SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: specifika vzdělávání v oblasti státní pozemkové správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jiřina VALOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta SANALLA

Znojmo, 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: specifika vzdělávání v oblasti státní pozemkové správy zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucí PhDr. Markéta Sanalla bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 31.3.2018 ……..

Jiřina Valová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí PhDr. Markétě Sanalla za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Samozřejmě děkuji i mé rodině za veškerou podporu během celého studia.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	**Jiřina VALOVÁ**
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	**Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: specifika vzdělávání v oblasti státní pozemkové správy**
Název (v angličtině)	**Training public administration office workers: specifics of education about state land management**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je vypracovat návrh, který by přinesl podklady pro zefektivnění oblasti vzdělávání úředníků ve veřejné správě, s důrazem na vzdělávání úředníků v oblasti státní pozemkové správy.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši.
2. Provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci dotčeného úřadu.
3. Porovnat stávající stav s normami, které jsou platné pro stávající oblast.
4. Zhodnotit stávající stav vzdělávání.
5. Navrhnout doporučení, jakými lze daný stav vylepšit.

Metody: literární rešerše, analýza, komparace, dotazníkové šetření

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
2. KOUBEK, Jan. *Řízení lidských zdrojů.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2007, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. POMAHAČ, Richard. *Veřejná správa.* 1. vyd. Praha: Vydavatelství C. H. Beck, 2013, 335 s. ISBN 978-80-7400-447-6.
4. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2018

L.S.

Jiřina VALOVÁ
student

PhDr. Markéta SANALLA
vedoucí bakalářské práce

Ing. Mirka WILDMANNOVÁ, Ph.D., MBA.
garant studijního oboru

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Jejím cílem je na základě analýzy nastaveného systému vzdělávání navrhnout řešení, které by zefektivnilo vzdělávání a co nejlépe odpovídalo potřebám zaměstnanců. Teoretická část řeší problematiku vzdělávání v obecné rovině, vymezuje klíčové pojmy. V praktické části je realizován dotazníkový průzkum, zda je současné nastavení vzdělávání zaměstnanců Státního pozemkového úřadu vyhovující.

Klíčová slova: Vzdělávání, veřejná správa, úředník, zkouška, zákon,

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on education of public administration employees. Its objective is to analyse the current system and on the results basis to propose a solution leading to higher efficiency of the education system, so that it meets the employees needs as much as possible. The theoretical part deals with the educational issues generally and presents the key terms. The practical part conducts the questionnaire survey trying to find out if the current system of education of the State land registry office employees in Znojmo is sufficient.

Key words: Education, public administration, officer, examination, law

OBSAH

1 ÚVOD 8

2 CÍL PRÁCE A METODIKA 10

3 TEORETICKÁ ČÁST 11

3.1 POJEM VEŘEJNÁ SPRÁVA 11

3.1.1 Státní správa 11

3.1.2 Samospráva 12

3.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ 12

3.2.1 Význam a pojetí vzdělávání 13

3.2.2 Formování pracovních schopností 14

3.2.3 Systematické vzdělávání pracovníků a identifikace vzdělávání 15

3.2.4 Plánování vzdělávání, metody vzdělávání a jejich aplikace 17

3.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE SLUŽEBNÍCH ÚŘADECH 20

3.3.1 Zákon o státní službě 21

3.3.2 Cílová skupina, odpovědnost služebních úřadů 22

3.3.3 Proces vzdělávání 22

3.4 DRUHY VZDĚLÁVÁNÍ V SLUŽEBNÍM ÚŘADĚ 23

3.4.1 Služební označení státního zaměstnance 25

3.4.2 Služební místa – výběrové řízení 26

3.4.3 Úřednická zkouška a služební slib 26

3.5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 27

4 PRAKTICKÁ ČÁST 29

4.1 STÁTNÍ POZEMKOVÝ ÚŘAD – CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE 29

4.1.1 Strukturální popis organizačních útvarů a organizačních jednotek SPÚ pro zařazení zaměstnanců 29

4.1.2 SPÚ – Krajský pozemkový úřad pro Jihomoravský kraj a jeho pozice ve struktuře organizace 32

4.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI SPÚ 32

4.3 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ 43

5 ZÁVĚR 45

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 47

6 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ 49

7 SEZNAM ZKRATEK 50

8 SEZNAM PŘÍLOH 51

9 PŘÍLOHY 52

1 ÚVOD

Jednou ze základních podmínek dnešní rychle se rozvíjející se společnosti je požadavek na kvalifikované a odborně vzdělané pracovníky veřejné správy. Je to vlastně i jedna ze základních podmínek pro její úspěšnou činnost. Už v našem dětství nám rodiče vštěpovali, že se máme učit, aby z nás něco bylo, měli dobrou práce a dosáhli všeho, co jsme si přáli a o čem jsme snili. I Jan Ámos Komenský zdůrazňoval, že vzdělání nikdy nekončí, že je neustálé. Jeden jeho citát říká „ Má-li se člověk stát člověkem, musí se vzdělávat“. A měli samozřejmě pravdu, jak se dnes na trhu práce ukazuje, zaměstnavatelé chtějí kvalifikované a odborně vzdělané zaměstnance. Doba, kdy jsme vystačily s ukončeným vzděláním, které máme je minulostí. Zaměstnavatel se dívá, nejen jakou máte praxi, ale i zda máte další vzdělání, kterého jste dosáhli po ukončení studia, jestli máte potřebu se dále vzdělávat ve svém oboru nebo i jiném. Současná doba vlastně i z velké části vyžaduje od všech, kteří vstupují na trh práce další rozšiřování znalostí. Nestačí už vzdělání, které do této doby člověk získal.

Vzděláváním si člověk rozšiřuje znalosti jak obecné tak i odborné k danému zaměstnání, otevírají se před ním nové příležitosti, zvýší si sebevědomí a má ze sebe i pocit, že se ještě dokáže naučit něco nového, než doposud uměl nebo znal. Ve zvyšování kvalifikace sehrává svou roli jak nabídkový program organizace, ve které zaměstnanec pracuje, ale i jeho chuť se nadále vzdělávat, ať už ho k tomu nutí cokoli jako např. udržet si práci, získat lepší práci, postoupit v pracovní pozici nebo jen jeho touha po vědění.

Veřejná správa a její činnost v dnešní době má vliv na každého z nás. Lidé ji chápou jako veřejnou službu, kdy je předpokládaná vysoká odbornost, spolehlivost lidí, ale i lidský a profesionální přístup. V rámci reformy veřejné správy dochází ke změnám koncepce veřejné správy. Jedním z cílů reformy je připravit systém vzdělávání pracovníků veřejné správy, aby odpovídal požadavkům dnešní doby. Při vzdělávání ve veřejné správě, by měl být kladen důraz na odbornost, chování, organizační schopnosti, komunikativnost s lidmi, poradit, vyřešit a zvládat různé situace.

V mnoha evropských zemích je vzdělávání ve veřejné správě součástí personální práce. Vzdělávání je zde chápáno jako celek, ať už od přijímání pracovníků, jejich pracovní zařazení až po vzdělávání. V České republice spojení personální práce a přípravou zaměstnanců ve veřejné správě není ještě zcela dokončeno, i když se situace vzdělávání zaměstnanců pomalu

zlepšuje.

Začínají se tvořit vzdělávací programy, které nabízejí některé vysoké školy, soukromé firmy a v neposlední řadě samotné úřady mají své vlastní školící programy v rámci odbornosti úřadu. I když zaměstnanci procházejí celou řadou školení, ne vždy jsou tato školení efektivní a přínosná.

Tato práce je zaměřena na jedno často diskutované téma v souvislosti se zavedením nového služebního zákona a tím je vzdělávání úředníků veřejné správy. Je zaměřena na konkrétní část úředníků veřejné správy a jejich vzdělávání v rámci jejich úřadu. V teoretické části je popsáno vzdělávání ve veřejné správě jako takové a v praktické části se zaměřuje na nabízený vzdělávací program konkrétního státního úřadu a na spokojenost jejich zaměstnanců s nabízeným programem.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem práce je navrhnout změny na vzdělávání zaměstnanců Státního pozemkového úřadu (dále jen SPÚ). K dosažení cíle slouží průzkum pomocí dotazníku, kterým budou zajištěna potřebná data. V bakalářské práci je popsán systém vzdělávání zaměstnanců, význam a pojetí vzdělávání. Práce je rozdělena do několika částí. První část je věnována základním pojmům, obecným principům vzdělávání, formování pracovních schopností, systematickému vzdělávání a identifikaci vzdělávání. Druhá část se věnuje vzdělávání úředníků ve služebních úřadech, zákonu o státní službě. V třetí části jsou popsány druhy vzdělávání ve služebních úřadech.

Praktická část bakalářské práce obsahuje vyhodnocení dotazníkového průzkumu. Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy je jedním z úkolů zefektivnění a profesionalizace veřejné správy. Bakalářská práce obsahuje dotazníkový průzkum, kterým můžeme ukázat, zda je dostačující nabídka vzdělávání. Dotazovanými je část zaměstnanců Státního pozemkového úřadu, konkrétně pracovníci Krajského pozemkového úřadu pro Jihomoravský kraj a jeho poboček. Dotazník byl zaslán vnitřní e-mailovou poštou úřadu všem 140 zaměstnancům KPÚ a poboček. Vyplnění dotazníku je časově nenáročné jeho vyplnění nezabere ani 10 minut. V rámci bakalářské práce jsou použity metody deskripce (popisu), empirická analýza a kvantitativní metoda.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Pojem veřejná správa

Tato práce je zaměřena na vzdělávání úředníků ve veřejné správě a proto je vhodné seznámit se blíže s pojmem veřejná správa a přiblížit si systém i fungování veřejné správy, postavení úředníků a jejich zařazení v systému veřejné správy a povinností z toho vyplívajících.

Pro vysvětlení pojmu veřejná správa bychom mohli vybrat toto znění:

„Pojmem veřejná správa je označován souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na ústřední i místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb, veřejná správa ve formálním smyslu je činnost organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buď správní úřady jakožto přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy, anebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy.“(Pomahač a kol., 2013, s. 55).

Je dobré pochopit, že veřejná správa, i když je mnohokrát označována jinými slovy je civilizační nezbytností, která nás provází už po staletí a prakticky celý život aniž bychom si to uvědomovali.

Veřejná správa koná v zájmu veřejném, slouží fyzickým i právnickým osobám, státu, obcím, krajům i institucím. Je to jedna ze základních činností správních orgánů, tzn. orgánů vykonávajících působnost ve veřejné správě dle zákona č. 500/2004 Sb., Správní řád, § 4 ods.1. (Brůna, 2006, s.11)

K subjektům veřejné správy se řadí stát - státní orgány, územní samosprávné celky - obce, kraje a i subjekty ostatní veřejné správy - nezávislé instituce jako např. centrální banka, nadace, fondy, které vykonávají působnost ve veřejné správě. (Pomahač a kol., 2013, s. 55).

3.1.1 Státní správa

Státní správa je ta část veřejné správy, která se uskutečňuje jménem a v zájmu státu.
Právě státní správa tvoří samotné jádro veřejné správy a je její klíčovou součástí. Státní správa je realizací výkonné moci státu. (Hendrych a kol., 2009, s. 7-11)Státní správu je možné vnímat v pojetí organizačním, tedy jakožto souhrn státních orgánů ji vykonávajících. Mimo to lze státní správu vnímat i funkčně – jako „organizující a mocensko-ochrannou činnost státu výkonného, podzákonného a nařizovacího charakteru, která se realizuje ve vztazích, kde na

jedné straně stojí státní orgány, které tuto činnost vykonávají, a na straně druhé objekty působení státní správy, vůči nimž je tato správa vykonávána jako státně mocenská činnost“.(Průcha, 2004, s. 62)

V souladu se zákonem může být výkon správy svěřen do působnosti orgánů územní samosprávy, potom mluvíme o přenesené působnosti. Od roku 2003 se na poskytování služeb podílí velkou mírou obce a kraje.(Brůna, 2006, s. 14)Přenesenou působnost řeší zákon o obcích a rozlišuje tuto působnost z hlediska výkonu svěřené státní správy na: základní rozsah (každá obec), rozsah pověřeného obecního úřadu, rozsah úřadu obce s rozšířenou působností. Seznam obcí pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností nejdeme v zákoně
č. 314/2002 Sb..(Brůna, 2006, s. 17-18)

3.1.2 Samospráva

Samosprávu v ČR vykonává obec, kraj a hlavním město Praha. Obecní zřízení je v ČR legislativně upraveno zákonem č. 128/2000 Sb. Obec je definována jako základní územní samosprávné společenství občanů. Tvoří územní celek, vymezený hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost, která vyplývá z těchto vztahů. V § 2 je vyjádřena podstata samosprávné funkce: „Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.“(Čmejrek, Kopřiva, 2009, s.63)

3.2 Vzdělávání zaměstnanců

K rozvoji potřebných schopností zaměstnanců přispívá výchova a vzdělání. Oba procesy jak výchovy, tak vzdělání spolu souvisí a navzájem se ovlivňují. Výchovu chápeme jako proces vytváření člověka a vzdělání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007, s. 60) v nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako „ prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání; jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání“.

