdového oddělení je navýšení rozpočtové položky na vzdělávání obhajitelné a reálné.

Úředníci jsou nejcennějším zdrojem úřadů, nejsou to pouze osoby, které musí striktně dodržovat zákony a předpisy a automaticky splňovat své úkoly. Měli by být od svého zaměstnavatele motivováni k neustálému rozvoji, aby byli připraveni se přizpůsobit novým podmínkám a mohli tak ke své práci přistupovat zodpovědně, pozitivně a vykonávali ji v harmonii s cíli organizace jako profesionálové, jelikož motivace je ten zdroj, který žene člověka kupředu.

Literatura

Odborná literatura

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *ízení lidských zdroj : moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, J. *Jak vzd lávat dosp lé*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTO KOVÁ, H. *Firemní vzd lávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, J. et al. *Pokro ilé ízení lidských zdroj* . Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BR HA, D. et al. *Abeceda personalisty 2018*. 8. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-120-8.

DVO ÁKOVÁ, Z. *ízení lidských zdroj* . Praha: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, J. E. et al. *Efektivita vzd lávání*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2014. 136 s. ISBN 978-80-7418-197-9.

HENDRYCH, D. et al. *Správní v da: teorie ve ejné správě*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 250 s. ISBN 978-80-7478-561-0.

HORIZNKOVÁ, E. *Základy organizace ve ejné správě*. 3. vyd. Praha: Aleš en k, 2013. 256 s. ISBN 978-80-7380-459-6.

KAZÍK, P. *Rukov dobrého interního lektora*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 144 s. ISBN 978-80-271-9606-7.

KOCIANOVÁ, R. *Personální innosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *ízení lidských zdroj : základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MUŽÍK, J. *Profesní vzd lávání dosp lých*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 263 s. ISBN 978-80-7357-738.

MUŽÍK, J. *ízení vzd lávacího procesu*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6.

PLAMÍNEK, J. *Vzd lávání dosp lých*. Praha: Grada Publishing, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠIKÝ , M. *Nejlepší praxe v ízení lidských zdroj* . Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝ , M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

VNOU KOVÁ, L. *Vzd lávání a rozvoj zam stnanc* . 1. vyd. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 s. ISBN 978-80-87839-76-8.

VODÁK, J., KUCHAR ÍKOVÁ, A. *Efektivní vzd lávání zam stnanc* . Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Odborné publikace a dokumenty

BR NA, M. et al. *Ve ejná správa v eské republice*. 2. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, 2005. 125 s.

ERNÁ, A. *Plán vzd lávání ú edníka*. 2019.

ERNÁ, A. *Pracovní nápl ú edníka odd lení registrace*. 2019.

ERNÁ, A. *Pracovní nápl ú edníka správního a kontrolního úseku*. 2019.

Internetové zdroje

CAMPANUS. [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z WWW: <http://www.campanus.com/>.

ESKÝ STATISTICKÝ Ú AD. *Po et obyvatel v obcích St edo eského kraje k 1.1.2019* [online]. 2019 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xs/pocet-obyvatel-v-obcich-stredoceskeho-kraje-k-1-1-2019>.

INSTITUT BB. [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z WWW: <https://www.ibb.cz/>.

INSTITUT PRO VE EJNOU SPRÁVU PRAHA. *P íhláška k ov ení ZOZ zkouškou* [online]. 2018 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.institutpraha.cz/overeni-zoz/prihlasky-a-omluvy-k-zoz/>.

INSTITUT PRO VE EJNOU SPRÁVU PRAHA. *Výro ní zpráva 2017* [online]. 2018 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.institutpraha.cz/o-nas/vyrocní-zpravy/>.

KOLUMBUS PM. [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z WWW: <https://www.kolumbuspm.cz/>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Strategický rámecek rozvoje ve ejné správy R pro období 2014–2020* [online]. 2016 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramecek-rozvoje.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Ve ejná správa v eské republice* [online]. 2017 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-publikace.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Výro ní zpráva o stavu vzd lávání ú edník územních samosprávných celk v eské republice v roce 2009* [online]. 2010 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Výro ní zpráva o stavu vzd lávání ú edník územních samosprávných celk v eské republice v roce 2010* [online]. 2011 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Výro ní zpráva o stavu vzd lávání ú edník územních samosprávných celk v eské republice v roce 2011* [online]. 2012 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Výro ní zpráva o stavu vzd lávání ú edník územních samosprávných celk v eské republice v roce 2012* [online]. 2013 [cit. 2019-02-22]. Dostupné

z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2013* [online]. 2014 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2014* [online]. 2015 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2015* [online]. 2016 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2016* [online]. 2017 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2017* [online]. 2018 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Žádost o akreditaci vzdělávací instituce* [online]. 2019 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

MINISTERSTVO VNITRA. *Žádost o akreditaci vzdělávacího programu* [online]. 2019 [cit. 2019-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>.

SEMINARIA. [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z WWW: <https://www.seminaria.cz/>.

ŠKOLENÍ 365. [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z WWW: <http://skoleni365.cz/>.

VC MORAVA. [online]. 2019 [cit. 2019-04-29]. Dostupné z WWW: <https://www.vcmorava.cz/>.

Zákony, vyhlášky, interní předpisy

M STSKÝ ÚŘAD XY. *Organizační řád*. 2018.

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

Vyhláška 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Zákon . 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků .
Zákon . 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a rozšířenou působností.
Zákon . 128/2000 Sb., o obcích.
Zákon . 129/2000 Sb., o krajích.
Zákon . 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.
Zákon . 262/2006 Sb., zákoník práce.
Zákon . 234/2014 Sb., o státní službě .
Zákon . 500/2004 Sb., správní řád.

Rozhovory

ERNÁ, A. *Poskytnutí základních informací*. Rozhovor telefonický, městský úřad XY, personální a mzdové oddělení, 21.03.2019.

FILIPÍK, P. *Poskytnutí informací*. Rozhovor telefonický, agentura Campanus, 07.05.2019.

FILIPÍK, P. *Poskytnutí informací*. Rozhovor telefonický, agentura Campanus, 21.06.2019.

KUERA, D. *Poskytnutí informací v etn konzultace*. Rozhovor telefonický, městský úřad XY, odbor vnitřních včel, 24.06.2019.

MALÍKOVÁ, A. *Poskytnutí informací v etn konzultace*. Rozhovor telefonický, městský úřad XY, finanční odbor, 24.06.2019.

Seznam příloh

Příloha 1 Metody a jejich klasifikace	II
Příloha 2 Metody používané na pracovišti („on the job“).....	V
Příloha 3 Metody používané mimo pracoviště („off the job“).....	VI
Příloha 4 Příloha k přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou	VIII
Příloha 5 Formulář žádosti o akreditaci vzdělávací instituce.....	XI
Příloha 6 Formulář žádosti o akreditaci vzdělávacího programu.....	XV
Příloha 7 Počet akreditací a akreditovaných vzdělávacích programů v letech 2009–2017..	XIX
Příloha 8 Počet proškolených úředníků v základních úrovních v letech 2009–2017	XX
Příloha 9 Organizační struktura ministerstva úřadu XY	XXI
Příloha 10 Plán vzdělávání úředníka.....	XXII
Příloha 11 Dotazník - Vzdělávání úředníků Ministerstva úřadu XY dle zákona o úřednících	XXIII
Příloha 12 Přípis rozhovoru s personalistkou ministerstva úřadu XY	XXVII
Příloha 13 Přípis rozhovoru s úředníky živnostenského odboru ministerstva úřadu XY	XXIX
Příloha 14 Matice priorit	XXXV
Příloha 15 Cyklus vzdělávání.....	XXXVIII
Příloha 16 Hodnotící formulář	XXXIX
Příloha 17 Hodnotící formulář vzdělávací akce	XLI
Příloha 18 Pracovní náplň úředníka registrace.....	XLII
Příloha 19 Pracovní náplň úředníka správního a kontrolního úseku.....	XLIII
Příloha 20 Návrh plánu vzdělávání úředníka registrace.....	XLV
Příloha 21 Návrh plánu vzdělávání úředníka správního a kontrolního úseku.....	XLVII

Přílohy

Příloha 1 Metody a jejich klasifikace

Dle považujícího zaměření výchovného působení	
Rozumové působení	Metody logického postupu
Citového působení	Metody, kde považují emocionální apely
Formování dovedností a návyk	Metody úlohové (cvičení, získávání praktických návyk nebo napodobování)
Ovlivňování osobní autoritou	Přirozené autority
Sociální ovlivňování	Teambuilding, formování týmové synergie
Dle fází výchovy a vzdělávání	
Metody expoziční	Předávání a vytváření nových v domostí, příprava na sdílení hodnot, osvojování dovedností a návyk
Metody fixační	Sdílení hodnot a postoj
Metody diagnostické	Vyhodnocení kvality nově osvojených způsobilostí
Dle využití prostředků	
Aktivní metody verbální	Workshop, porada, dialog, diskuze
Aktivní metody situační	Manažerské hry, případové studie
Konfliktní metody	Metody řešení problém
Metody s výrazným podílem fyzické manipulace	Metody se zaměřením na praktické utváření dovedností a návyk za použití тренаžér, dělen, softwar pro e-learning apod.
Metody s výrazným podílem fyzické manipulace	Uzavřený okruh (TV, rozhlas) nebo otevřený okruh (jazyková učebna, e-learning)
Autodidaxe	Sebevzdělávání dospělých
Zprostředkované metody	Využití všech prostředků a pomůcek, které může lektor využít (učebnice, knihy, rozhlas, TV, internet)

Kombinované metody	Zprostředkované metody v přímém kontaktu učastníků a lektora
Dle přímého a nepřímého poznávání reality	
Teoretické metody	Klasická přednáška, přednáška s diskuzí, seminář, cvičení
Empirické metody	Zácvik, zaučování, rozvoj dovedností (instruktáž, mentoring, counselling, exkurze, coaching, stáž)
Hypotetické metody	Metoda analogie, srovnání, hypotetická analýza, metoda modelování
Teoreticko-praktické metody	Diskusní metody, problémové metody, diagnostické metody, projektové metody, metody programové výuky
Metoda rozhovoru, diskusní metody	Komunikace tváří v tvář
Metody argumentace	Odvíjejí se na základě syntézy nebo analýzy, závisí, k jakému cíli chtějí dojít, zda k zobecnění nebo konkretizaci
Operační metody tvorby řešení problémů	Přímé rozvíjení tvorby myšlení, překonávání sociálních a individuálních zábran
Výchovné metody	Situční metody, hry
Dle formy pomoci učastníkovi v procesu učení	
Transfer	Přednáška, seminář, exkurze, konzultace, problémové metody
Facilitace	Instruktáž, workshop, coaching, open space
Dle úrovně vzdělávacích potřeb učastníků	
Poznání problémů učastníků	Cvičení, semináře, diskusní, situační a inscenační metody
řešení problémů učastníků	Systematické pozorování, ekonomické hry, exkurze, stáže
Dle intenzity inovace obsahu vyučování	
Stupeň 0–3	Přednáška, seminář, cvičení
Stupeň 3–5	Problémové, inscenační a situační metody

Stupeň 5 - 7	Brainstorming, Gordonova metoda, komparační metoda, metoda strategických a řídicích her
--------------	---

Zdroj: Barták (2008, s. 34–39)

Příloha 2 Metody používané na pracovišti („on the job“)

Instruktaž při výkonu	Jedná se o nejjednodušší způsob jednorázového zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Výhodou je rychlý zácvičení a vytváření pozitivního vztahu spolupráce mezi pracovníky, nevýhodou je práce pod tlakem pracovních úkolů.
Coaching (koučink)	Dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Metoda zlepšuje komunikaci mezi pracovníky a vytváří prostor pro stanovení cíle kariéry pracovníka.
Mentoring	Obdoba coachingu, iniciativa a odpovědnost spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá mentora (rádce), ten mu radí a pomáhá v jeho kariéře.
Counselling	Nejnovější metoda ve formování pracovních schopností pracovníků, vzájemné konzultování a ovlivňování, které překlenuje jednosměrný vztah mezi vzdělávaným a vzdělávatelem.
Asistování	Vzdělávaný pracovník je jako pomocník u zkušenějšího pracovníka, pomáhá mu při plnění povinností a učí se od něj pracovními postupmi. Postupně se podílí na práci, pracuje samostatně, až získá konečné znalosti a dovednosti a je schopen vykonávat práci samostatně.
Povolení úkolem	Je závěrečnou fází asistování. Vzdělávaný pracovník je svým vzdávatelem povinen splnit úkol, je vybaven danými pravomocemi, při práci je sledován.
Rotace práce („cross training“)	Vzdělávaný pracovník je postupně na určité období pověřován pracovními úkoly na různých úsecích organizace. Ideální při výchově mladých pracovníků nebo při seznamování nových absolventů škol s prací v organizaci.
Pracovní porady	Účastníci se seznamují s problémy a skutečnostmi týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale celé organizace. Výhodou je vyměňování zkušeností, prezentace názorů, motivace k projevům aktivity a iniciativy. Nevýhodou je časové umístění porady, uspořádání pracovní porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k pracovním úkolům.

Zdroj: Koubek (2015, s. 265–274)

Příloha 3 Metody používané mimo pracoviště („off the job“)

Přednáška	Zprostředkovávání faktu nebo teorie
Přednáška spojená s diskuzí, seminář	
Demonstrování	Praktické názorné využití za použití audiovizuální techniky, počítače, тренаžér, předvádění pracovních postupů.
Případové studie	Používají se při vzdělávání manažerů a tvůrčí pracovníků
Simulace	Metoda zaměřená více na praxi a aktivní účast vzděláváných. V průběhu vzdělávání se přechází z jednodušších problémů na složitější
Hraní rolí (manažerské hry)	Rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita, samostatnost a hravost.
Assessment centre („development centre“)	Diagnosticko-výcvikový program, účastníci vzdělávání plní úkoly, které jsou náhodně generovány počítačem a řeší problémy, které mohou být každodenní náplní práce manažera.
Outdoor training/learning („adventure education“)	Učební se hrou nebo pohybovými aktivitami, jedná se o hry nebo akce spojené se sportovními výkony např. Hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění komunikace se spolupracovníky, vedení spolupracovníků apod. Metoda je náročná na přípravu a někdy i na kondici – tudíž není vhodná pro starší osoby a osoby se zdravotními problémy.

E-learning	Vzdělávání pomocí počítačů, které umožňuje simulovat určitou pracovní situaci, usnadňuje učení pomocí grafů, schémat, obrázků, poskytují obrovské množství informací, nabízejí různé cvičení a testy
------------	--

Zdroj: Koubek (2015, s. 265–274)

Příloha 4 Píhláška k přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou

Institut pro veřejnou správu Praha, Dláždéná 6, 110 00 Praha 1

PŘIHLÁŠKA

k přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou
u Institutu pro veřejnou správu Praha

(podle § 21 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů)

I.

Zaměstnavatel

Název	<input type="text"/>		
Adresa	<input type="text"/>	PSČ	<input type="text"/>
Adresa pro doručování	<input type="text"/>		
IČ	<input type="text"/>	Telefon	<input type="text"/>
		Fax	<input type="text"/>
eMail	<input type="text"/>		
Zástupce/zástupkyně zaměstnavatele			
Titul	<input type="text"/>	Jméno	<input type="text"/>
		Příjmení	<input type="text"/>
		Titul za	<input type="text"/>
Funkce zástupce/zástupkyně	<input type="text"/>		
(Poznámka: vyplňte nebo vyberte z nabídky)			

Přihlašovaný úředník/úřednice

Muž	<input type="checkbox"/>	Žena	<input type="checkbox"/>
Titul	<input type="text"/>	Jméno	<input type="text"/>
		Příjmení	<input type="text"/>
		Titul za	<input type="text"/>
Datum narození	<input type="text"/>	Místo narození	<input type="text"/>
Místo trvalého pobytu	<input type="text"/>		
eMail úředníka/úřednice	<input type="text"/>		
Pracovní zařazení úředníka/úřednice	<input type="text"/>		
Správní činnost vykonává od	<input type="text"/>		
Správní činnost stanovená vyhláškou č. 512/2002 Sb., §1	<input type="text"/>		

II. Ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou

Forma studia

Internátní	<input type="checkbox"/>
Docházková	<input type="checkbox"/>

Části studia

Obecná i zvláštní část	<input type="checkbox"/>
Pouze obecná část	<input type="checkbox"/>
Pouze zvláštní část	<input type="checkbox"/>

Uznání rovnocennosti vzdělání dle § 33 nebo § 34 zákona č. 312/2002 Sb.	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Jedná se o druhé a další ověření ZOZ	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>

III. Příprava k ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou

Příprava probíhá u jiné akreditované instituce nebo samostatně	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Požaduji zařazení do přípravy u Institutu pro veřejnou správu Praha ve vzdělávacím středisku v BENEŠOVĚ	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>

V případě, že požadujete přípravu u Institutu, vyplňte, prosím, následující část přihlášky

Forma studia

Internátní	<input type="checkbox"/>
Docházková	<input type="checkbox"/>

Části studia

Obecná i zvláštní část	<input type="checkbox"/>
Pouze obecná část	<input type="checkbox"/>
Pouze zvláštní část	<input type="checkbox"/>

Uznání rovnocennosti vzdělání dle § 33 nebo § 34 zákona č. 312/2002 Sb.	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
Jedná se o druhé a další ověření ZOZ	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>

Elektronické studijní materiály pro obecnou část ZOZ	Ano <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
--	------------------------------	-----------------------------

IV.

Poznámka: Nadstandardní požadavky na pobyt ve vzdělávacím středisku Benešov a jiná sdělení poskytovateli

Rozsah nadstandardních požadavků lze zjistit na www.institutpraha.cz – jednoúžkový pokoj, apartmán, dietní strava, bezlepková dieta, atd.

(Nadstandardní požadavky budou realizovány dle kapacitních možností vzdělávacího střediska Benešov)

Způsob platby

Převodem V hotovosti Platební kartou

Smluvní podmínky

- 1) Cena vzdělávací akce je splatná před termínem jejího konání. Cenu zaplacenou v době kratší než 3 kalendářní dny před konáním vzdělávací akce je třeba při nástupu na vzdělávací akci prokázat dokladem.
- 2) Cenu lze uhradit v hotovosti v den nástupu na vzdělávací akci ve vzdělávacím zařízení poskytovatele.
- 3) Cena vzdělávací akce se řídí ceníkem platným v době přijetí přihlášky, uveřejněném na <http://www.institutpraha.cz/cenik-vz-vss>.
- 4) Úhrada vzdělávacích akcí poskytovaných podle Pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech se řídí zákonem č. 216/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), v platném znění.
- 5) Zrušili nebo omluvili zaměstnavatel účast přihlášeného účastníka/účastnice na vzdělávací akci ve lhůtě do 30 dnů, nejméně však 3 dny před jejím zahájením, poskytovatel má nárok na úhradu manipulačního poplatku ve výši 10 % z ceny celé vzdělávací akce. Poskytovatel neúčtuje manipulační poplatek v případě, že zaměstnavatel zruší nebo omluví účast účastníka na vzdělávací akci nejméně 31 dnů před jejím zahájením.
- 6) Nezrušili-li zaměstnavatel písemně účast nebo neomluví-li neúčast přihlášeného účastníka/účastnice vzdělávací akce nejpozději 3 dny před zahájením kurzu, poskytovatel má vždy nárok na úhradu částky ve výši 100% ceny aktuálního kurzu.
- 7) Při zrušení vzdělávací akce Institutem bude uhrazená částka vrácena zaměstnavateli v plné výši.
- 8) Rušení a omluva účasti musí být provedena písemnou formou.