Vzdělávání zaměstnanců se podle Koubka zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření dravých mezilidských vztahů osob, které jsou v pracovním poměru. Vzdělávání se stává

součástí personální činnosti, neboť organizace tím že organizuje a podporuje vzdělávání, dává najevo, že si svých zaměstnanců váží.

3.2.1 Význam a pojetí vzdělávání

Podle Koubka (2007, s. 252)„ Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat“. V dnešní době už člověk nevystačí jen s tím, co se naučil během přípravy na povolání, ale vzdělávání se stává v dnešní společnosti celoživotním procesem.

Vzdělávání zaměstnanců ve státní správě je upraveno zákonem, který upravil komplexní systém vzdělávání a který se stal prvním krokem k profesionalizaci veřejné správy a přiblížení se občanovi. „Státní zaměstnanec je oprávněn i povinen své vzdělání prohlubovat**,** tím je myšleno nejen vstupní, ale i průběžné vzdělávání státního zaměstnance, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Zvyšování kvalifikace je zaměřeno na další odborný růst státního zaměstnance v jím vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí. Za prohlubování vzdělání přísluší státnímu zaměstnanci plat a rozsah prohlubování vzdělání určuje služební orgán*“*.(Ministerstvo vnitra ČR, ©2017)

Základem dnešní úspěšnosti každé organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace vytvářejí lidé, kteří jsou připraveni na změny, ale i tyto změny akceptují a podporují. Péče o vzdělání zaměstnanců se stává nejdůležitějším úkolem personalistů organizace.(Koubek, 2007, s. 252)

Koncepce vzdělávání zaměstnanců v organizacích je dosti nestálý jak na čase tak prostoru (sociální prostředí kde firma působí, na celkové vzdělanostní a kulturní úrovni obyvatelstva, na povaze práce a technice a technologii, atd.). Mnohdy se organizace zaměřují na vzdělávací a rozvojové aktivity obsažné v této definici: *„*Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity*“* (Koubek, 2007, s. 253-254):

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (doškolování)
- zvyšování použitelnosti pracovníků - zvládnutí práce při přeřazení na jinou pracovní pozici - tj. rozšiřování pracovních schopností (příčná flexibilita)

- rekvalifikační procesy (přeškolování v rámci organizace)
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, technice, technologii, stylu práce apod. (doškolování, přeškolování, orientace pracovníka)
- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování a vědomí

3.2.2 Formování pracovních schopností

Podle Koubka (2007, s. 254) ve spojení s formováním pracovních schopností je třeba rozlišovat pojmy „ formování pracovních schopností člověka“ a „ formováním pracovních schopností pracovníka“. V prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka tj. v průběhu celého jeho života, bez ohledu kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, ve druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace.(Koubek, 2007, s.254)

V systému formování pracovních schopností člověka obvykle rozlišujeme tři oblasti:

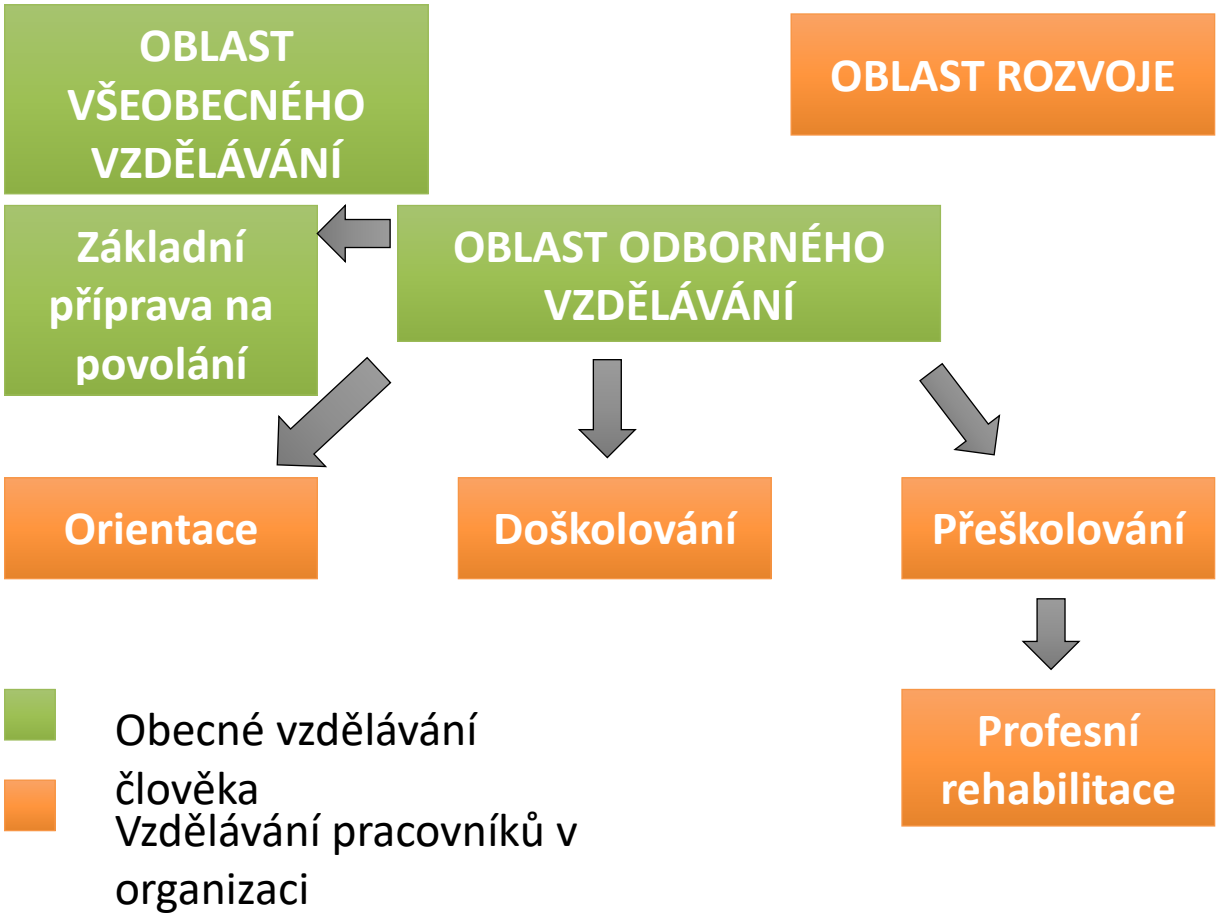
oblast všeobecného vzdělávání: základní a všeobecné znalosti, dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti, a v návaznosti na ně získávat rozvíjet pracovní schopnosti. Je orientována na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Neuplatňuje se aktivita organizace, je to oblast řízená a kontrolovaná státem

oblast odborného vzdělávání: někdy označováno jako training, je to proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností a přizpůsobuje se měnícím požadavkům pracovního místa. Zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolování (rekvalifikace) a opakování nabytých znalostí

oblast rozvoje: další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, orientuje se na získání širších znalostí a dovedností, které nejsou nutné k vykonávání současného zaměstnání, formování osobnosti.

Nedávno se objevil nový pojem v personalistice a to je rozvoj lidských zdrojů, který představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci.(Koubek, 2007, s. 254-257)

Obrázek 1. Formování pracovních schopností



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Systematické vzdělávání pracovníků a identifikace vzdělávání

Nejefektivnějším vzděláním zaměstnanců je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále opakující proces, který vychází z politiky vzdělávání, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační předpoklady vzdělávání. Proces začíná identifikací potřeby vzdělávání, následuje fáze plánování, fáze vlastního procesu vzdělávání, fáze vyhodnocován výsledků vzdělávání a fáze vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. (Koubek, 2007, s. 259)

Vzdělávání má mnoho předností, kterými jsou:

- dodává odborně připravené pracovníky, bez obtížného hledání na trhu práce
- průběžné formování pracovních schopností pracovníků dle potřeb organizace
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti pracovníků
- přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce, kvality výroby

- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci
- přispívá ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů
- zvyšuje sociální jistoty pracovníků

Rozlišit potřeby organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání pracovníků je velmi obtížný problém neboť se jedná o obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Proto je fáze identifikace potřeb v oblasti kvalifikace a vzdělání jejich pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech.
Obvykle se jedná o tři skupiny údajů:

- údaje týkající se celé organizace (data o organizaci, např. struktura, počet zaměstnanců, údaje o pracovní době, nemocenských, úrazech a absencích atd.)
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (data o pracovních činnostech, pracovních vztahů, stylu vedení atd.)
- údaje o jednotlivých pracovnících (personální evidence, záznamy vzdělání, vzdělávací programy atd.)

Tyto údaje vytvářejí na jedné straně jakýsi přehled o současné a možné nerovnoměrnosti mezi vzděláním pracovníků organizace a požadavky pracovních míst na straně druhé. Podle těchto údajů pak organizace analyzuje potřebu vzdělávání pracovníků, přitom používá některou z následujících metod:

- Analýzy statistických údajů o organizaci, pracovních pozicích a jednotlivých pracovníků
- Analýzy dotazníků nebo jinou formu průzkumu názorů, postojů
- Analýzy informací od vedoucích pracovníků
- Analýzy pracovních záznamů
- Monitorování výsledků porad a diskusí týkající se pracovních problémů a úkolů
- Sledování a hodnocení pracovních výkonů pracovníků

Pro rozeznávání potřeby vzdělávání pracovníků se nelze opírat jen o údaje týkající se organizace, ale je třeba se zajímat i o kvalifikační strukturu pracovních zdrojů v místě kde organizace působí a kde čerpá své pracovní síly a také je třeba brát v úvahu obtížnost získávat pracovníky jednotlivých profesních skupin na trhu práce. (Koubek, 2007, s. 263)

3.2.4 Plánování vzdělávání, metody vzdělávání a jejich aplikace

Když proběhne fáze identifikace potřeby vzdělávání, nastává čas fáze plánování vzdělávání pracovníků. Dobře navržený plán vzdělávání by měl odpovědět na tyto následně položené otázky jak je zřejmé z obrázku č. 2: (Koubek, 2007, s. 265)

Obrázek 2:Plán vzdělávání

JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?
(obsah)

KOMU?
(jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)

JAKÝM ZPŮSOBEM?
(na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)

KÝM?
(interní nebo externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)

KDY?
(termín, časový plán)

KDE?
(místo konání, vzdělávací zařízení, zajištění ubytování, stravování, dopravy)

ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?
(rozpočtová stránka plánu)

JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?
(metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Dalším z kroků plánování je výběr metod vzdělávání, které lze podle J. Koubka (Koubek, 2007, s. 265) možné rozdělit do dvou základních skupin.

1. metody vzdělávání na pracovišti (on thejob), na konkrétním pracovním místě, při provádění běžných pracovních povinností, vhodné u dělnických profesí.

2. metody vzdělávání mimo pracoviště (offthejob), vhodné u vzdělávání vedoucích pracovníků, manažerů a specialistů.

Při přijímání nových pracovníků i pro doškolování stávajících pracovníků se nejvíce používají metody vzdělávání na pracovišti. „ Mezi ně patří (Koubek, 2007, s. 151-154):

- Instruktáž při výkonu práce: jde o nejpoužívanější způsob zaškolování nových pracovníků nebo méně obratných pracovníků, kdy je jim předveden pracovní postup zkušeným pracovníkem či bezprostředně nadřízeným. Výhodou je rychlé zaškolení a buduje vztah spolupráce mezi pracovníky. Nevýhodou je, že se jedná o jednorázové, krátkodobé působení, často v rušném pracovním prostředí.

- Koučování (Coaching): dlouhodobější zaškolování, sdělování připomínek, kontrola výkonu práce a vedení k samostatné a výkonné práci. Výhodou je úzká oboustranná spolupráce s pracovníkem, který provádí zácvik, sdělování hodnocení jeho práce. Nevýhodou je zaškolování pod tlakem pracovních úkolů a může být rozkouskované a nesoustavné.

- Mentoring: je to princip volby a dobrovolnosti, kdy si pracovník volí svého mentora - rádce, který předává své zkušenosti a znalosti. Výhodou je vlastní iniciativa, neformální vztah. Nevýhodou je volba nevhodného mentora.

- Counselling: je jednou z metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Do češtiny bývá překládán jako poradenství. Metoda je však založena na vzájemném konzultování a ovlivňování, čímž dochází k překonání jednosměrného vztahu vzdělávaný – vzdělavatel. Dochází k formování obou účastníků procesu.