Důležitá upozornění

- 1) Rádně vyplněnou a vedoucím/vedoucí úřadu podepsanou přihlášku je možné zaslat Institutu v elektronické podobě prostřednictvím datové schránky nebo podepsanou zaručeným elektronickým podpisem založeným na kvalifikovaném certifikátu vydaném akreditovaným poskytovatelem certifikačních služeb na adresu podatelna@institutpraha.cz, případně v listinné podobě na adresu Institutu.
- 2) V případě, že úředník/úřednice již absolvoval/a některou ze zvláštních odborných způsobilostí v předchozím období, je nutné, aby tuto skutečnost podle § 2 odst. 2 vyhlášky MV č. 512/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, uvedl územní samosprávný celek v příslušné části přihlášky a k přihlášce přiložil kopii osvědčení v elektronické podobě, podepsanou zaručeným elektronickým podpisem založeným na kvalifikovaném certifikátu vydaném akreditovaným poskytovatelem certifikačních služeb, nebo úředně ověřenou kopii osvědčení v listinné podobě.
- 3) V případě uznání rovnocennosti vzdělání podle § 33 nebo § 34 zákona č. 312/2002 Sb., je nutné vyplnit příslušnou část přihlášky. Institut není oprávněn přijímat žádné doklady prokazující rovnocennost vzdělání ani o rovnocennosti rozhodovat.
- 4) Vedoucí úřadu územního samosprávného celku je povinen/povinna o všech změnách týkajících se přihlášeného úředníka/úřednice nebo úřadu neprodleně informovat Institut pro veřejnou správu Praha, v elektronické podobě prostřednictvím datové schránky nebo podepsané zaručeným elektronickým podpisem založeným na kvalifikovaném certifikátu vydaném akreditovaným poskytovatelem certifikačních služeb na adresu podatelna@institutpraha.cz, případně v listinné podobě.

Potvrzuji pravdivost a úplnost uvedených údajů

<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 80%; margin: 0 auto;"></div> <p>Datum</p>	<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 80%; margin: 0 auto;"></div> <p>Digitální podpis vedoucí/vedoucího</p>
---	--

**FORMULÁŘ PRO ŽÁDOST
O AKREDITACI VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE**

podle § 30 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen zákon)

**I.
Údaje o žadateli**

I./1 Jméno a příjmení (popř. dodatek odlišující osobu podnikatele) – je-li žadatelem fyzická osoba nebo název společnosti – je-li žadatelem právnická osoba

I./2 Místo podnikání (příp. i jiná adresa pro doručování) – je-li žadatelem fyzická osoba nebo sídlo společnosti (příp. i jiná adresa pro doručování) – je-li žadatelem právnická osoba (a to včetně PSČ)

I./3 Telefon, fax a e-mailová adresa, datová schránka

I./4 Identifikační číslo žadatele

Souhlasím s uveřejněním veškerých identifikačních dat poskytnutých pro účely akreditačního řízení vzdělávací instituce a vzdělávacích programů v informačním systému Ministerstva vnitra.

**I./5 Další údaje nutné pro ověření bezúhonnosti žadatele – fyzické osoby dle § 30 odst. 9 zákona o úřednicích. – pouze je-li žadatelem fyzická osoba
Níže uvedené údaje o fyzické osobě slouží výhradně k ověření bezúhonnosti žadatele a nebudou zveřejněny.**

Rodné příjmení:

Rodné číslo:

Státní občanství:
Okres narození:
Obec narození:

V případě neposkytnutí identifikačních dat pro potřeby ověření bezúhonnosti je třeba dodat výpis z evidence Rejstříku trestů jako přílohu k žádosti o akreditaci vzdělávací instituce.

<i>I./6 Jméno, příjmení a podpis – je-li žadatelem fyzická osoba nebo jméno, příjmení a podpis statutárního orgánu – je-li žadatelem právnická osoba</i>

II. Přehled o personálním vybavení žadatele
<i>II./1 Osoba oprávněná jednat za instituci</i>
<i>II./2 Zaměstnanec vzdělávací instituce odpovědný za komunikaci s ministerstvem, včetně kontaktu na tohoto zaměstnance (adresa, telefon a e-mail)</i>
<i>II./3 Další doplňující údaje</i>

III. Přehled o technickém a materiálním vybavení žadatele
<i>III./1 Adresy budov, ve kterých budou vzdělávací programy uskutečňovány</i>

III./2 Údaje o počtu a kapacitě učeben

III./3 Údaje o technickém vybavení učeben (výpočetní technika, údaje o možnostech využívání lokální počítačové sítě a Internetu apod.)

III./4 Další doplňující údaje

IV.

Přehled o dosavadní činnosti žadatele v oblasti vzdělávání

Pozn.: Uvádí se zejména údaje o dosavadním působení žadatele v oblasti vzdělávání pracovníků veřejné správy včetně doporučení - relevantních odborných referencí (např. územního samosprávného celku, správního úřadu, vědeckého pracoviště apod.).

V.

Názvy vzdělávacích programů, o jejichž akreditaci se současně žádá

Pozn.: součástí žádosti o akreditaci vzdělávací instituce musí být alespoň jeden vzdělávací program.

VI.
Povinné přílohy

Příloha č. 1 – *úředně ověřená kopie oprávnění ke vzdělávací činnosti dle zvláštního právního předpis*

Pozn.: Oprávnění dle § 30 odst. 3 písm. a) zákona není třeba prokazovat, pokud je žadatelem o akreditaci vzdělávací instituce územní samosprávný celek.

Příloha 6 Formulář žádosti o akreditaci vzdělávacího programu

III.

Typ vzdělávacího programu

- vstupní vzdělávání (podle § 19 zákona)
 průběžné vzdělávání (podle § 20 zákona)
 průběžné vzdělávání pro vedoucí úředníky (podle § 20 zákona)
 zvláštní odborná způsobilost (podle § 21 zákona), a to:
 obecná část
 zvláštní část
- vzdělávání vedoucích úředníků (podle § 27 zákona), a to:
 obecná část
 zvláštní část

Pozn.: Dvojitým kliknutím na zaškrtnávací políčko zobrazíte okno „Možnosti zaškrtnávacího políčka“, poté zvolte volbu „Výchozí hodnota – zaškrtnuto“.

IV.

Forma vzdělávání

- prezenční
 distanční
 kombinované

Pozn.: Uvádí se pouze jedna z uvedených možností, tzn. že pro každou formu vzdělávání je nutné předložit samostatně zpracovaný vzdělávací program.

Dvojitým kliknutím na zaškrtnávací políčko zobrazíte okno „Možnosti zaškrtnávacího políčka“, poté zvolte volbu „Výchozí hodnota – zaškrtnuto“.

V.

Cíle vzdělávacího programu

VI.

Cílová skupina

Pozn.: Cílová skupina se musí týkat úředníků dle § 2 odst. 4 – 7 zákona č. 312/2002 Sb.

VII.

**Členění vzdělávacího programu na vzdělávací předměty
a jejich charakteristika**

Pozn.: Doporučuje se minimální rozsah anotace jednotlivých předmětů přibližně deset řádků, maximální pak jednu stranu.

VIII.

**Vzdělávací plán, který stanoví časovou a obsahovou posloupnost
vzdělávacích předmětů a dobu vzdělávání**

Pozn.: Uvádí se sled vzdělávacích předmětů s jejich časovou dotací a dále celková doba vzdělávání.

IX.

Přiřazení odborných lektorů k jednotlivým vzdělávacím předmětům

X.

Seznam odborné literatury, právních předpisů a studijních opor

Pozn.: Studijní opory se uvádějí u vzdělávacích programů pro kombinované a distanční vzdělávání.

XI.

Způsob zajištění zpětné vazby od absolventů kurzu konaného na základě udělené akreditace vzdělávacího programu

(vzor formuláře apod.)

XII.

Seznam povinných příloh

Příloha č. 1 - ověřená kopie akreditace vzdělávací instituce, která bude vzdělávací program zabezpečovat, nebo žádost právnické nebo fyzické osoby o akreditaci vzdělávací instituce.

Příloha č. 2 - nejméně 2 odborné nezávislé posudky vzdělávacího programu, které se musí vztahovat konkrétně ke každému jednotlivému programu; u každého posudku musí být uvedeno jméno, funkce, odbornost a podpis posuzovatele.

Příloha č. 3 - seznam odborných lektorů, který obsahuje zejména následující skutečnosti:

- jména, příjmení a tituly lektorů,
- údaje o nejvyšším dosaženém vzdělání,
- údaje o praxi lektorů od ukončení nejvyššího dosaženého vzdělání (nejdéle za posledních 10 let),
- přehled o jejich odborné a případně publikační činnosti,
- případně doklad o způsobilosti k lektorské činnosti (osvědčení o absolvování kurzu apod.),
- písemný souhlas lektora s jeho uvedením na seznamu lektorů a jeho souhlas s uveřejněním osobních údajů v žádosti o akreditaci.

Příloha č. 4 – vzor osvědčení o absolvování vzdělávacího programu (neplatí u vzdělávacích programů zvláštní odborné způsobilosti).

Doporučení pro zpracování odborných posudků ke vzdělávacím programům

Odborné posudky by měly obsahovat následující údaje:

1. posouzení cílů vzdělávání vzhledem k potřebám cílové skupiny a typu vzdělávání;
2. posouzení obsahu vzdělávacího programu ve vztahu k cílům programu;
3. posouzení vzdělávacího plánu programu (logického sledu a časové dotace vzdělávacích předmětů);
4. posouzení vhodnosti formy vzdělávacího programu;
5. posouzení seznamu lektorů vzdělávacího programu;
6. posouzení přehledu literatury;
7. posouzení přehledu právních předpisů, pokud je součástí vzdělávacího programu (vyžadováno u programů zvláštní odborné způsobilosti);
8. posouzení studijních opor (vyžadováno u distanční formy vzdělávacího programu);
9. případné další vyjádření ke vzdělávacímu programu;
10. jméno, příjmení, titul, funkce nebo odbornost posuzovatele a podpis posuzovatele;
11. datum zhotovení posudku.

Odborné posudky by měly obsahovat porovnání správních činností vykonávaných úředníky uvedenými v cílové skupině a znalostí potřebných pro výkon těchto správních činností s obsahem vzdělávacích předmětů vzdělávacího programu.

Příloha 7 Počet akreditací a akreditovaných vzdělávacích programů v letech 2009–2017

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Akreditace	298	302	305	336	341	365	353	350	307
Vzd. programy	2 074	3093	2 304	3 427	3 238	3 696	5 201	5 130	6 398

Zdroj: Ministerstvo vnitra (2018)

Příloha 8 Počet proškolených úředníků v základních úrovních v letech 2009–2017

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vstupní	2 150	4 374	3 744	1 624	1 978	3 357	2 513	3 121	3 247
ZOZ	2 451	1 895	1 321	1 890	1 814	1 377	1 586	1 669	1 799
Průběžné	76 457	45 542	46 401	45 386	56 798	87 359	66 366	73 447	77 878
Vedoucí	1 896	2 250	287	2 825	6 750	1 140	676	1 064	973

Zdroj: Ministerstvo vnitra (2018)

Příloha 9 Organizační struktura ministerstva XY

Vnitřní organizační útvary a další prvky organizační struktury mimo vnitřní organizační útvary jsou dle organizačního řádu ministerstva tvořeny následovně :

- Oddělení interního auditu
- Euromanagement
- Tajemník
- Kancelář vedení úřadu
- Oddělení personální a mzdové
- Majetkoprávní oddělení
- Oddělení služeb, správy a údržby komunikací
- Oddělení správy majetku a investic
- Odbor vnitřních věcí
 - Odbor zajišťující vnitřní chod a autoprovoz ministerstva, evidenci movitého majetku ministerstva, krizové řízení a civilní obranu, požární ochranu, volby na území ministerstva a volby ve správním území
 - Úsek podatelny
- Finanční odbor
 - Úsek hospodářského rozvoje a rozpočtu
 - Oddělení účtárny
 - Oddělení správy daní a poplatků
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
 - Oddělení sociálně-právní ochrany dětí
 - Oddělení sociální práce a samosprávy
- Odbor životního prostředí a zemědělství
 - Úsek vodního hospodářství
 - Úsek odpadového hospodářství
 - Úsek ochrany ovzduší, ochrany zvířat proti týrání a veterinární péče
 - Úsek ochrany přírody a krajiny
 - Úsek ochrany zemědělského půdního fondu a rostlinolékařské péče
 - Úsek lesního hospodářství, myslivost a rybářství
 - Správa veřejné zeleně
 - Odpadové hospodářství ministerstva Mělník
 - Správa hřbitovů
- Odbor výstavby a rozvoje
 - Oddělení stavebního řádu a územního rozhodování
 - Úsek rozvoje
- Odbor školství a kultury
 - Oddělení školství
 - Oddělení památkové péče
 - Úsek kultury, sportu a cestovního ruchu
- Živnostenský odbor
 - Oddělení registrace
 - Správní a kontrolní úsek
- Odbor dopravních a správních agend
 - Oddělení dopravy, dopravních agend a silničního hospodářství

Zdroj: Ministerství úřad XY (2018)

Městský úřad XY

**Plán vzdělávání úředníka
(dle § 17 zák. č. 312/2002 Sb.)**

Jméno a příjmení, titul:.....

Název pracovního (funkčního) místa:.....

Odbor/oddělení.....

Dohodnutý plán vzdělávání na období

Školení spisové služby, datové schránky..... počet dnů
PC kurzy, programy..... počet dnů
Odborné semináře..... počet dnů

.....
Zaměstnanec

.....
Zaměstnavatel

Absolvoval:

Poř. č.	Pořádající instituce	Název semináře	Termín	Počet dnů
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

Příloha 11 Dotazník - Vzdělávání učedníků Místského úřadu XY dle zákona o učednících

Dobrý den,

vnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník slouží výhradně k osobním účelům, ke zpracování bakalářské práce, je anonymní a bude zpracován společně s mnoha dalšími dotazníky.

Předem děkuji za vyplnění.

1. Pohlaví

- muž
- žena

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- 18 – 30 let
- 31 – 50let
- 51 – 60 let
- nad 60 let

3. Pracovní pozice

- nadřízený zaměstnanec
- vedoucí pracovník s max. 10 podřízenými
- vedoucí pracovník s více než 10 podřízenými

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední škola bez maturity / vyučen
- střední škola s maturitou
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské vzdělání

5. Jak dlouho pracujete na místském úřadu ?

- do 1 roku
- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- více než 5 let

6. Absolvoval/a jste zkoušku odborné způsobilosti?

- ano
- ne
- ne, byla mi uznána rovnocennost vzdělání

7. Absolvoval/a jste vstupní vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků ?
- ano
 - ne
 - ne, pracuji jako úředník již před nabytím účinnosti zákona o úřednících, kdy vstupní vzdělávání nebylo součástí povinného vzdělávání úředník
8. V rámci pravidelného vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, je zaměstnavatel povinen vypracovat do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka plán vzdělávání, jehož rozsah činí nejméně 18 pracovních dnů školení v průběhu 3 let. Je pro Vás vypracován Vaším zaměstnavatelem tento plán vzdělávání a profesního rozvoje?
- ano
 - ne
 - nevím
9. Splňujete zákonem stanovený rozsah pravidelného vzdělávání (18 dnů /3 roky)?
- ano
 - ne
 - překračuji stanovený rozsah
10. Pokud nedodržíte stanovený rozsah 18 dnů v průběhu tří let, co je příčinou, dle Vašeho názoru?
- pracovní vytížení
 - nedostatek finančních prostředků v rozpočtu obce
 - nezájem ze strany zaměstnavatele
 - účastním se školení podle potřeby
 - nedostatek kvalitních kurzů, školení
 - jiný (uveďte)
11. Informuje Vás zaměstnavatel o možnostech Vašeho dalšího pravidelného vzdělávání a účasti na vzdělávacích akcích?
- ano
 - ne (uveďte důvod)
12. Jakým způsobem jsou Vaše vzdělávací potřeby zjišťovány ze strany zaměstnavatele?
- z popisu Vašeho pracovního místa a z toho vyplývajících požadavků
 - z hodnotících rozhovorů s nadřízeným pracovníkem, kdy máte možnost se vyjádřit také ke svému vzdělávání
 - na základě hodnocení Vašich pracovních výkonů
 - na základě Vašich vlastních názorů a požadavků na další vzdělávání
 - vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány vůbec

- jiné (uveďte)
13. Máte možnost si sám/a navrhnout vzdělávací aktivity, které považujete za přínosné pro svou práci a svůj další profesní rozvoj?
- ano, tuto možnost využívám
 - ano, ale tuto možnost jsem doposud nevyužil/a
 - ne, o vzdělávacích aktivitách rozhoduje nadřízený
 - nevím
14. Odpovídá, dle Vašeho názoru, současný systém vzdělávání úředníků na místním úřadu Vaším vzdělávacím potřebám?
- ano
 - ne (uveďte důvod)
15. Jaké vzdělávací aktivity byste uvítal/a nad rámec povinného vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků?
- zaměřené na rozvoj osobnosti
 - komunikační dovednosti, umění jednat s lidmi
 - počítačové dovednosti
 - jazykové vzdělávání
 - pravidelné metodické konzultace s nadřízeným orgánem
 - jiné (uveďte)
16. Které znalosti a dovednosti považujete pro výkon Vaší činnosti za nejdůležitější?
- odborné znalosti a dovednosti
 - komunikační dovednosti
 - dobré organizační schopnosti, kreativita
 - jazykové dovednosti
 - zvládnutí stresu, zvládnutí problémových situací
 - schopnost týmové spolupráce
 - zdravé sebevědomí, asertivita
 - jiné (doplňte)
17. Vzděláváte se formou e-learningu?
- ano
 - ne
 - nevím o této možnosti