- Asistování: pracovník, který se připravuje na novou pracovní pozici zpravidla vyšší, náročnější, se učí od stávajícího držitele pozice tím, že mu asistuje. Vzdělávající se pracovník má možnost pozorovat způsob práce zkušeného pracovníka přímo v praxi. Zkušený pracovník může nechat asistujícího vyzkoušet některé činnosti a přitom na něj dohlíží a poskytuje mu zpětnou vazbu.

- Pověření úkolem: vzdělávající se pracovník je pověřen realizací určitého úkolu. Obvykle je mu přidělen zkušený pracovník, který na něj dohlíží a koriguje ho při plnění zadaného úkolu. Výhodou je výchova k samostatné práci, rozšiřuje mu pole působnosti. Nevýhodou je nesplnění úkolu, dopouštění se chyb a pak může dojít k narušení sebedůvěry a důvěry nadřízených.

- Rotace práce: vzdělávající se pracovník je postupně pověřován různými úkoly na různých pracovních místech. Pracovník poznává fungování své organizace (případně organizačního útvaru) a větší okruh spolupracovníků. Střídání různých činností se také předchází každodenní rutině. Tím se předchází únavě a frustraci z každodenního pracovního stereotypu.

- Pracovní porady: porady patří k nástrojům komunikace s pracovníky organizace, seznamování s problémy vlastní práce, problémů pracoviště i organizace, řešení úkolů. Porada také motivuje, sdružuje, přináší informace a zkušenosti. Nevýhodou může být časové umístění porady a demotivací pro pracovníky.“

Další metodou, je vzdělávání mimo pracoviště, vlastně se jedná o metodu, která se používá k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Orientuje se na rozvoj znalostí, sociálních vlastností a dovedností. „ Mezi ně patří (Koubek, 2007, s. 270-273):

- Přednáška: mluvený výklad na určité téma, přenos informací nebo teoreticích znalostí. Nevýhodou je jednostranný přenos informací, pasivita posluchačů. Výhodou je nenáročnost na podmínky – vybavení, rychlé předávání informací.
- Přednáška spojená diskusí (seminář): metoda, která zprostředkovává znalosti, účastníky zapojuje do diskuse. Výhodou jsou vzešlé nápady, řešení problémů a aktivita účastníků. Nevýhodou může být špatný způsob přenosu informací.
- Demonstrování: názorný způsob prezentace znalostí a dovedností, použití audiovizuální techniky, počítačů, výukové dílny, vyrábějící zařízení. Výhodou je praktické vyzkoušení svých dovedností. Nevýhodou jsou často rozdílné podmínky na pracovišti a ve vzdělávacím zařízení.
- Případové studie: můžeme říct, že se jedná o detailně rozebraný „případ“. Případem se může rozumět prakticky cokoli z praxe, co nám pomůže lépe porozumět problému. U případových studií se předpokládá, že prozkoumání jednoho problému, nám v budoucnosti pomůže při zkoumání podobných problémů. Používá se u manažerů, tvůrčích pracovníků.
- Workshop: řeší praktické problémy z týmového a komplexnějšího hlediska. Výhodou je příležitost podělit se o nápady při řešení, reálných problémů, je nástrojem pro týmovou práci. Nevýhodou je kdy tým řešitelů postrádá znalosti a zkušenosti k posouzení určitého problému.

- Brainstorming: účastníci jsou vyzváni k návrhu způsobu řešení zadaného problému, pak je vedena diskuse o možných řešeních. Výhodou je přinášení nových nápadů, podporuje kreativní myšlení, nevýhodou jsou mimořádné požadavky na přípravu.
- Simulace: zaměřeno na praxi a aktivní účast, Simulace může být použita pro zobrazení případných reálných dopadů alternativních podmínek a způsobů jednání.
- Hraní rolí: metoda zaměřená na procvičování schopností člověka a citové prožívání nacvičovaných situací. Hra, kdy účastník poznává různé stránky lidských vztahů, povah a snaží se přijít s vlastním řešení situace. Jednou z výhod je naučit se samostatnosti a ovládat své emoce, nevýhodou je náročná příprava.
- Assessment centre: široce používaná metoda při personálních činnostech, účastník plní různé úkoly a řeší problémy, které jsou každodenní náplní práce manažera, vedoucího zaměstnance. Výhodou bývá osvojování si znalostí, dovedností, překonávání stresu, jednání s lidmi, nevýhodou je opět náročná příprava.
- Outdoortraining/learning: učení se hrou nebo pohybovými aktivitami. Při plnění úkolu si účastník rozvíjí svoji způsobilost např. v komunikaci, vedení pracovníků, koordinaci, zdokonaluje své sociální jednání a prohlubuje smyslové vnímání problémů.
- Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning):vzdělávání pomocí počítačů a počítačových sítí. Výhodou je dostupnost pro organizace i jednotlivce. Umožní v krátkém čase a při nízkých nákladech vyškolit velké množství zaměstnanců. Neklade nároky na prostory, umožňuje průběžnou aktualizaci. Většinou probíhá pomocí centrálního vzdělávacího serveru a součástí je i zpětná vazba probíhající pomocí různých zadání a textů.“

3.3 Vzdělávání zaměstnanců ve služebních úřadech

Ať už v privátním nebo státním sektoru jsou největším přínosem zaměstnavatele zaměstnanci. Ti patří mezi důležitou složku firmy nebo státu, která má vliv na růst, dovednost a schopnost se prosadit. Jsou také hnací silou organizací a je potřeba je nějakým způsobem rozvíjet, opakovat a hlavně použít v praxi. (Evangelu, Bommel a Juřička, 2013 s. 11)

Asi se všichni shodneme, že člověk už nevystačí s tím, co se naučil v době přípravy na povolání, že nezbytností dnešní doby je nepřetržité vzdělávání.

Žádá si to doba a v mnoha oblastech, jako třeba ve veřejné správě, i rychle se měnící legislativa

a prudce se rozvíjející elektronizace úřadů a dat, které obhospodařují.

3.3.1 Zákon o státní službě

Úprava vzdělávání úředníků státní správy je zakotvena v zákoně č. 234/2014 Sb. Ze dne 1. 10. 2014 o státní službě. Tento zákon upravuje právní poměry státních zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu a je důležitým krok k zavedení stabilní a profesionální státní správy. „Organizace služebních úřadů bude v obecné rovině stanovena právním předpisem a počet služebních míst státních zaměstnanců bude schvalovat Vláda České republiky. Na státní službu bude dohlížet sekce pro státní službu zřízená při Ministerstvu vnitra, v jehož čele bude náměstek, který bude jmenovaný vládou“. (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Zákon se vztahuje na státní zaměstnance, kteří vykonávají státní správu a na další fyzické osoby, o kterých to stanoví zákon. Ze zákona o státní službě jsou vyňati členové vlády a jejich poradci, náměstci člena vlády, stejně jako ostatní zaměstnanci pracující pro člena vlády nebo jeho náměstka, předsedové a místopředsedové některých správních úřadů a zaměstnanci zařazeni v bezpečnostním sboru. Zákon se rovněž nevztahuje na ty zaměstnance, kteří vykonávají činnosti, které nejsou (státní) službou – např. pomocné a manuální práce. Právní postavení osob, které se nestanou státními zaměstnanci, se v zásadě nemění.
Závěrem pak nelze opomenout ani evropský rozměr celé problematiky, kdy přijetím tohoto zákona byl splněn závazek České republiky vůči Evropské unii zavést profesionální státní správu.(Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Vzdělávání zaměstnanců státní správy se řídí Rámcovými pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „*Pravidla*“). Tato *Pravidla* byla schválena usnesením vlády ČR ze dne 26. 10. 2015 pod č. 865. Toto usnesení ukládá členům vlády, vedoucím ostatních ústředních orgánům státní správy ve své působnosti a správním úřadům, které jsou výslovně označeny zvláštními zákony, zajistit dodržování Pravidel.

Dne 5.11.2015 ve Sbírce služebních předpisů náměstka ministra vnitra pro státní službu byl zveřejněn nový služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9, ze dne 29.10.2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech (dále jen „Pravidla“). Tato pravidla stanovují proces vzdělávání, jednotlivé

druhy vzdělávání, zásady vedení spisové dokumentace vzdělávacích akcí a institucionální odpovědnost za vzdělávání. Tato Pravidla určují pouze minimální požadavky na vzdělávání ve služebních úřadech.(Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

3.3.2 Cílová skupina, odpovědnost služebních úřadů

Cílovou skupinou pro vzdělávání ve služebních úřadech jsou „státní zaměstnanci, kteří jsou ve služebním poměru dle zákona č. 234/204 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů(dále jen „zákon o státní službě“) a na zaměstnance v pracovním poměru dle § 178 zákona o státní službě“. (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Služební úřad má povinnost zajistit vzdělávání svých zaměstnanců, kteří jsou zařazeni nebo jmenováni na systemizovaná služební místa úřadu, při uznání potřeby vzdělávání a je to v možnostech úřadu. Vzdělávání zaměstnanců může být prováděno v rámci úřadu pomocí svých školitelů nebo pomocí třetích osob. Služebním předpisem se stanoví podrobnosti ke vzdělávání jako je obsah, rozsah, časová náročnost, způsob realizace a forma ukončení vzdělávání.(Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

3.3.3 Proces vzdělávání

Realizační proces vzdělávání zaměstnanců má postupně tyto čtyři fáze:

První fází je „ **Identifikace vzdělávacích potřeb** u státního zaměstnance je na základě služebního hodnocení za uplynulý rok, které se provádí jednou ročně v prvním čtvrtletí roku. Toto neplatí u nově přijatého zaměstnance, u kterého nebylo ještě provedeno služební hodnocení. Další identifikací je hodnocení požadavků kladených na zaměstnance při výkonu služby daných oborem státní služby dle nařízení vlády č. 106/2015 Sb., služebním předpisem vydaným na základě § 25 odst. 5 zákona o státní službě (stanovení požadavku na služební místo). Poslední je posouzení dopadů realizovaných nebo připravovaných legislativních změn na výkon činnosti zaměstnance“.(Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Druhou fází je „ **Plánování vzdělávání** kdy vzdělávací plán pro zaměstnance provádí jeho představený. Plán obsahuje téma vzdělávací akce, cíl vzdělávání a termín konání. Dle těchto plánů vypracuje služební orgán komplexní plán vzdělávacích akcí úřadu“ (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Třetí fází je „ **Realizace vzdělávání**, kdy úřad zajistí realizaci plánu vzdělávání a vede spisovou dokumentaci každé akce. Dokumentace musí obsahovat informace o vzdělávací akci tj. název akce, vzdělávací cíl, pro koho je akce určena, formu vzdělávání např. seminář, kurz, e-learning, školení atd., dále musí obsahovat prezenční listinu, počet vyučovacích hodin, lektorské zajištění, studijní materiály, vyhodnocení akce a seznam vydaných osvědčení.“ (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Čtvrtou a poslední fází je „ **Vyhodnocování výsledků** vzdělávání kdy se posuzují vzdělávací metody, zda bylo dosaženo cíle, dodržen obsah akce, zda byly vyhovující studijní materiály a pomůcky a v neposlední řadě organizační zajištění a výklad lektora. K vyhodnocování patří i hodnocení vzdělávací akce ze strany zaměstnanců zda byli spokojeni, zda akce byla úspěšná“.(Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Po každé vzdělávací akci je vystaveno osvědčení o absolvování, které obsahuje název služebního úřadu nebo instituce, která osvědčení vydává, jméno zaměstnance, evidenční číslo, název, datum a místo akce atd. Služební úřad tato osvědčení vede v osobním spisu každého zaměstnance, který se zúčastnil vzdělávacích akcí.

3.4 Druhy vzdělávání v služebním úřadě

K zajištění a za účelem zvyšování odborné úrovně a profesionality státní správy je v zákoně obsažena úprava vzdělávání státních zaměstnanců. „Státní zaměstnanec je oprávněn i povinen své vzdělání prohlubovat**,** tím je myšleno vstupní, průběžné vzdělávání státního zaměstnance, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Prohlubování vzdělání je zaměřeno na další odborný růst státního zaměstnance v jím vykonávaném oboru služby včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí. Za prohlubování vzdělání přísluší státnímu zaměstnanci plat a rozsah prohlubování vzdělání určuje služební orgán (vychází přitom z výsledku služebního hodnocení)“.(Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Vstupní vzdělávání úvodní

Cílem vstupního vzdělávání je zajistit státnímu zaměstnanci informace a základní znalosti, které se týkají chodu služebního úřadu. Toto je povinné pro všechny zaměstnance a začíná bezprostředně po nástupu do služby a ukončuje se do tří měsíců od zařazení nebo jmenování na služební místo. Obsahem vstupního vzdělávání jsou:

- Základní znalosti a dovednosti zaměstnance potřebné k výkonu státní služby příslušného úřadu
- Základní informace o služebním úřadu
- Základy práce s informačními technologiemi používaných služebním úřadem
- Seznámením s etickým kodexem
- Postupy služebního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty
- Rámcové informace o otázce ochrany lidských práv oblasti rovnosti žen a mužů
- Seznámení s právy a povinnostmi vyplývajícími z právních předpisů upravujících bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu služby, požární ochranu krizové řízení
- Seznámení s dalšími oblastmi, jestliže tak rozhodne služební orgán

Vstupní vzdělávání následné

Jedna z forem přípravy státního zaměstnance k vykonání obecné a zvláštní části úřednické zkoušky. Dále k tomuto vzdělávání patří i samostudium odborné literatury a dokumentů uveřejněných v Portálu Informačního sytému o státní službě.