18. Vyžaduje po Vás zaměstnavatel hodnotící zprávy o absolvovaných vzdělávacích akcích?
- ano
 - ne, zprávná vazba není vyžadována
19. Účastníte se v současné době vzdělávání v rámci zvyšování Vaší kvalifikace v souladu se zákoníkem práce?
- ano, vysokoškolské vzdělání
 - ne
20. Jak vnímáte v souhrnu celkový přínos vzdělávacích akcí, kterých jste se účastnil/a?
- velmi přínosné
 - spíše přínosné
 - spíše nepřínosné
 - velmi nepřínosné
21. Jak převážně vnímáte nově získané poznatky z absolvovaných vzdělávacích akcí?
- seznámení se změnami v zákonech
 - nově získané poznatky využívám v praxi
 - získal/a jsem nové informace, které v praxi nevyužiji
 - poskytnutí vzorových materiálů, získání nových kontaktů na lektory a na kolegy z jiných úřadů
 - jiné (uveďte)
22. Uveďte, s jakými nedostatky jste se u vzdělávacích akcí setkal/a?
- nesetkal/a jsem se s žádnými nedostatky
 - nekvalitní lektor (pouze výklad teorie bez praktických příkladů)
 - nevhodné školící prostory
 - špatná organizace, nezábavnost, nekvalitní náplň a průběh školení
 - jiné (uveďte)
23. Pokud byste mohl/a něco změnit z pohledu na kvalitu vzdělávání na úřadě, co by to bylo?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Přípis rozhovoru s personalistkou m stského ú adu XY

Místo konání rozhovoru: M stský ú ad XY, personální a mzdové odd lení

Délka trvání rozhovoru: 25 minut

1. *Jak dlouho pracujete na pozici personalisty (souhrnn í na m stském ú ad)?*

Pracuji zde 5 let.

2. *Jaké d ležit é p edpoklady podle Vás musí spl ovat lov k, aby byl dobrým personalistou?*

Personalista musí být zodpov dný, empatický, komunikativní, rychlý, flexibilní a p esný.

3. *Jaký zp sobem spolupracujete s ostatními zam stnanci na ú ad ?*

P evážn osobn , e-mailem, telefonicky.

4. *Na jakém systému je postaveno vzd lávání na ú ad ?*

V sou asné dob hlavn na rozpo tových pravidlech a na schváleném rozpo tu ve smyslu nutnosti zajišt ní povinných školení, dále také na požadavcích vedoucích odbor a odd lení.

5. *Jaká je role personalisty p í analýze a plánování vzd lávacích pot eb na ú ad ?*

P evážn vyhledávám školení a doporu uji vhodná témata a vzd lávací instituce, které jsou mezi zam stnanci oblíbené.

6. *Pokud shrneme p edchozí otázku, jaká je Vaše role p í realizaci vzd lávání na ú ad ?*

Op t vyhledávám školení, doporu uji témata a instituce, eviduji absolvovaná školení ve složkách jednotlivých zam stnanc , provádím platby za školení. Do plán vzd lávání si školení zapisuje každý zam stnanec jednotliv .

7. *Jak byste z vašeho pohledu hodnotila pr b žné vzd lávání na ú ad ?*

Jednozna n nedostate né z d vodu omezených finan ních prost edk v rozpo tu obce.

8. *Podle jakých kritérií vybíráte vzd lávací agenturu? (uve te alespo 3 nejd ležit jší)*

P edchozí zkušenosti, lektor, cena.

9. *Jaké kurzy jste vybrali v lo ském roce a jaké máte v plánu v letošním roce pro své zam stnance?*

V lo ském roce probíhala školení p edevším týkající se m kých dovedností a také odborná školení podle jednotlivých preferencí odbor . Letošní rok probíhá zatím podle zájmu a doporu ení vedoucích odbor a odd lení.

10. *Podle jakých kritérií vypracováváte pro své zam stnance plán vzd lávání a profesního rozvoje?*

Dle nápln práce a rozpo tu obce.

11. *Absolvují všichni ú edníci vstupní vzd lávání?*

Ano. Každý zam stnanec na pozici ú edníka je v zákonem stanovené lh t p ihlášen ke vstupnímu vzd lávání.

12. *Vzdávají se učedníci pravidelně a považují frekvenci svého vzdávání za dostačující?*
Snažíme se o vzdávání pravidelné. Nejsem schopna odhadnout, jestli frekvenci považují za dostačující.
13. *Mají samotní učedníci zájem o další profesní vzdávání?*
Domnívám se, že ano.
14. *Jakým vzdávacím aktivitám dávají učedníci přednost a podle čeho vybírají?*
Jednoznačně dávají přednost odborným školením formou přednášky a školením v agenturách, kde již školením prošli a vybírají dle těchto preferencí.
15. *Účastní se učedníci vzdávání (prezenčních kurzů) poskytovaných přímo zaměstnavatelem?*
Ne.
16. *Mají učedníci zájem o vzdávání formou e-learningu a využívají této možnosti?*
Ano.
17. *Jsou finanční prostředky vyčleněny v rozpočtu dostačující pro zákonem stanovený podíl na odborném vzdávání učedníků?*
Ano.
18. *Dochází ke kontrole plnění plánu vzdávání?*
Ano jednou za určité období, ne však pravidelně. Spíše zodpovědnost za plnění plánu vzdávání leží na odborových vedoucích, kteří mají své podřízené vysílat na školení.
19. *Jakým způsobem dochází k výběru vzdávacích aktivit u jednotlivých učedníků? Kdo rozhoduje o absolvování kurzu či školení?*
Rozhoduje nadřízený učedníka, spolu s personalistou. Nicméně nijak nerozporujeme jejich výběr školení. V případě, že peníze v rozpočtu ještě jsou, pak školení zaplatíme. Zodpovědnost za výběr témat mají vedoucí a ti si musí obhájit, pro jeho podřízené absolvují zrovna takové školení.
20. *Je realizována zprávná vazba po absolvování vzdávacích akcí například formou hodnotících zpráv?*
Ne. Nic takového zde nefunguje.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Přípis rozhovor s úředníky živnostenského odboru ministerstva průmyslu a obchodu XY

Místo konání rozhovor : Ministerstvo průmyslu a obchodu XY, živnostenský odbor

Délka trvání rozhovoru: 15 minut

1. Jakým způsobem je pro vás vzdělávání organizováno zde na živnostenském odboru?

Úředník 1: Nijak komplexně organizováno není. Každý si z nabídek, které obdržíme e-mailem, vybere školení, které by se mu líbilo a po schválení vedoucí a personálním oddělením, můžeme jet.

Úředník 2: Jednorázným školením. Případně dle aktuálního požadavku odboru a objemu financí úřadu.

Úředník 3: Nabídky školení v různých oblastech jsou zasílány na e-mail.

Úředník 4: Pravidelně absolvujeme školení po předání příslušným ministerstvem, tak se další školení neorganizují, pokud konkrétní pracovník nepotřebuje pro svou práci speciální školení, na které se můžeme přihlásit, pokud to schválí personální odbor.

Úředník 5: Nabídky školení jsou od nadřízeného orgánu, případně přicházejí nabídky mailem. Školení musí schválit vedoucí oddělení a personální odd.

Úředník 6: Školení si každý vybíráme sami, podle nabídky školení. Jednou za rok se zúčastníme školení od MPO, které je povinné.

Úředník 7: Pokud máme zájem o nějaké školení, přihlásíme se.

Úředník 8: E-mailem nám chodí nabídky školení od poskytovatelů školení a v případě zájmu se prostřednictvím paní vedoucí zeptáme na personálním oddělení, zda je možnost na dané školení jet. Jednou za rok pravidelně jezdíme na týdenní školení organizované Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Úředník 9: Školení si vybíráme sami dle nabídky, pokud si vyhledáváme školení sami, pravidelně 1 x ročně se musíme účastnit školení po předání ministerstvem průmyslu a obchodu.

2. Jak jsou témata školení vybírána?

Úředník 1: Každý si vybere dle své pracovní pozice.

Úředník 2: Nevybíráme, můžeme zaslat nadřízenému orgánu případně téma.

Úředník 3: Témata jsou v rozsahu činností, které odbory vykonávají.

Úředník 4: Nevím, jak jsou témata vybírána.

Úředník 5: Je stanoveno pravidelné školení novel příslušných zákonů.

Úředník 6: Podle pracovní činnosti.

Úředník 7: Podle naší potřeby.

Úředník 8: Školení si vybíráme sami dle náplně naší práce. Vedoucí schválí, zda je vybrané školení vhodné pro naši pozici.

Úředník 9: S ohledem na pracovní činnosti.

3. *Odpovídá obsah a forma vzdělávání potřebám Vašeho pracovního místa a Vaším osobním potřebám?*

Úředník 1: Pracovní pozici pravděpodobně ano, nicméně osobním potřebám ne. Upřednostnila bych školení z praxe, nikoliv pouze teorii.

Úředník 2: Ano.

Úředník 3: Ano.

Úředník 4: Celkem ano.

Úředník 5: Ano.

Úředník 6: V souladu s pracovními potřebami ano.

Úředník 7: Ano.

Úředník 8: Osobně bych si přečetla více informací a poznatků z praxe a konkrétní příklady.

Úředník 9: Ne, povinně se musím účastnit školení, které bych si sama nevybrala.

4. *Získáváte v práci vzdělávání informace a dovednosti, které můžete v praxi využít?*

Úředník 1: Někdy ano, někdy ne.

Úředník 2: V zásadě ano, získávám.

Úředník 3: Ano.

Úředník 4: Občas ano, i když některá školení bývají nezajímavá.

Úředník 5: Ano.

Úředník 6: Někdy ano.

Úředník 7: Ano.

Úředník 8: Přinejmenším některých školení ano.

Úředník 9: Někdy ano, někdy ne.

5. *Který způsob získávání nových znalostí a dovedností Vám nejvíce vyhovuje (přímé, samostatné učení, formální vzdělávání na úřadu, předávání zkušeností od kolegů atp.)? Proč?*

Úředník 1: Nejproduktivnější jsou diskuse s kolegy z jiných úřadů a předávání zkušeností. Vzájemně se můžeme aplikovat teorii v praxi.

Úředník 2: Od všeho trochu, někdy stačí samostatné vzdělávání, zkušenosti kolegů jsou užitečné, v případě závažnějšího tématu je dobré vyslechnout odborníka na danou problematiku a možnost konzultace s předšefy.

Úředník 3: Celorepublikové školení zaměstnanců živnostenských úřadů po předání MPO a formální vzdělávání na úřadu.

Úředník 4: Vyhovuje mi spíše objasnění problému od nadřízeného orgánu, pokud je to podáno zajímavou formou (viz školení MPO), nebo pokud si nevíme rady s nějakým problémem, vzneseme dotaz, a když dostaneme konkrétní odpověď, je to taky více srozumitelné, než všeobecné informace.

- Ú **edník 5:** Předávání zkušeností z praxe kolegů.
- Ú **edník 6:** Předávání zkušeností od kolegů z dovedení praxe.
- Ú **edník 7:** Formální vzdělávání na úrovni.
- Ú **edník 8:** Předávání zkušeností od kolegů, jedná se o znalosti a dovednosti z praxe.
- Ú **edník 9:** Předávání zkušeností od kolegů, protože se jedná o zkušenosti z praxe.

6. *Který ze způsobů formálního vzdělávání zde na úrovni Vám nejvíce vyhovuje? Proč?*

- Ú **edník 1:** Nejvíce vyhovující bylo, když jsme si sami zajistili lektora z praxe, který přijel na úrovni a formou spíše diskuse s námi probral problematiku oblastí a procesy vysvětlil z praxe.
- Ú **edník 2:** Pod formálním vzděláváním si představuji „klasické školení“, kde přednášející odprezentuje danou problematiku, osazenstvo se nijak nezapojuje do dění. Mě osobně se líbila školení, která probíhala v rámci projektu zde na úrovni a na která účast byla kolektivní, vzájemná komunikace.
- Ú **edník 3:** Pokud lektor problematiku živnostenského podnikání probírá i s příklady z praxe.
- Ú **edník 4:** Žádné školení zde na úrovni mi moc nevyhovuje.
- Ú **edník 5:** Hromadné pro celý odbor v zasedací místnosti.
- Ú **edník 6:** Školení a společné porady.
- Ú **edník 7:** Nevím.
- Ú **edník 8:** Zajištění školitele pro náš odbor, který zodpovídá naše dotazy.
- Ú **edník 9:** Nevím.

7. *Které kurzy, semináře a školení Vám chybí a pomohly by Vám získat nové poznatky a dále se rozvíjet?*

- Ú **edník 1:** Rozhodně bych přivítala školení na požadované dovednosti a jazykové dovednosti.
- Ú **edník 2:** Já osobně bych uvítala zdokonalení dovedností s PC.
- Ú **edník 3:** Nechybí mi žádné kurzy, semináře, školení.
- Ú **edník 4:** Žádné kurzy ani školení mi nechybí.
- Ú **edník 5:** Kurzy k ovládnutí a zdokonalování se v programech, se kterými pracujeme.
- Ú **edník 6:** Odborné vzdělávání v souladu s pracovní činností, na výběr moc nemáme, protože na to nejsou finanční prostředky.
- Ú **edník 7:** Žádné kurzy mi nechybí.
- Ú **edník 8:** Chybí školení a kurzy zaměřené na poznatky z praxe. Dále nejsou v nabídce školení týkající se některých právních předpisů, které využíváme při své práci.
- Ú **edník 9:** Nedá se říct, že chybí, v případě, že si nějaký kurz vyberu, určitě mi je schválena a jsou na něj finanční prostředky, mohu se ho zúčastnit.

8. *Domníváte se, že by Vaše další vzdělávání mělo především zahrnovat spíše odborné vzdělávání nebo rozvoj měkkých dovedností?*

Úředník 1: Osobně se domnívám, že spíše odborné znalosti. Na jaká školení nám měkké dovednosti jsme absolvovali, ale nepřipadá mi, že by mi něco přinesly.

Úředník 2: Samozřejmě odborné vzdělávání je na prvním místě, ale práce s klienty se neobejde bez komunikačních dovedností, samostatnosti, schopnosti řešit případné konflikty a na určitých pozicích zvládat velkou psychickou zátěž, atd.

Úředník 3: Vzdělávání by mělo především zahrnovat odborné vzdělávání.

Úředník 4: Určitě raději školení odborné než to, které se zaměřuje na měkké dovednosti, které mi nic nedává.

Úředník 5: Spíše odborné vzdělávání.

Úředník 6: Odborné vzdělávání.

Úředník 7: Spíše odborné vzdělávání.

Úředník 8: Odborné vzdělávání.

Úředník 9: Především odborné.

9. *Jak hodnotíte kvalitu vzdělávacích akcí, programů, institucí? Proč?*

Úředník 1: Kvalita je v současné době dobrá. Instituce se snaží najímat lektory odborníky, kteří se i ve své praxi nějakým způsobem dotýkají řešené problematiky, nicméně jsou to především metodici apod. Tedy v praxi agendu fakticky nevykonávají.

Úředník 2: Celkem kladně.

Úředník 3: Kvalitu akcí hodnotím dle obsahu a prezentace, a posléze prostřednictvím hodnotícího formuláře po skončení akce, protože to instituce požaduje.

Úředník 4: Institucí je hodně a kvalita je různá.

Úředník 5: Přilíší předražené a stále se opakující témata.

Úředník 6: Školení se moc neúčastním, nemohu hodnotit.

Úředník 7: Kvalita je dobrá.

Úředník 8: Záleží na školiteli. Na která školení jsou přínosná, na která školení jsou zbytečná.

Úředník 9: Nevím.

10. *Jakým způsobem probíhá hodnocení vzdělávací akce pro zaměstnavatele po jejím absolvování?*

Úředník 1: Neprobíhá.

Úředník 2: Žádným způsobem.

Úředník 3: Nijak.

Úředník 4: Po některých školeních si informace předáváme na celém odboru, pokud se na jakém školení účastníme všechny, už jej většinou nehodnotíme.

Ú edník 5: Nic nehodnotíme.

Ú edník 6: Neprobíhá.

Ú edník 7: Hodnocení probíhá jen stručným sdělením vedoucí, co jsme se dozvěděli.

Ú edník 8: Neprobíhá.

Ú edník 9: Neprobíhá nijak.

11. *Dáváte zpětnou vazbu i jiným zpětně než vyplněním hodnotícího formuláře?*

Ú edník 1: Informujeme ostatní kolegy v případě, že se dozvíme nějaké nové věci.

Ú edník 2: Ne.

Ú edník 3: Ne.

Ú edník 4: Ne. Pouze konzultuji s kolegy.

Ú edník 5: Ne.

Ú edník 6: Ne.

Ú edník 7: Ne.

Ú edník 8: Ne.

Ú edník 9: Ne.

12. *Jaký je Váš názor na skutečnost, že je nutné, abyste se jako úředník ve veřejné správě povinně účastnili průběžného vzdělávání? Je to pro Vás důležité?*

Ú edník 1: Z důvodu změn v legislativě je to nutné.

Ú edník 2: Určitě důležité, prospěšné.

Ú edník 3: Myslím si, že úředník ve veřejné správě by se měl účastnit dalšího vzdělávání z důvodu novel zákonů a dalších právních předpisů.

Ú edník 4: Není to důležité, stačilo by školení, které je cílené zaměřené na konkrétní činnost každého zaměstnance.

Ú edník 5: Pokud je to odborné školení, tak je pro úředníka přínosné.

Ú edník 6: Vzdělávání je nutné z důvodu změn v zákonech.

Ú edník 7: Není to důležité.

Ú edník 8: Dle mého názoru jsou školení potřebná, ale záleží na pracovní náplni referenta a potřebě dalšího vzdělávání je individuální.

Ú edník 9: Průběžné vzdělávání je nutné například s ohledem na změny v legislativě.

13. *V současné době je zákonem stanoveno 18 dní vzdělávání v průběhu 3 let. Je tato časová dotace vyhrazena především na průběžné vzdělávání podle Vás dostatečná, případně podhodnocena či nadhodnocena?*

Ú edník 1: Domnívám se, že je dostatečná.

Ú edník 2: Pro mou práci v současnosti dostatečná.

Ú edník 3: Časová dotace na vzdělávání je nadhodnocena.

Ú edník 4: Nadhodnocena, je toho zbyte n moc.

Ú edník 5: Nadhodnocena.

Ú edník 6: Myslím si, že je to zbyte né, nadhodnocené.

Ú edník 7: Je dosta ující.

Ú edník 8: Zcela dosta ující.

Ú edník 9: Nadhodnocena.

14. *Plníte plán vzd lávání?*

Ú edník 1: N kdy ano, n kdy ne. Záleží na pracovním vytížení, finan ních prost edcích v rozpo tu apod.

Ú edník 2: Ano.

Ú edník 3: Ne.

Ú edník 4: Ne.

Ú edník 5: Ne.

Ú edník 6: Kv li finan ním prost edk m, neplníme.