Průběžné vzdělávání

Cílem průběžného vzdělávání je prohlubování znalostí státních zaměstnanců v návaznosti na již absolvované vzdělání nebo za účelem odborného a osobního rozvoje zaměstnanců. Toto vzdělávání probíhá po ukončení vstupního vzdělávání úvodního a to průběžně po dobu trvání služebního poměru s požadavky na služební místo.

Vzdělávání představených

Jedním z cílů je osvojit si základní kompetence pro funkci představeného. Do těchto kompetencí patří nástroje pro řízení a vedení státních zaměstnanců, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, formulovat a řešit problémy, nést zodpovědnost, sociální chorosti jako např. komunikace, umění prezentovat, motivovat. Dalším z cílů je rozvoj osobnostních předpokladů jako samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost, psychická odolnost a v neposlední řadě obhájit výsledky své práce.

Jazykové vzdělávání

Toto vzdělávání zajišťují úřady pro ty zaměstnance, kde znalosti cizího jazyka jsou požadovány pro služební místo, na které byl zaměstnanec ve služebním poměru zařazen nebo jmenován. Cílem je prohlubování jazykových znalostí, které je ukončeno složením jazykové zkoušky.

Zákonem je upraveno i poskytování „ služebního volna k individuálním studijním účelům. Toto služební volno je možno státnímu zaměstnanci služebním orgánem nařídit v rozsahu 6 dnů výkonu služby v kalendářním roce, za které mu přísluší plat. Státní zaměstnanec má také možnost si své vzdělání zvýšit, příp. rozšířit. Pokud tak činí na náklady služebního úřadu, je k tomu vždy třeba povolení služebního orgánu, nejčastěji je vzdělání státního zaměstnance zvyšováno jeho studiem na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo vysláním na studijní pobyt. Při zvyšování vzdělání státnímu zaměstnanci přísluší služební volno v nezbytně nutném rozsahu s náhradou platu ve výši průměrného výdělku.

Státní zaměstnanec, kterému bylo povoleno zvýšení vzdělání na náklady služebního úřadu, je povinen po stanovenou dobu po ukončení studia nebo skončení studijního pobytu setrvat ve služebním poměru, pokud tuto povinnost nesplní, je povinen služebnímu úřadu tyto náklady uhradit. Služební úřad je oprávněn kontrolovat průběh a výsledky zvyšování vzdělání státního zaměstnance. Pokud zjistí, že se státní zaměstnanec stal dlouhodobě nezpůsobilým k výkonu služby, pro kterou si zvyšuje vzdělání nebo neplní bez vážného důvodu studijní povinnosti, může zastavit poskytování úlev ve službě“. (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

3.4.1 Služební označení státního zaměstnance

Státním zaměstnancem je fyzická osoba, která byla přijata nebo jmenována do služebního poměru a zařazena na služební místo k výkonu služby.
Státnímu zaměstnanci přísluší označení:

- Referent - zaměstnanec, který ukončil středoškolské vzdělání výučním listem
- Odborný referent – zaměstnanec, který ukončil středoškolské vzdělání maturitní zkouškou
- Vrchní referent - zaměstnanec, který ukončil vyšší odborné vzdělání
- Rada- zaměstnanec, který ukončil vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
- Odborný rada, vrchní rada - zaměstnanec, který dokončil vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.

3.4.2 Služební místa – výběrové řízení

K obsazení volného služebního místa se koná **výběrové řízení**. Toto výběrové řízení vyhlašuje služební orgán. „Oznámení o vyhlášení výběrového řízení osahuje zejména údaje o předpokladech a požadavcích na obsazované služební místo, informace o obsazovaném služebním místě, o zařazení do platové třídy a také datum, do kterého musí být podány žádosti**.** Žádost o zařazení na služební místo nebo žádost o jmenování na služební místo představeného podávají osoby, které již jsou státními zaměstnanci. Jiné osoby, které státními zaměstnanci nejsou, podávají žádost o přijetí do služebního poměru, jejíž součástí jsou také výše uvedené žádosti“.(Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Každý kdo žadatel o přijetí do služebního poměru musí splnit základní předpoklady pro přijetí do služebního poměru:

a) být státním občanem České republiky, občanem jiného členského státu Evropské unie nebo občanem státu, který je smluvním státem Dohody o Evropském hospodářském prostoru
b) dosáhnout věku 18 let
c) být plně svéprávný
d) být bezúhonný
e) dosáhnout vzdělání stanoveného tímto zákonem
f) mít potřebnou zdravotní způsobilost.

Splnění těchto základních předpokladů je žadatel povinen doložit příslušnými listinami. Pokud je žádost v pořádku a není vyřazena proto, že nesplňuje podmínky, tříčlenná výběrová komise provede s žadatelem pohovor, který je zaměřen na obor služby, kterého se výběrové řízení týká, popř. může být také doplněn písemnou zkouškou. Následně vybere výběrová komise z žadatelů 3 nejvhodnější, ze kterých je následně vybrán služebním orgánem ten, který má být přijat do služebního poměru“**.** (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

3.4.3 Úřednická zkouška a služební slib

„Státní zaměstnanec je povinen úspěšně vykonat úřednickou zkoušku. Služební úřad je povinen umožnit státnímu zaměstnanci na jeho žádost vykonat úřednickou zkoušku nejpozději před uplynutím doby trvání služebního poměru na dobu určitou.

Úřednická zkouška je tvořena částí obecnou a částí zvláštní.

Obecná část úřednické zkoušky se koná písemně a zaměřuje se na znalosti organizace a činnosti veřejné správy, znalosti práv, povinností a pravidel etiky státního zaměstnance, na znalosti právních předpisů, které obecně dopadají na činnost státní správy a znalosti práva Evropské unie.

Zvláštní část úřednické zkoušky se koná teprve potom, co státní zaměstnanec úspěšně vykonal část obecnou. Tato část úřednické zkoušky je konána ústně před zkušební komisí. Zvláštní část se zaměřuje na vědomosti, schopnosti a odbornou připravenost potřebné k výkonu činnosti, kterou v konkrétním oboru služby na služebním místě státní zaměstnanec vykonává.

Tyto úřednické zkoušky je možné pouze jednou opakovat nejdříve po uplynutí 1 měsíce po neúspěšném vykonání první zkoušky“.(Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

Při nástupu do služebního poměru je zaměstnanec „ povinen vykonat před služebním orgánem **služební slib**. Ten je vykonán, jestliže po přečtení slibu prohlásí státní zaměstnanec „Tak slibuji!“ a podepíše se na úředním záznamu o složení služebního slibu“**.**

Služební slib zní: „Slibuji na svou čest a svědomí, že při výkonu státní služby se budu řídit právními a služebními předpisy a v souladu s nimi příkazy představených. Své povinnosti budu vykonávat řádně, nestranně, svědomitě, odborně a v zájmu České republiky, nebudu zneužívat postavení státního zaměstnance a budu se chovat a jednat tak, aby nebyla ohrožena důvěra ve státní službu.“(Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017)

3.5 Shrnutí teoretické části

Na začátku práce je vysvětlení základních pojmů co je veřejná správa a nově i zákon o státní službě, který ve své části služebního předpisu náměstka vnitra má specifikované požadavky na vzdělávání úředníků ve služebních úřadech. Vzdělávání zaměstnanců všech úřadů veřejné správy je nezbytné k dalšímu profesionálnímu výkonu správy. Požadavky na vzdělávání zaměstnanců je v dnešní rozvíjející se době nutností a celoživotním posláním. Neméně důležité je zajistit kvalitní vzdělávání pracovníků, aby požadavky odpovídaly současné naléhavosti a opodstatněným požadavkům široké veřejnosti. Velký podíl je však na zaměstnavateli, aby úředníka ve vzdělávání podpořil a že investice které vložil do pracovníka se mu vrátí, jak ve spokojenosti, tak i v pracovním nasazení pracovníka, ale je i přínosem pro celou společnost.
V praktické části práce je zahrnuto vzdělávání zaměstnanců Státního pozemkového úřadu, zda

je vzdělávání v jejich oborech služby dostačující, zda jsou spokojeni s nabídkou vzdělávání, co je potřeba doškolit nebo i časová osa a četnost vzdělávání.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Státní pozemkový úřad – charakteristika organizace

Státní pozemkový úřad (dále jen SPÚ) je organizační složkou státu a účetní jednotkou, která je podřízena Ministerstvu zemědělství ČR. SPÚ je správní úřad s působností po celé České republice, byl zřízen ke dni 1. ledna 2013 na základě zákona č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Státní pozemkový úřad vykonává působnost podle zákona č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu, zákona č. 229/1991 Sb., o úpravě vlastnických vztahů k půdě a jinému zemědělskému majetku, zákona č. 139/2002 Sb., o pozemkových úpravách a pozemkových úřadech, zákona č. 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby, zákona č. 428/2012 Sb., zákon o majetkovém vyrovnání s církvemi a náboženskými společnostmi, zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích (zákon o majetku ČR), ve znění pozdějších předpisů. Sídlem Státního pozemkového úřadu je Praha. V čele SPÚ je ústřední ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr zemědělství. Na začátku roku 2018 měl SPÚ přes 1300 zaměstnanců. (Státní pozemkový úřad, 2018)

4.1.1 Strukturální popis organizačních útvarů a organizačních jednotek SPÚ pro zařazení zaměstnanců

Státní pozemkový úřad je tvořen ústředím SPÚ v Praze, krajskými pozemkovými úřady, které v rámci jednotlivých vyšších územních samosprávných celků vykonávají svoji činnost (dále jen KPÚ) a pobočkami KPÚ, jejichž územní působnost odpovídá území jednoho nebo více okresů, přičemž tyto pobočky rozhodují v řízení o pozemkových úpravách dle zákona č. 139/20002Sb., jako orgán prvního stupně.

SPÚ se člení na organizační útvary a organizační jednotky. Organizační útvary se člení na útvary přímo vedené ústředním ředitelem a sekce řízené příslušnými sekčními řediteli. V rámci jednotlivých sekcí se zřizují odbory, rozdělené ještě na oddělení a oddělení, která jsou samostatná a nepatří do sekcí. Veškeré sekce a oddělení jsou podřízeny ústřednímu řediteli SPÚ, který řídí nejen sekce, ale do jeho přímé podřízenosti spadá řízení Kanceláře ústředního ředitele, Odboru interního auditu, Oddělení bezpečnosti a Oddělení komunikace a marketingu.