Ú edník 7: Ne.

Ú edník 8: V po tu dní ano.

Ú edník 9: Ne.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Matice priorit

Určení kritérií výběru (zkratka)

- Cena kurz (P)
- Velikost instituce (V)
- Zkušenosti se vzdáváním moderními metodami (Z)
- Schopnost „ušít vzdávání na míru“ (T)

Váhy kritérií výběru

- 1 – stejná důležitost
- 5 – větší důležitost
- 10 – největší důležitost
- 1/5 – nižší důležitost
- 1/10 – o mnoho nižší důležitost

Vybrané vzdávací instituce (zkratka)

- Campanus (A)
- Kolumbus PM (B)
- Seminaria (C)
- VC Morava (D)
- Institut BB (E)
- Školení 365 (F)

Nejprve je určena váha jednotlivých vybraných kritérií.

Tabulka 10 Váha kritéria

Kritérium	P	V	Z	T	Součet řádů X	Relativní deset. hodnota váhy kritéria (X/Y)
P		1	10	1	12,00	0,35
V	5		1/5	1/5	5,40	0,16
Z	10	1/5		1/5	10,40	0,31
T	1	1/5	5		6,20	0,18
	Součet všech řádů Y:34,00				34,00	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 10 postupně porovnáváme jednotlivá kritéria vzájemně a určíme jejich váhu. Vzhledem k dotazníkovému šetření, které proběhlo s úředníky ministerstva, kde si spousta z nich stěžovala, že rozpočet je nedostatečný, že chybí peníze na vzdávání, školení jsou drahá, tak je pro nás cena důležitým kritériem. Dalším důležitým kritériem jsou zkušenosti s moderními metodami.

Následující tabulky pak zobrazují porovnání jednotlivých vybraných vzdělávacích institucí s ohledem na určená kritéria. Tabulka 11 zobrazuje nejprve cenu.

Tabulka 11 Cena

P (CENA)	A	B	C	D	E	F	Součet ádk X	Váha možnosti X/Y
A		5	5	1/5	5	1/5	15,40	0,21
B	1/5		5	1/5	1/5	1/5	5,80	0,08
C	1/5	1/5		1/5	1/5	1/5	1,00	0,01
D	5	5	5		5	1	21,00	0,28
E	1/5	5	5	1/5		1/5	10,60	0,14
F	5	5	5	1	5		21,00	0,28
	Součet všech ádk Y: 74,80						74,80	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 zobrazuje porovnání ceny. V levém sloupci jsou vzdělávací agentury, které jsou porovnávány se stejnými vzdělávacími agenturami v horní liště, ale nikdy ne samy se sebou. Například Campanus nabízí kurzy za 1 800 Kč na osobu, Kolumbus PM nabízí za 1 990 Kč na osobu, tudíž Campanus je levnější o 190 Kč a proto má v této ležetost. Naproti tomu VC Morava je levnější než Campanus a proto má v tomto případě Campanus nižší ležetost. Dle porovnání nejnižší ceny vychází ve srovnání nejlépe 2 agentury a to VC Morava a Školení 365.

Následuje porovnání velikosti instituce, které je zobrazeno v tabulce 12.

Tabulka 12 Velikost instituce

V (Velikost instituce)	A	B	C	D	E	F	Součet ádk X	Váha možnosti X/Y
A		5	5	5	5	5	25,00	0,34
B	1/5		5	1/5	5	5	15,40	0,21
C	1/5	1		1/5	1	5	7,40	0,10
D	1/5	5	5		5	5	20,20	0,28
E	1/5	1	1	1/5		1	3,40	0,05
F	1/5	1/5	1	1/5	1		2,60	0,04
	Součet všech ádk Y: 74,00						74,00	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 porovnává velikost instituce. U velikosti instituce je brána v potaz nejen její široká škála tematických okruhů, ale i fakt, zda vlastní agentura má jaké prostory nebo zda je ochotná dojet a školit tak pracovníky na jejich pracovišti. Proto například Institut BB má s agenturou Školení 365 stejnou váhu, jelikož obě nabízí pouze školení a přednášky. Naopak nejlépe v tomto porovnání dopadla agentura Campanus, která se pyšní širokým tematickým spektrem a vzděláváním buď v prostorách agentury, nebo i v sídle klientů.

Tabulka 13 porovnává kritérium zkušeností s moderními metodami vzdělávání.

Tabulka 13 Zkušenosti se vzděláváním moderními metodami

Z (Zkušenosti s moderními metodami)	A	B	C	D	E	F	Součet hodnot X	Váha možnosti X/Y
A		1	5	5	5	5	21,00	0,37
B	1		5	1	1/5	5	12,20	0,21
C	1/5	1/5		1/5	1	1	2,60	0,05
D	1/5	1	5		5	5	16,20	0,28
E	1/5	1/5	1	1/5		1	2,60	0,05
F	1/5	1/5	1	1/5	1		2,60	0,05
	Součet všech hodnot Y: 57,20						57,20	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 13 jsou zpracovány zkušenosti s moderními metodami, kdy Seminaria, Institut BB a Školení 365 nenabízí vzdělávání moderními metodami, proto se ve vzájemném porovnávání objevuje váha 1, tedy stejná důležitost. Nejvyšší zkušenost s moderními metodami má Campanus.

Posledním porovnávaným kritériem uvedeným v tabulce 14 je tvorba vzdělávání dle požadavků klienta.

Tabulka 14 Schopnost vytvořit vzdělávání na míru

T (vzdělávání na míru)	A	B	C	D	E	F	Součet hodnot X	Váha možnosti X/Y
A		1	5	5	1	5	17,00	0,27
B	1		5	1	1	5	13,00	0,21
C	1/5	1/5		1/5	1/5	1	1,80	0,03
D	1/5	5	5		1	5	16,20	0,26
E	1	1	5	1		5	13,00	0,21
F	1/5	1/5	1	1/5	1/5		1,80	0,03
	Součet všech hodnot Y: 62,80						62,80	

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14 tedy porovnává schopnost vytvořit vzdělávání na míru klienta. Zde vyplývá, že agentura Školení 365 má spolu s agenturou Seminaria nejnižší váhu vzhledem k faktu, že se ani jedna z nich neorientuje na vzdělávání dle požadavků klienta. Naopak nejvyšší váhu má opět agentura Campanus.

Příloha 15 Cyklus vzdělávání

1. Identifikace potřeb vzdělávání - z dotazníkového šetření vyplynula potřeba pozorovat kvalitu pracovního výkonu ze strany vedoucích jednotlivých odborů. Pozorování bude probíhat dvakrát ročně, kdy budou pozorována tato kritéria: znalosti a dovednosti, osobnostní vlastnosti, pracovní výkon a mezilidské vztahy. Hodnocen bude pracovní výkon na bodové škále 1–5. Návrh hodnotícího formuláře je přílohou 16. Hodnotitel bude:
 - v rámci znalostí a dovedností pozorovat jazykové, počítačové a odborné znalosti, kvalifikační požadavky, pracovní zkušenosti;
 - v rámci osobnostních vlastností pozorovat asertivitu, kreativitu, samostatnost, zvládnutí stresových situací, organizační schopnosti;
 - v rámci pracovního výkonu pozorovat dodržování zákonných lhůt, kvalitu odvedené práce, přesnost a pečlivost, chybovost;
 - v rámci mezilidských vztahů pozorovat vztahy se spolupracovníky, dodržování etického kodexu, jak jsou řešeny konflikty, jak je pracovník ochoten plnit zadané úkoly, komunikaci.

Identifikace byla provedena a je potřeba na tuto navázat do budoucna, kdy se celý cyklus bude neustále opakovat a bude nutno provést nové dotazování.

2. Plánování vzdělávání – na základě dotazníkového šetření a provedených rozhovorů byly stanoveny cíle a navržen plán vzdělávání. Každý úředník, a nový zaměstnanec i současný zaměstnanec, musí z důvodu ústavních změn legislativy absolvovat v prvním roce triletého cyklu odborná školení, která se budou vždy a v každém plánu vzdělávání opakovat, a to v souladu s pracovní náplní jednotlivých úředníků. Je potřeba, aby bylo dosaženo odborných znalostí odpovídajících dané pozici. Jako vzdělávací metoda je určena přednáška nebo školení. V rámci provedené matice priorit byla vyhodnocena jako nejvhodnější vzdělávací externí instituce agentura Campanus, která zajistí vzdělávací aktivity. Finanční náklady jsou stanoveny v kapitole 3.4.
3. Realizace vzdělávání - v této fázi nelze navrhnout nová doporučení, jelikož dochází ke vzdělávání prostřednictvím externích vzdělávacích institucí, které tyto akce organizují.
4. Hodnocení výsledků vzdělávání – bude rozvinut systém hodnotících formulářů tak, aby fungovala zpětná vazba. Zpracovaný návrh hodnotícího formuláře je uveden v příloze 17.