S účinností od 1.1.2018 je rámci SPÚ je zřízeno těchto šest sekcí, které se dělí na odbory a oddělení:

Sekce řízení ústředí:

- Odbor zastupování státu a legislativy
- Oddělení právní podpory
- Oddělení trestněprávní agendy, stížností a žádostí dle zákona č. 106/1999Sb.
- Odbor personální
- Oddělení personální a mzdové
- Oddělení řízení lidských zdrojů

Sekce provozních činností:

- Odbor ekonomický
- Oddělení evidence majetku
- Oddělení správy pohledávek
- Oddělení účetnictví
- Oddělení rozpočtu
- Odbor vnitřní správy
- Oddělení vnitřní správy a autoprovozu
- Oddělení spisové služby
- Odbor veřejných zakázek
- Oddělení veřejných zakázek pro pozemkové úpravy
- Oddělení ostatních veřejných zakázek

Sekce ICT a správy dat:

- Odbor rozvoje ICT a řízení projektů
- Oddělení řízení projektů a administrativy
- Oddělení programového rozvoje
- Oddělení GPS
- Oddělení podpory a správy aplikací
- Odbor provozu ICT a technické infrastruktury
- Oddělení administrace ICT a infrastruktury
- Oddělení technické podpory
- Oddělení správy dat

Sekce majetku státu:

- Odbor převodu majetku státu
- Oddělení privatizačních projektů, metodiky a převodů
- Oddělení realizace převodů
- Odbor správy majetku státu
- Oddělení majetkových vztahů a rezervy
- Oddělení správy nemovitostí
- Oddělení tvorby cen a verifikace
- Oddělení restitucí

Sekce odborných činností:

- Odbor vodohospodářských staveb
- Oddělení metodiky VHS
- Oddělení VHS České Budějovice
- Oddělení VHS Brno
- Oddělení VHS Hradec Králové
- Odbor půdní služby
- Oddělení půdní služby Praha
- Oddělení půdní služby Brno
- Oddělení půdní služby České Budějovice
- Oddělení investičních činností a programového financování

Sekce řízení KPÚ a pozemkových úprav:

- Odbor metodiky pozemkových úprav
- Oddělení metodiky pozemkových úprav
- Oddělení řízení pozemkových úprav
- Oddělení rozvojových činností
- Oddělení řízení pozemkových úřadů
- Krajské pozemkové úřady
- Oddělení KPÚ
- Pobočky KPÚ

Schéma uspořádání organizační struktury SPÚ k 1.1.2018 tvoří přílohu č. 1

4.1.2 SPÚ – Krajský pozemkový úřad pro Jihomoravský kraj a jeho pozice ve struktuře organizace

Krajský pozemkový úřad pro Jihomoravský kraj (dále jen KPÚ), oddělení na KPÚ a pobočky KPÚ jsou organizačními jednotkami SPÚ. KPÚ vykonává činnost v rámci vyšších územních samosprávných celků a působnost zřízených poboček při KPÚ odpovídá území jednoho nebo více okresů. KPÚ řídí ředitel Ing. Jan Ševčík, který je přímo podřízen řediteli sekce dle organizačního uspořádání a jeho kompetencí je řízení, organizace a kontrola podřízených zaměstnanců, je nadřízeným orgánem poboček při KPÚ. Krajský pozemkový úřad pro Jihomoravský kraj se člení na čtyři oddělení, kterými jsou: Oddělení pozemkových úprav, Oddělení převodu majetku státu, Oddělení restitucí, Oddělení správy majetku státu. Oddělení jsou řízena vedoucími oddělení, kteří jsou podřízeni řediteli KPÚ. Při KPÚ pro Jihomoravský kraj bylo zřízeno šest poboček a to Pobočka Brno, Blansko, Břeclav, Hodonín, Vyškov a Znojmo. Tyto pobočky řídí vedoucí poboček a jsou přímo podřízeni krajskému řediteli.

V teoretické části této práce je uvedeno, že každý nový státní zaměstnanec je povinen absolvovat úvodní vstupní vzdělávání, stejně jak je tomu i u Státního pozemkového úřadu (viz. příloha č. 3). Nový zaměstnanec je seznámen s informacemi a znalostmi směřujícími k osvojení základních dovedností pro výkon činnosti ve státní správě, včetně seznámení s právními normami a specifickou problematikou SPÚ. Vstupní vzdělávání se zahajuje bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku. Absolvování vstupního vzdělávání potvrdí zaměstnanec svým podpisem u svého nadřízeného.

Pro účely diplomové práce jsem oslovila část zaměstnanců SPÚ, konkrétně zaměstnance Krajského pozemkového úřadu pro Jihomoravský kraj a jeho poboček. KPÚ zaměstnává 140 zaměstnanců z celkového počtu 1300, kdy jde o jeden z největších krajských úřadů SPÚ.

Před samotným rozesláním dotazníku byl osloven Ing. Jan Ševčík ředitel KPÚ, zda souhlasí s koncepcí dotazníku a jeho rozesláním. Následně po schválení byl dotazník zaslán zaměstnancům na jejich pracovní e-mailové adresy. Otázky v dotazníku byly jednoduché, krátké, výstižné, jeho vyplnění nezabralo více jak 10 minut.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci SPÚ

V této kapitole jsou analyzovány a vyhodnoceny výsledky na jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Dotazník tvoří přílohu č. 2

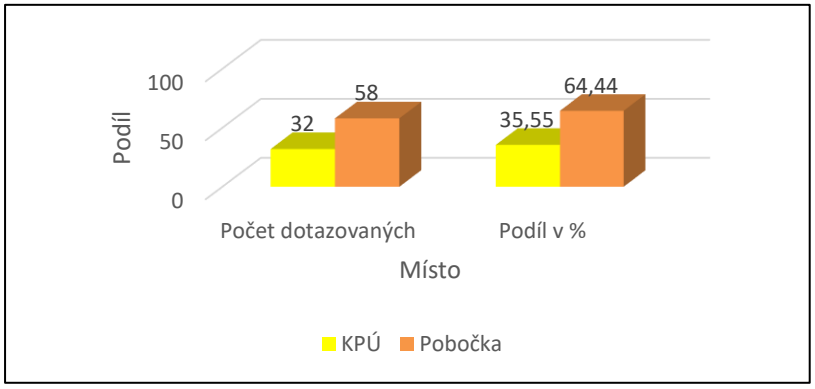
1. Jaké je místo výkonu Vašeho povolání

Tato otázka je zaměřena na místo výkonu povolání, neboť při Krajském pozemkovém úřadu pro Jihomoravský kraj jsou zřízeny pobočky odpovídající území jednoho nebo více okresů. Jak je z tabulky č. 1, grafu č.1. vidět větší počet zaměstnanců je na pobočkách a to celých 64,44 %, na KPÚ vykonává práci 35,55 % zaměstnanců. Ze 140 zaměstnanců KPÚ a poboček odpovědělo na můj dotazník 90 zaměstnanců. Je to pro mě docela velké překvapení, i když vyplnění dotazníku netrvalo více jak 10 minut, jsem ráda, že si našli při svém pracovním vytížení aspoň malou chviličku na pár odpovědí.

Tabulka a graf 1: Jaké je místo výkonu Vašeho povolání

Místo výkonu povolání	Počet dotazovaných	Podíl v %
KPÚ	32	35,55
Pobočka	58	64,44

Zdroj: vlastní zpracování



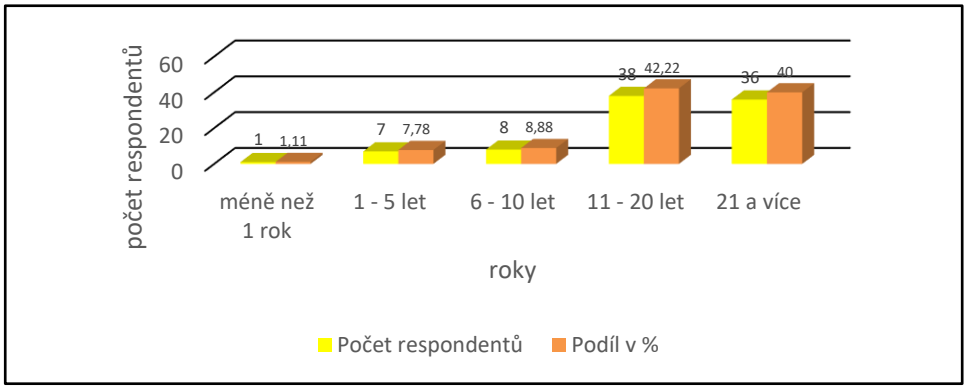
2. Jak dlouho pracujete na SPÚ

V tomto dotazu mě zajímala doba, jak dlouho dotázaní respondenti pracují na SPÚ.Z tohoto šetření vyplynulo, že velká část zaměstnanců KPÚ a poboček pracuje na SPÚ v rozmezí od11 do 20 a více let jak je uvedeno v tabulce. Z toho plyne, že personální pohyb na KPÚ pro Jihomoravský kraj není velký a obsazení pracovních pozic je stabilní. Změna nastává pouze v případě systematizace pracovních míst jednou ročně podle služebního zákona

Tabulka a graf 2: Jak dlouho pracujete na SPÚ

Možnosti odpovědí	Počet respondentů	Podíl v %
méně než 1 rok	1	1,11
1-5	7	7,78
6-10	8	8,88
11-20	38	42,22
20 a více	36	40,00

Zdroj: vlastní zpracování



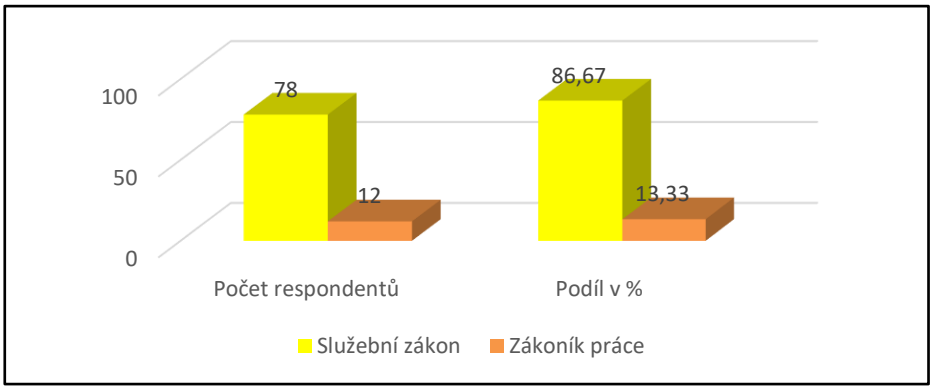
3. Jaké je Vaše pracovní zařazení

Na dotaz o pracovním zařazení 78 zaměstnanců odpovědělo, že jejich pracovní zařazení je ve prospěch služebního zákona, jak je znázorněno v grafu č. 3. Toto se dalo předpokládat, neboť státní zaměstnanec, který vykonává ve správních úřadech státní správu je zařazen dle „ Zákona o státní službě“. Zbylých 12 zaměstnanců je zařazeno pod Zákoníkem práce.

Tabulka a graf 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení

Pracovní zařazení	Počet respondentů	Podíl v %
Služební zákon	78	86,67
Zákoník práce	12	13,33

Zdroj: vlastní zpracování



4. Je pro Vás zajímavá aktuální nabídka možností vzdělávání (kurzy, školení)

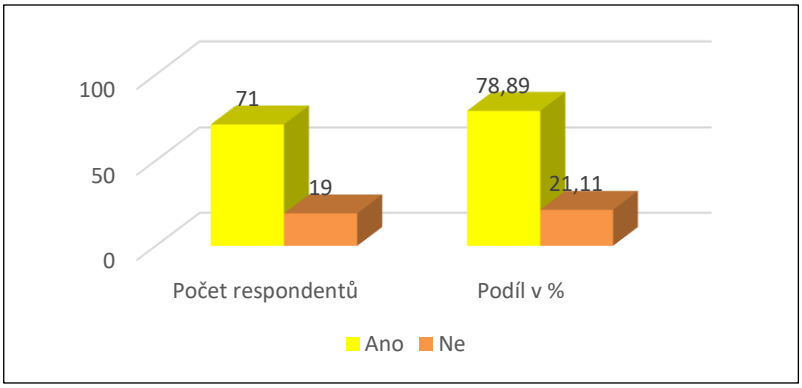
Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda aktuální nabídka vzdělávání, která tvoří přílohu č. 3. je zaměstnanci vnímána jako dostačující pro jejich zdokonalování nebo rozšíření si odbornosti v jejich práci. Z grafu č. 4 vyplývá, že pro 71 dotázaných je nabídka vzdělávání zajímavá, 19 dotázaných spokojených s nabídkou vzdělávání není. Z osobních rozhovorů s některými

zaměstnanci, kteří odpověděli negativně, jsem zjistila, že je to zejména z důvodu malé kapacity míst.

Tabulka a graf 4: Je pro Vás zajímavá aktuální nabídka možností vzdělávání (kurzy, školení)

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	71	78,89
Ne	19	21,11

Zdroj: vlastní zpracování



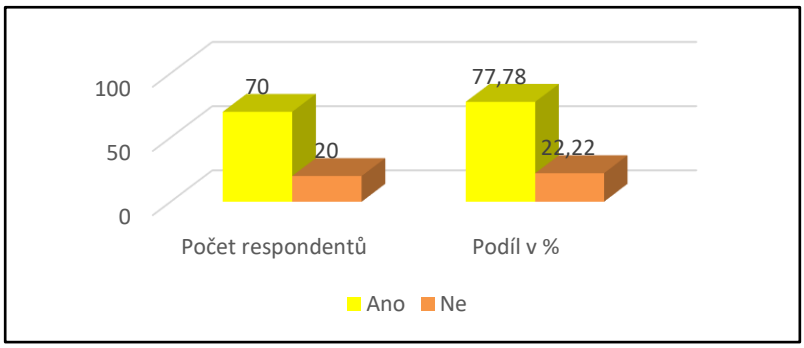
5. Považujete dosavadní vzdělání za dostačující pro výkon Vaší práce

Většina zaměstnanců z 90 (77,78 %) dotázaných považuje vzdělání za dostačující k výkonu své práce. Jak vyplývá z tohoto průzkumu je zřejmé, že jak připravenost vysokoškoláků tak středoškoláků pro práci ve veřejné správě je na dobré úrovni. Zbývající menší část dotázaných(22,22 %) se domnívá, že jejich dosavadní vzdělání je nedostačující, zřejmě v souvislosti se změnami, které se dějí ve veřejné správě, jako jsou změny legislativy tak i změny vnitřních předpisů souvisejících s jejich pracovním zařazením.

Tabulka a graf 5: Považujete dosavadní vzdělávání za dostačující pro výkon vaší práce

Odpověď	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	70	77,78
Ne	20	22,22

Zdroj: vlastní zpracování



6. Jaké školení byste v rámci Vaší práce přivítali

V této otázce jsem nechala prostor pro odpovědi zaměstnanců, jaké školení by uvítali. Byla jsem překvapena jejich odpověďmi na tuto otázku. Více jak polovina kolegů by přivítala rozšířená školení o problematiku, která se týká jejich činnosti, ale i jiná školení, která nejsou v nabídce zaměstnavatele. Z dotazníků je zřejmé, že zaměstnanci by uvítali školení v oblasti ekonomie, legislativy (změny zákonů, vyhlášek, Občanský zákoník, Registr smluv, atd.), vnitřních předpisů a metodických pokynů úřadu, kurzy na tzv. měkké dovednosti (asertivita, zvládání stresu), ale i komunikace s klienty, prohloubení znalostí práce na počítači a programů. Mezi nabídku školení by rádi uvítali i výuku cizích jazyků, která je v současné době nabízena pouze pracovníkům v manažerských pozicích.

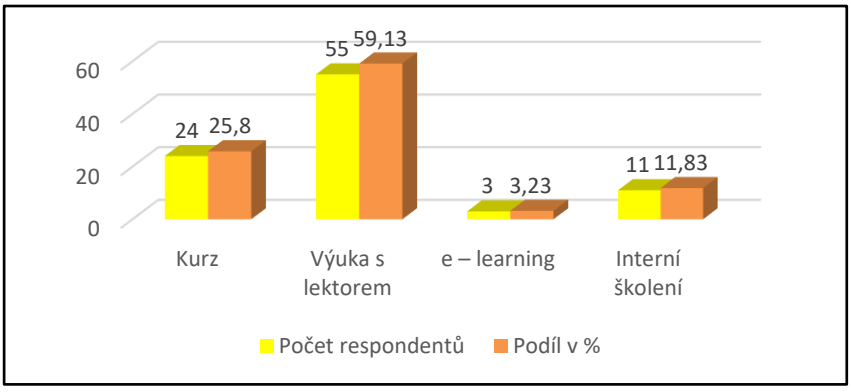
7. Jaká forma vzdělávání je pro Vás vyhovující

Z odpovědí respondentů na otázku jaká forma vzdělávání je pro ně vyhovující, vyplynulo, že v 55 zaměstnanců preferuje výuku s lektorem. Na druhém místě je výuka pomocí kurzu, kterému dává přednost 24 zaměstnanců. Interní školení vyhovuje jen11 zaměstnancům a o e-learning je zájem ve 3 případech. U posledních dvou jmenovaných forem vzdělávání není podle výsledků ze strany zaměstnanců moc velký zájem. Zato vzdělávání pomocí výuky s lektorem i pomocí kurzu je u zaměstnanců oblíbené už z toho důvodu, že při těchto školeních mohou sami přispět s některými poznatky ze své praxe, ale i setkat se s kolegy z jiných pracovišť a porovnávat jejich zkušenosti.

Tabulka a graf 6: Jaká forma vzdělávání je pro Vás vyhovující

Forma vzdělávání	Počet respondentů	Podíl v %
Kurz	24	25,80
Výuka s lektorem	55	59,13
e – learning	3	3,23
Interní školení	11	11,83

Zdroj: vlastní zpracování



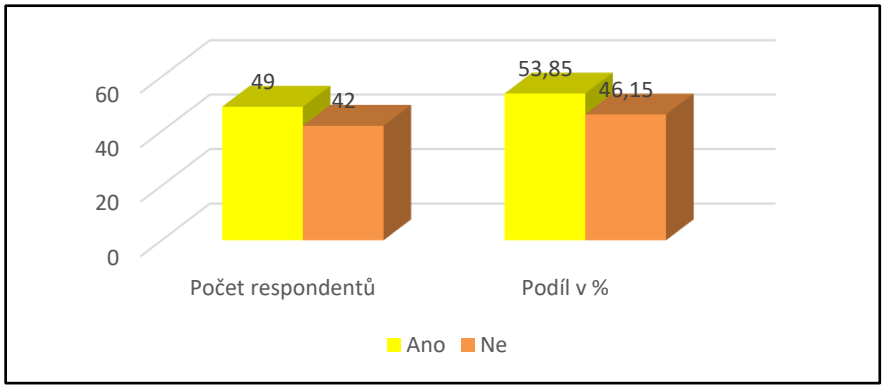
8. Je podle Vás současný obsah školení dostatečný

V této otázce se zaměstnanci shodli, že obsah školení je pro skoro polovinu dostatečný a pro druhou polovinu ne jak je vyznačeno v tabulce č. 8. Asi by stálo za úvahu zamyslet se, proč polovina zaměstnanců je nespokojena s obsahem školení a jaký zvolit postup k nápravě, aby obsah školení vyhovoval všem zaměstnancům.

Tabulka a graf 7: Je podle vás současný obsah školení dostatečný

Dostatečnost obsahu školení	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	49	53,85
Ne	42	46,15

Zdroj: vlastní zpracování



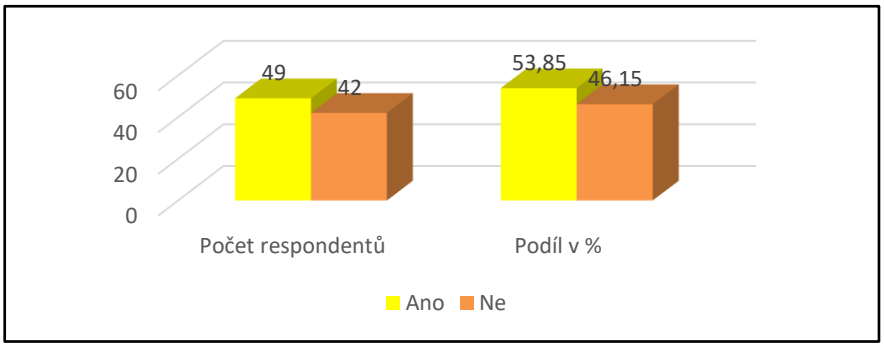
9. Jak hodnotíte současný vzdělávací systém SPÚ?

Na tabulce č. 8 je vidět, že pro 70,32 % zaměstnanců je vzdělávací systém SPÚ vyhovující což jsou 2/3 z 90 dotázaných. Podle otázky č. 8 kdy je polovina zaměstnanců nespokojena s obsahem školení, bychom možná při bližším zkoumání a osobních pohovorech došli k jinému závěru.

Tabulka a graf 8: Jak hodnotíte současný vzdělávací systém SPÚ

Hodnocení systému vzdělávání	Počet respondentů	Podíl v %
Vyhovující	64	70,32
Nevyhovující	27	29,67

Zdroj: vlastní zpracování



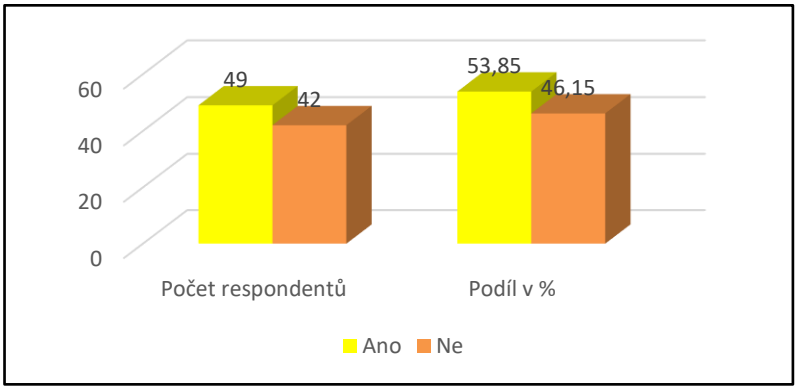
10. Jak hodnotíte jednotlivá školení z hlediska obsahu, kvality nebo připravenosti školitele?

Jak bylo řečeno v otázce č. 8, s obsahem školení jako celku není spokojena polovina zaměstnanců. Velký vliv na kvalitu a obsah školení má školitel, jak je připravený k danému tématu, jeho ústní projev ale i schopnost zaujmout školené zaměstnance a ne jen jak se říká plácat do větru, nevědět o čem mluví, jen aby si odškrtl čárku za proškolení. 59 dotázaných školení hodnotí dobře, pro 27 dotázaných je dostačující a čtyři dávají výbornou jak je vidět v tabulce č. 9

Tabulka a graf 9: Jak hodnotíte jednotlivá školen z hlediska obsahu, kvality nebo připravenosti školitele

Připravenost školitele	Počet respondentů	Podíl v %
Výborná	4	4,35
Dobrá	59	64,13
Dostačující	27	29,35
Nedostačující	2	2,17
Školení bylo zbytečné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování



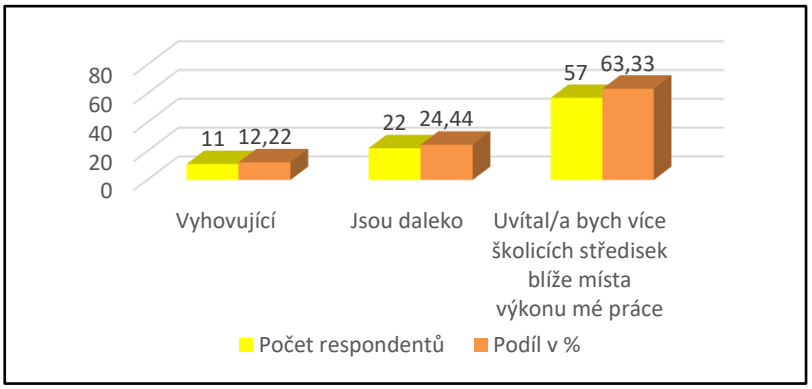
11. Jak je z Vašeho pohledu vnímána dostupnost školicích středisek

Dostupnost školicích středisek je asi jednou z hodně diskutovaných věcí mezi zaměstnanci. Cílem bylo zjistit, jestli jim dojíždění na školení dělá nějaký problém nebo jim vyhovuje. Na grafu vidíme, že 63,33 % zaměstnanců by rádo školicí středisko blíže místa výkonu jeho práce a pro 24,44 % zaměstnanců jsou daleko. Jedním z důvodů proč zaměstnanci chtějí školicí střediska blízko své práce je nechuť cestovat daleko, ztracený čas strávený na cestách, u žen jde hlavně o celodenní nebo i několikadenní nepřítomnost od rodiny. Z hlediska financí by blízkost školicích středisek snížila náklady úřadu a v neposlední řadě by zaměstnanci byli spokojeni.

Tabulka a graf 10: Jak je z Vašeho pohledu vnímána školicích středisek

Dostupnost školicích středisek	Počet respondentů	Podíl v %
Vyhovující	11	12,22
Jsou daleko	22	24,44
Uvítal/a bych více školicích středisek blíže místa výkonu mé práce	57	63,33

Zdroj: vlastní zpracování



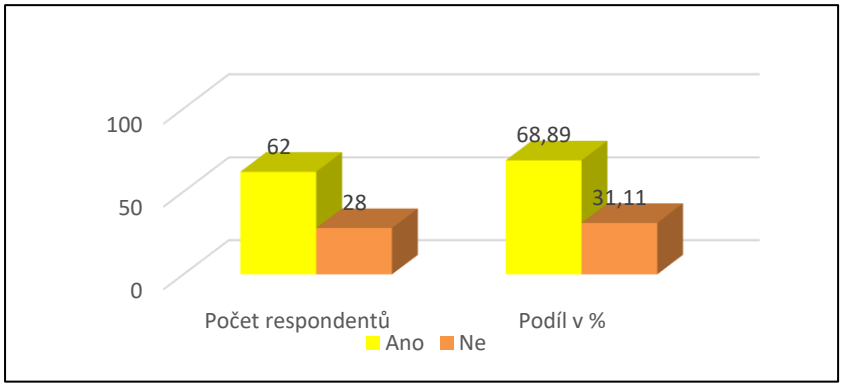
12. Zdá se Vám počet školení během kalendářního roku dostačující

Z odpovědí na tuto otázku vyplívá, že podle grafu 68,89 % zaměstnanců považuje počet školení během roku za dostačující. Je to dáno i tím, že k hodnocení zaměstnanců podle služebního zákona patří i absolvování vybraných školení během roku.