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocený (zaměstnanec):	Pracovní pozice:
Hodnotitel (nadřízený):	Odbor (oddělení):
Hodnocené období:	Datum:

Hodnoticí stupnice

1	Nedostatečné pracovní výsledky
2	Podprůměrné pracovní výsledky
3	Průměrné pracovní výsledky
4	Nadprůměrné pracovní výsledky
5	Vynikající pracovní výsledky

Hodnocení znalostí a dovedností

Jazykové znalosti	1	2	3	4	5
Početové znalosti	1	2	3	4	5
Odborné znalosti	1	2	3	4	5
Kvalifikace	1	2	3	4	5
Pracovní zkušenosti	1	2	3	4	5

Poznámka:

Hodnocení osobnostních vlastností

Aktivita	1	2	3	4	5
Kreativita	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5
Zvládnutí stresových situací	1	2	3	4	5
Organizační schopnosti	1	2	3	4	5

Poznámka:

Hodnocení pracovního výkonu

Dodržování zákonných lhůt	1	2	3	4	5
Kvalita odvedené práce	1	2	3	4	5
Přesnost a pečlivost	1	2	3	4	5
Chybovost	1	2	3	4	5

Poznámka:

Hodnocení mezilidských vztahů

Vztahy se spolupracovníky	1	2	3	4	5
Dodržování etického kodexu	1	2	3	4	5
Řešení konfliktů	1	2	3	4	5
Ochota plnit zadané úkoly	1	2	3	4	5
Komunikace	1	2	3	4	5

Poznámka:

Cíle pro následující rok:

Termín plnění:

Hodnocený:

Hodnotitel:

Příloha 17 Hodnotící formulář vzdělávací akce

Místský úřad XY – Hodnotící formulář vzdělávací akce					
I. Základní údaje o vzdělávací akci					
Název vzdělávací akce:					
Datum konání:					
Místo konání:					
Vzdělávací instituce:					
Lektor:					
II. Hodnocení vzdělávací akce					
Hodnotí se bodově (5 – nejvyšší kvalita, 1 – nejnižší kvalita), hodnocení zaškrtnete.					
Naplnění vzdělávací akce (byly získány očekávané informace?):	1	2	3	4	5
Komentář :					
Odbornost lektora (úroveň jeho znalostí, poutavost výkladu, příklady):	1	2	3	4	5
Komentář :					
Organizace, servis, poskytnutí materiálů :	1	2	3	4	5
Komentář :					
Využití získaných informací pro pracovní činnost:	1	2	3	4	5
Komentář :					
Vzdělávací akci doporučuji ostatním účastníkům:				ANO / NE	
III. Hodnocení provedl/a:					
Titul, jméno, příjmení:					
Odbor:					
Oddělení:					
V dne:	Podpis hodnotícího:				

Zdroj: vlastní zpracování

PRACOVNÍ NÁPLŇ

Odbor: živnostenský

Funkce: referent oddělení registrace

Jméno:

Dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, je zařazena:

Katalog prací část 2.10.18 – referent živnostenského úřadu

2.10.18/10.2 – výkon živnostenského úřadu v oblasti koncesovaných živností;

1. Jako oprávněná úřední osoba vede správní řízení podle ustanovení zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů;
2. Posuzuje odbornou způsobilost pro fyzické i právnické osoby dle požadavků zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, a zvláštních právních předpisů;
3. Zajišťuje zpracování ohlášení živností – volné, číselné, vázané; provádí zápis do registru živnostenského podnikání, vydává Výpis z živnostenského rejstříku;
4. Vede správní řízení ve věci udělení koncese, spolupracuje s orgány veřejné správy vyjadřujícími se k udělení koncese, posuzuje podklady potřebné k vydání koncese, schvaluje odpovědné zástupce pro živnosti koncesované v samostatném správním řízení a provádí změny koncese, vydává Výpis z živnostenského rejstříku;
5. Zajišťuje vybírání správních poplatků v souladu se zákonem č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů;
6. Provádí změny v registru živnostenského podnikání z moci úřední nebo na základě podnětu podnikatele;
7. Zajišťuje komplexní výkon agendy zahraničních osob;
8. Ve správním řízení rozhoduje o zrušení živnostenských oprávnění na žádost podnikatele;
9. Podepisuje veřejné listiny, rozhodnutí a veškeré výstupní dokumenty živnostenského odboru;
10. Řídí referentské vozidlo
11. Plní další úkoly dle pokynu vedoucího v rámci živnostenského odboru.

.....
podpis pracovníka

.....
podpis vedoucí oddělení

V, dne

Zdroj: interní (2019)

P R A C O V N Í N Á P L

Odbor: **živnostenský**

Funkce: **referent správního a kontrolního úseku**

Jméno:

Dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, je zařazena:

Katalog prací část 2.10.18 – **referent živnostenského úřadu**

2.10.18/10.4 – samostatný výkon živnostenské kontroly

1. Jako oprávněná úřední osoba provádí kontrolní činnost na úseku živnostenského podnikání, zejména z pohledu dodržování ustanovení zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů, a dalších zvláštních právních předpisů, a to v souladu se zákonem č. 255/2012 Sb., o kontrole, ve znění pozdějších předpisů;
2. Jako oprávněná úřední osoba provádí kontrolní činnost dle zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů, a to v souladu se zákonem č. 255/2012 Sb., o kontrole, ve znění pozdějších předpisů;
3. Provádí kontrolní činnost na základě pověření, popřípadě zmocnění;
4. Vede správní řízení podle ustanovení zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů a dalších zvláštních právních předpisů;
5. Vede postupová řízení na úseku zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů, a dalších zvláštních právních předpisů;
6. Zajišťuje vyřízení odvolání proti rozhodnutím vydaným Obecním živnostenskými úřady směřující ke Krajskému úřadu Středočeského kraje, odbor správních agend a krajský živnostenský úřad;
7. Vyřizuje stížnosti, oznámení a podněty občanů a orgánů státní správy směřující k výkonu podnikatelské činnosti;
8. Ukládá správní tresty formou příkazových bloků a vede evidenci těchto bloků a peněžní hotovosti;
9. Při výkonu správní a kontrolní činnosti spolupracuje s orgány státní správy a s orgány jinými v trestním řízení;
10. Jako oprávněná úřední osoba vykonává komplexní agendu povolování herního prostoru dle zákona č. 186/2016 Sb., o hazardních hrách, ve znění pozdějších předpisů;
11. Je oprávněna organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců správního a kontrolního úseku živnostenského odboru a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny;

12. Podepisuje veškeré listiny, rozhodnutí a veškeré výstupní dokumenty živnostenského odboru;
13. řídí referentské vozidlo;
14. Plní další úkoly dle pokynu vedoucího v rámci živnostenského odboru.

.....
podpis pracovníka

.....
podpis vedoucí oddělení

V, dne

Zdroj: Černá (2019)

Místský úřad XY

Plán vzdělávání úředníka (dle § 17 zák. č. 312/2002 Sb.)

Jméno a příjmení, titul:.....

Název pracovního (funkčního) místa:.....referent oddělení registrace

Odbor/oddělení.....životnostenský

Plán vzdělávání na období od 01.01.2020 – 31.12.2022

PC kurzy, programy..... počet dnů 3

Odborné semináře..... počet dnů 15

Leden 2019

.....
Zaměstnanec

.....
Zaměstnavatel

Návrh plánu vzdělávacích akcí:

Pořadající instituce	Název semináře	Počet dnů /hod.
Agentura Campanus	Životnostenský zákon v praxi životnostenský úřad	1/8 hodin
Agentura Campanus	Zákon o obchodních korporacích a jeho aplikace	1/8 hodin
Agentura Campanus	Vybraná ustanovení občanského zákoníku pro podnikatele	1/8 hodin
Agentura Campanus	Zemědělské podnikání	1/8 hodin
Agentura Campanus	Správní řízení a doručování	1/8 hodin
Agentura Campanus	Profesní kvalifikace	1/8 hodin
Agentura Campanus	Jednání s problémovými klienty	1/8 hodin
Agentura Campanus	Komunikační dovednosti	1/8 hodin
Agentura Campanus	Informační systém registru životnostenského podnikání	1/8 hodin
Agentura Campanus	WORD, EXCEL	1/8 hodin

Absolvoval/a:

Poř. . .	Pořadající instituce	Název semináře	Termín	Počet dn
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				

Zdroj: vlastní zpracování

Místský úřad XY

Plán vzdělávání úředníka (dle § 17 zák. č. 312/2002 Sb.)

Jméno a příjmení, titul:.....

Název pracovního (funkčního) místa:..... referent správního a kontrolního úseku

Odbor/oddělení.....životnostenský

Plán vzdělávání na období od 01.01.2020 – 31.12.2022

PC kurzy, programy..... počet dnů 3

Odborné semináře..... počet dnů 15

Leden 2019

.....
Zaměstnanec

.....
Zaměstnavatel

Návrh plánu vzdělávacích akcí:

Pořadající instituce	Název semináře	Počet dnů
Agentura Campanus	Životnostenský zákon v praxi životnostenských úřadů	1/8 hodin
Agentura Campanus	Správní řízení a doručování	1/8 hodin
Agentura Campanus	Procesní aspekty postupového řízení	1/8 hodin
Agentura Campanus	Kontrola zemědělských podnikatelů	1/8 hodin
Agentura Campanus	Kontrola značení lihu, tabákových výrobků a povinnosti při jejich prodeji	1/8 hodin
Agentura Campanus	Postupky podle životnostenského zákona	1/8 hodin
Agentura Campanus	Životnostenská kontrola a postupy	1/8 hodin
Agentura Campanus	Hazardní hry a jejich regulace	1/8 hodin
Agentura Campanus	Jednání s problémovými klienty	1/8 hodin
Agentura Campanus	Komunikační dovednosti	1/8 hodin
Agentura Campanus	Informační systém registru životnostenského podnikání	1/8 hodin
Agentura Campanus	WORD, EXCEL	1/8 hodin

Absolvoval/a:

Poř. . .	Pořadající instituce	Název semináře	Termín	Počet dn
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				

Zdroj: vlastní zpracování