Tabulka a graf 11: Zdá se Vám počet školení během kalendářního roku dostačující

Dostačující počet školení	Počet respondentů	Podíl v %
Ano	62	68,89
Ne	28	31,11

Zdroj: vlastní zpracování



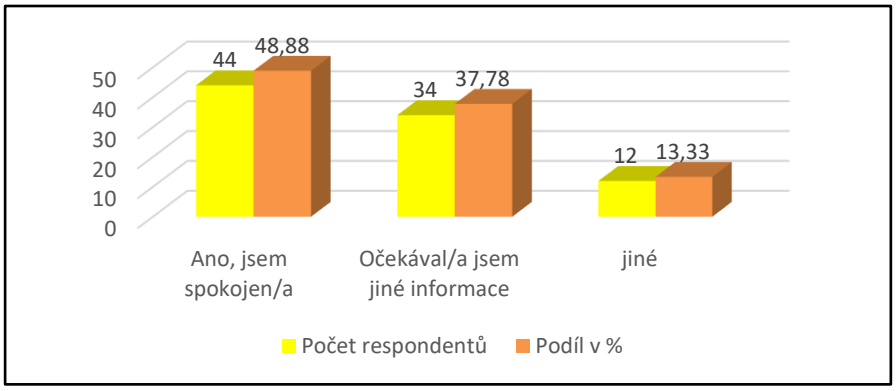
13. Jsou pro Vás školení přínosná?

Touto otázkou jsem se zaměřila na přínos školení a z grafu je vidět, že 48,88 % zaměstnanců je spokojeno s nabídkou školení. U odpovědi 12 respondentů na přínos školení – jiné převážně odpověděli, že některá školení nejsou zaměřena k předmětu náplně jejich práce i že přínosnější by bylo více zaměřit školení na činnost a působnost SPÚ.

Tabulka a graf 12: Jsou pro Vás školení přínosná

Přínos školení	Počet respondentů	Podíl v %
Ano, jsem spokojen/a	44	48,88
Očekával/a jsem jiné informace	34	37,78
jiné	12	13,33

Zdroj: vlastní zpracování



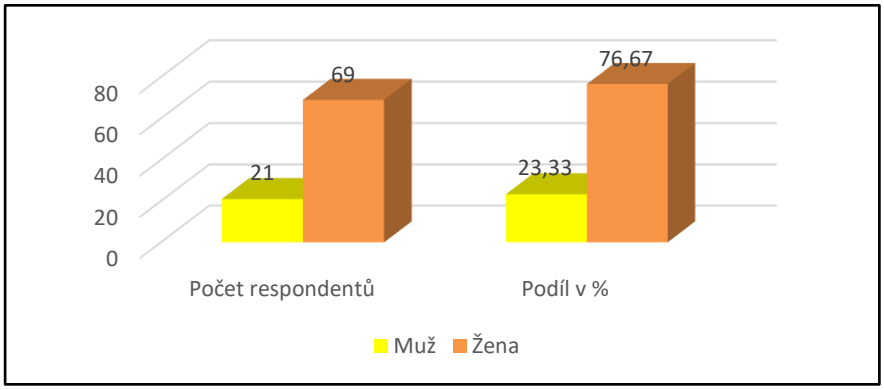
14. Pohlaví respondentů

Na základě zaslaného dotazníku z celkového počtu 140 zaměstnanců SPÚ KPÚ pro Jihomoravský kraj odpovědělo 90 dotázaných (tabulka č. 14), což je jistě vysoké číslo a návratnost dosáhla tak nadpoloviční většiny (64,29%).Z tabulky č 14.je zřejmé, že na otázku odpovědělo 21 mužů (23,33%) a 69 žen (76,67%). Získaný poměr byl očekávaný, neboť dle statistik je ve veřejné správě zaměstnáno více žen než mužů. (ČSÚ, 2018).

Tabulka graf 13: Pohlaví respondenta

Pohlaví respondentů	Počet respondentů	Podíl v %
Muž	21	23,33
Žena	69	76,67

Zdroj: vlastní zpracování

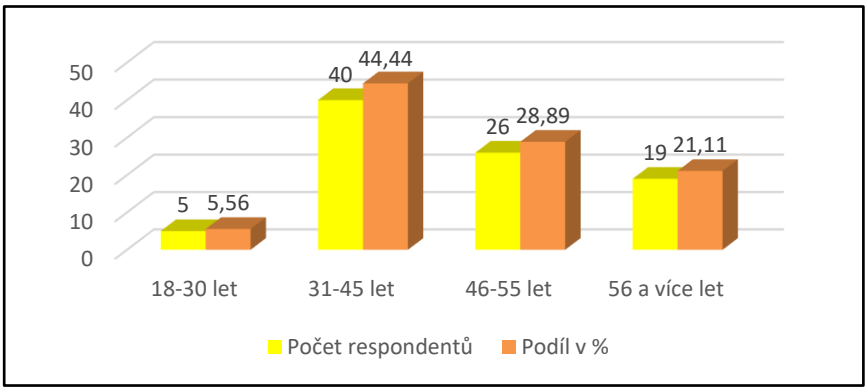


15. Věková kategorie

U této otázky je v tabulce č. 15 znázorněna věková kategorie dotazovaných. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že největší věkovou skupinu zastupují lidé v rozmezí31 – 45 let. Druhou silnější skupinu tvoří lidé ve věku 46 – 55 let, což je 26 zaměstnanců. Třetí skupinu zastupují zaměstnanci ve věku 56 a více let, jichž odpovědělo 19. Věkovou kategorii 18-30 let tvoří nejmenší část zaměstnanců a jsou zastoupení v podílu 5,56%. Z výsledků dotazování je vidět, že věkovou skupinu na KPÚ pro Jihomoravský kraj tvoří převážně zaměstnanci ve věku 31 – 55 let.

Tabulka a graf 14: Věková kategorie

Věková kategorie	Počet respondentů	Podíl v %
18-30 let	5	5,56
31-45 let	40	44,44
46-55 let	26	28,89
56 a více let	19	21,11



Zdroj: vlastní zpracování

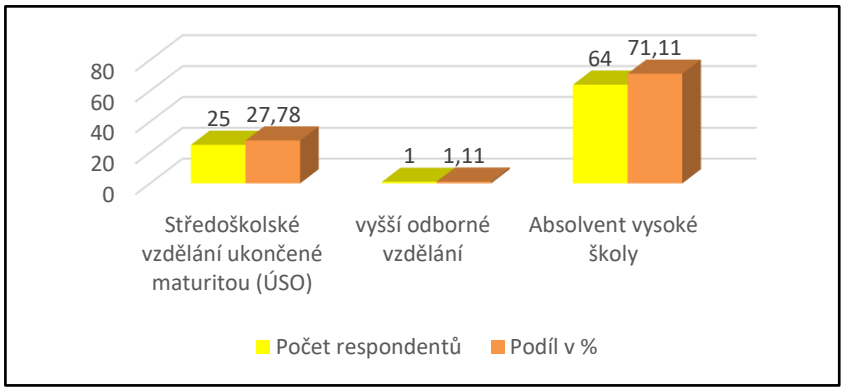
16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Na otázku č. 16, kdy jsem od respondentů zjišťovala jaké je jejich nejvyšší dosažené vzdělání, označili, že jsou absolventi vysoké školy a to celých 71,11 %. Tento výsledek jsem očekávala, protože vysokoškolské vzdělání je u převážné části zaměstnanců veřejné správy požadováno. V dnešní době při vyhlašování výběrových řízení na internetových stránkách SPÚ na volné pracovní pozice je skoro ve všech případech požadováno u uchazečů minimálně bakalářské nebo magisterské vzdělání. Další stupně vzdělání už jsou zastoupeny méně, 25 dotazovaných uvedlo středoškolské vzdělání ukončené maturitou (27,78 %) a 1 je absolvent, má vyšší odborné vzdělání. U většiny středoškolsky vzdělaných zaměstnanců je s ohledem na mnohaletou praxi jejich vzdělání uznáno.

Tabulka a graf 15: Jaké je vaše dosažené vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Podíl v %
středoškolské vzdělání ukončené maturitou (ÚSO)	25	27,78
vyšší odborné vzdělání	1	1,11
absolvent vysoké školy	64	71,11

Zdroj: vlastní zpracování



17. Je něco, co by bylo dle Vašeho názoru třeba vylepšit? Máte nějaké konkrétní návrhy?

Na tuto otevřené otázku velká část dotazovaných neodpověděla. Našlo se jen pár jedinců, kteří odpověděli, ale jejich návrhy se týkali především dostupnosti a četnosti školení jak bylo už řečeno v jiných otázkách.

4.3 Shrnutí výsledků a návrhy na zlepšení vzdělávání

Z hlediska veškerých změn ve společnosti je jednou z klíčových věcí i vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. Podle provedeného dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci KPÚ a poboček jsou převážně spokojeni s některými oblastmi vzdělávání, které jim nabídne zaměstnavatel. Na druhou stranu nejen z dotazníkového šetření, ale i z osobních hovorů s kolegy je i velká nespokojenost s četností a obsahem školení, dostupností školicích středisek, nabídkou školení i kapacitou míst.

V dotazníku padla i otázka, jestli zaměstnanci považují dosavadní vzdělání za dostačující pro jejich práci. Pro většinu z nich je vzdělání dostačující, protože požadované vysokoškolské vzdělání, které je v dnešní době ve veřejné správě nutností mají. Jen by uvítali větší rozsah doškolování ke změnám v jejich agendě. Na opačné straně středoškolsky vzdělaní zaměstnanci o doplnění vzdělání na vysoké škole zájem nejeví. Jo to dáno asi i věkem, ale i časovou a pracovní vytížeností. Z vlastní zkušenosti vím, že skloubení dálkového studia a práce je časově, finančně, pracovně velmi náročné, o rodině ani nemluvě.

Otázkou zůstává, zda i samotný zaměstnavatel se snaží zajistit vzdělávací akce včas, ale i do kvality, četnosti a obsahu. U našeho úřadu zajišťuje školení pro všechna pracoviště odbor personální v Praze. Na začátku každého kalendářního roku zašle odbor personální na všechna pracoviště katalog hromadných vzdělávacích akcí a každý ze zaměstnanců si zapíše školení, která ho zajímají v rámci jeho pracovního zařazení. V praxi to ale vypadá tak, že i když si zapíšete daná školení tak se na ně nedostanete z důvodu kapacitních nebo se během roku nestačí zrealizovat a převádí se do následujícího roku. Když se školení podaří v daném roce zrealizovat je to většinou v posledním čtvrtletí roku a to je pro zaměstnance nejnáročnější pracovní období.

K systému vzdělávání zaměstnanců SPÚ bych doporučila tyto změny, které by směřovaly ke zlepšení vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců:

- Rozšířit vzdělávací akce o oblasti, které se více týkají pracovní problematiky SPÚ (účetnictví, legislativa, vyhlášky, vnitřní předpisy)
- Navýšit kapacity vzdělávacích akcí aby se mohlo přihlásit více zaměstnanců z jednoho pracoviště
- Zavést více interních školení s výkladem nových změn týkajících se odborné agendy

úřadu, předávání zkušeností z praxe mezi zaměstnanci alespoň v rámci kraje

- Rozšířit obsahy školení k dané problematice pomocí připomínek zaměstnanců, kteří se setkávají ve své praxi s různými situacemi
- Zajistit dostupnost školicích středisek oslovením např. vysokých škol, které jsou v každém krajském městě

5 ZÁVĚR

Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy je v dnešní době nezbytnou společenskou nutností, ale i celoživotním posláním každého člověka, který ve svém životě chce dosáhnout úspěchu a uznání. V důsledku reforem veřejné správy, rozvojem technologií, změnám legislativy dochází k nárůstu požadavků zaměstnavatelů na své zaměstnance v oblasti vzdělávání. Vzdělávání úředníků státní správy je zakotveno v zákoně č. 234/2014 Sb. O státní službě. Tento zákon je důležitým krokem k zavedení profesionální státní správy. Vzdělávání zaměstnanců se řídí „ Pravidly“, které schválila vláda ČR. Každý služební úřad má povinnost zajistit vzdělávání svých zaměstnanců, kteří jsou zařazeni na služební místo úřadu.
Tyto změny kladou na zaměstnance jednotlivých úřadů velké nároky a očekává se od nich odborná i profesní dovednost, kvalitní práce v poskytování služeb občanům.

Práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců Krajského pozemkového úřadu pro Jihomoravský kraj a jeho poboček, tedy části zaměstnanců SPÚ. Tuto část zaměstnanců jsem si vybrala z toho důvodu, že sama pracuji na Pobočce Znojmo, která spadá pod KPÚ pro Jihomoravský kraj.
V teoretické části jsou vysvětleny základních pojmy, co je veřejná správa, zákon o státní službě, jaké jsou druhy vzdělávání, služební místa, úřednická zkouška. Praktická část byla zkoumaná pomocí dotazníku, které probíhalo mezi zaměstnanci KPÚ a poboček. Zde jsem pomocí jednoduchých otázek zkoumala spokojenost zaměstnanců s nabídkou školících akcí v rámci SPÚ.

Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci jsou vcelku spokojeni se systémem vzdělávání, až na některé menší nedostatky. V rámci rozesílání dotazníků jsem byla mile překvapena jejich okamžitou pozitivní reakcí na vyplnění dotazníků i s jejich přáním úspěchu při studiu.
Ačkoliv zákon o úřednících zavedl řadu změn, požadavky na znalosti úředníků se pořád mění a vyvíjí, mimo odborných znalostí se soustřeďuje pozornost na jejich individualitu a komunikační dovednosti.
Z dotazníkového šetření je zřejmé, že i když systém vzdělávání zaměstnancům vyhovuje, přivítali by nějaké změny. Jde hlavně o změnu obsahu školení, dostupností školicích středisek, rozšíření nabídky školení i kapacit, interní školení, atd.
Také na zaměstnance by se mělo pohlížet jako na důležitý zdroj organizace, protože právě

zaměstnanec je základem a klíčem k úspěchu celé organizace a nepohlížet na něj jako na automat, který plní zadané úkoly. Zaměstnavatel by měl motivovat své zaměstnance k rozvoji, aby byl připraven přizpůsobit se novým podmínkám.

5 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

POMAHAČ, Richard a kol. Veřejná správa, 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7400-447-6.

BRŮNA, Miroslav. *Veřejná správa se zaměřením na obce a kraje*. 2. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2006. ISBN 80-86976-09-2.

HENDRYCH, D. a kol.: Správní právo. Obecná část. 7. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, s.7 – 11.

Průcha, P.: Správní právo. Obecná část. 6. vyd. Brno: Masarykova univerzita a Doplněk, 2004, s. 62.

ČMEJREK, J., KOPŘIVA, R. *Základy veřejné správy.* 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2009.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7

HRONÍK, František. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. ISBN 9788024714578

KOUBEK, Josef. 2007. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a roz. vyd. Praha: Grada, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

VESELÁ, Monika. 1997. Státní služba. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 115 s. Spisy Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně, s. 190. ISBN 80-210-1660-4.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. 2013. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Vyd. 1. Ostrava: KeyPublishing, 135 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 9788074181979.

KOTTNAUER, Antonín. PŘIB, Jan. ÚLEHLOVÁ, Helena. TOMANDLOVÁ, Ludmila. 2015. Zákon o státní službě. 1. vyd. Ostrava: Sagit, a.s. 367 s. ISBN 978-80-7488-079-7

POTŮČEK, Martin. 2005. Veřejná politika. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 399s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství), 35. sv. ISBN 8086429504

Zákony a právní úpravy

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

Zákon č. 234/2002 Sb., zákon o státní službě

Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 9, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech

Usnesení vlády č. 865 ze dne 26. října 2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Elektronické zdroje

Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit.2017-12-4]. Dostupné z : http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/statni-sluzba.aspx

Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit.2017-12-4]. Dostupné z : http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/urednicke-zkousky.aspx

Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit.2017-12-4]. Dostupné z : http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-statnich-zamestnancu.aspx

Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit.2017-12-4]. Dostupné z : http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-pravni-uprava.aspx

Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit.2017-12-4]. Dostupné z : http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-predpisy.aspx

Ministerstvo vnitra České republiky, © 2017. *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit.2017-12-4]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-pomer.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d

6 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1: Jaké je místo výkovu Vašeho povolání 33
Tabulka 2: Jak dlouho pracujete na SPÚ 33
Tabulka 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení 34
Tabulka 4: Je pro Vás zajímavá aktuální nabídka možnosti vzdělávání (kurzy, školení) 35
Tabulka 5: Považujete dosavadní vzdělávání za dostačující pro výkon Vaší práce 35
Tabulka 6: Jaká forma vzdělávání je pro Vás vyhovující 36
Tabulka 7: Je podle Vás současnýobsah školení dostatečný 37
Tabulka 8: Jak hodnotíte současný vzdělávací systém SPÚ 37
Tabulka 9: Jak hodnotíte jednotlivá školení z hlaiska obshu, kvality nebo připravenosti školitele 38
Tabulka 10: Jak je z Vašeho pohledu vnímána dostupnost školících středisek 39
Tabulka 11: Zdá se Vám počet školení během kalendářního roku dostačující 39
Tabulka 12: Jsou pro Vás školení přínosná 40
Tabulka 13: Pohlaví 40
Tabulka 14: Věková kategorie 41
Tabulka 15: Jaké je Vaše najvyšší dosažené vzdělání 42

Obrázek 1: Formování pracovních schopností 15
Obrázek 2: Plán vzdělávání 17

Graf 1: Jaké je místo výkovu Vašeho povolání 33
Graf 2: Jak dlouho pracujete na SPÚ 34
Graf 3: Jaké je Vaše pracovní zařazení 34
Graf 4: Je pro Vás zajímavá aktuální nabídka možnosti vzdělávání (kurzy, školení) 35
Graf 5: Považujete dosavadní vzdělávání za dostačující pro výkon Vaší práce 35
Graf 6: Jaká forma vzdělávání je pro Vás vyhovující 36
Graf 7: Je podle Vás současnýobsah školení dostatečný 37
Graf 8: Jak hodnotíte současný vzdělávací systém SPÚ 37
Graf 9: Jak hodnotíte jednotlivá školení z hlaiska obshu, kvality nebo připravenosti školitele 38
Graf 10: Jak je z Vašeho pohledu vnímána dostupnost školících středisek 39
Graf 11: Zdá se Vám počet školení během kalendářního roku dostačující 39
Graf 12: Jsou pro Vás školení přínosná 40
Graf 13: Pohlaví 41
Graf 14: Věková kategorie 41
Graf 15: Jaké je Vaše najvyšší dosažené vzdělání 42

7 SEZNAM ZKRATEK

SPÚ – Státní pozemkový úřad

KPÚ – Krajský pozemkový úřad

8 SEZNAM PŘÍLOH

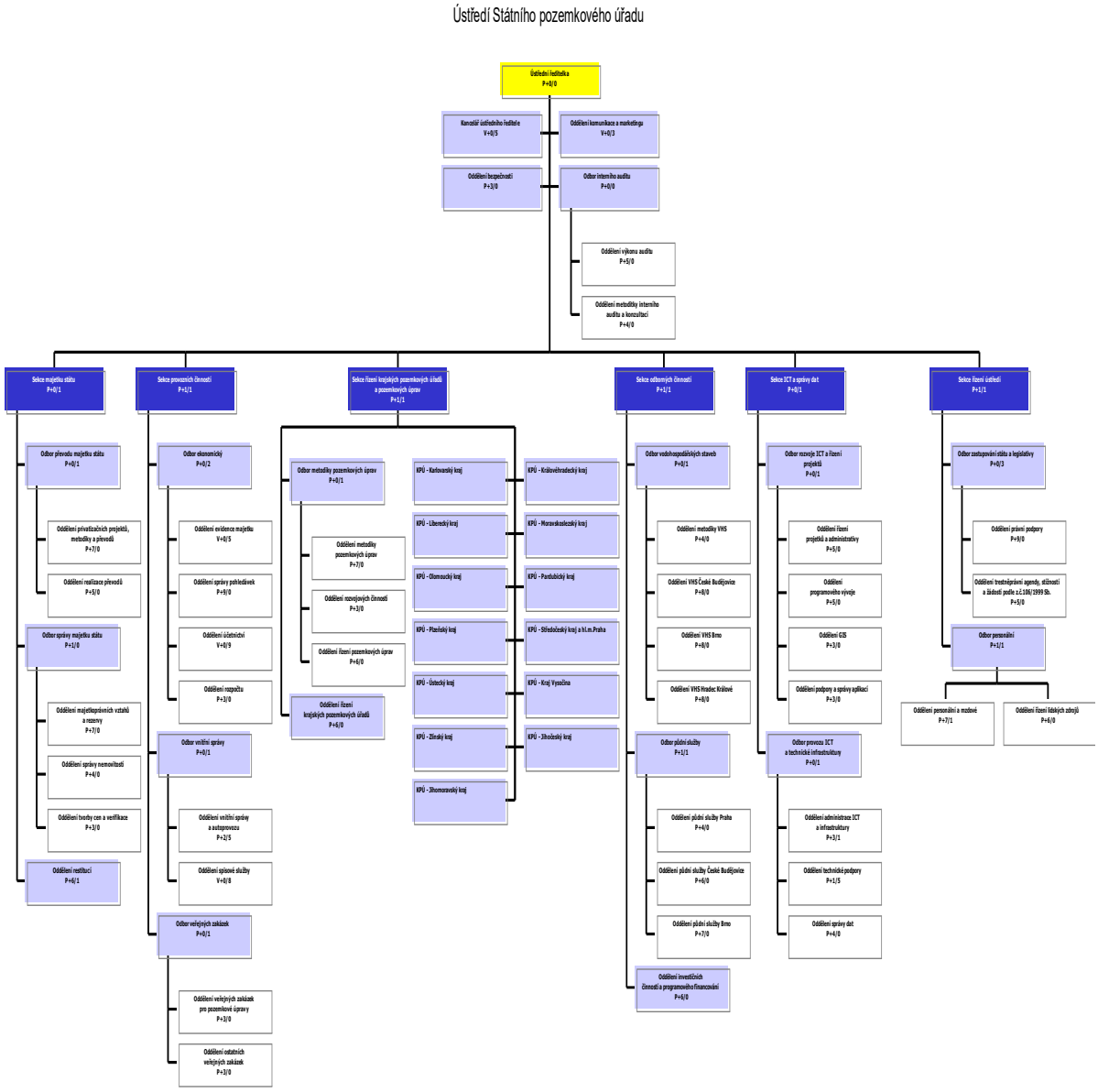
PŘÍLOHA I: SCHÉMA ORGANIZAČNÍHO USPOŘÁDÁNÍ STÁTNÍHO POZEMKOVÉHO ÚŘADU 52

PŘÍLOHA II: DOTATNÍK 53-54

PŘÍLOHA III: SMĚRNICE - "ZÁSADY - SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTANCŮ PODLE JEDNOTLIVÝCH FUNKČNÍCH POZIC STÁTNÍHO POZEMKOVÉHO ÚŘADU 55-65

9 PŘÍLOHY

Příloha I: Schéma organizačního uspořádání Státního pozemkového úřadu



Příloha II:
Dotazník vzdělávání zaměstnanců

1. Jaké je místo výkonu Vašeho povolání

a) KPÚ
b) Pobočka

2. Jak dlouho pracujete na SPÚ

a) méně než 1 rok
b) 1-5
c) 6-10
d) 11-20
e) 20 a více

3. Jaké je Vaše pracovní zařazení

a) služební zákon
b) zákoník práce

4. Je pro Vás zajímavá aktuální nabídka možností vzdělávání (kurzy, školení)

a) ano
b) ne

5. Považujete dosavadní vzdělání za dostačující pro výkon Vaší práce

a) ano
b) ne

6. Jaké školení byste v rámci vaší práce přivítali

……

7. Jaká forma vzdělávání je pro Vás vyhovující

a) kurz
b) výuka s lektorem
c) e-learning
d) interní školení

8. Je podle Vás současný obsah školení dostatečný?

a) ano
b) ne

9. Jak hodnotíte současný vzdělávací systém SPÚ?

a) vyhovující
b) nevyhovující

10. Jak hodnotíte jednotlivá školení z hlediska obsahu, kvality nebo připravenosti školitele?

a) výborná
b) dobré
c) dostačující
d) nedostatečné
e) školení bylo zbytečné

11. Jak je z Vašeho pohledu vnímána dostupnost školicích středisek?

a) vyhovují
b) jsou daleko
c) uvítal/a bych více školicích středisek blíže místa výkonu mé práce

12. Zdá se vám počet školení během kalendářního roku dostačující

a) ano
b) ne

13. Jsou pro Vás školení přínosná?

a) ano, jsem spokojen/á
b) očekával/a jsem jiné informace
c) jiné ……

14. Pohlaví

a) žena
b) muž

15. Věková kategorie

c) 18- 30 let
d) 31- 45 let
e) 46- 55 let
f) 56 a více let

16. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

g) středoškolské vzdělání ukončené maturitou (ÚSO)
h) vyšší odborné vzdělání
i) absolvent vysoké školy

17. Je něco, co by bylo dle Vašeho názoru třeba zlepšit? Máte nějaké konkrétní návrhy?

……
……
……
……
……
……

Příloha III:

	STÁTNÍ POZEMKOVÝ ÚŘAD Sídlo: Husinecká 1024/11a, 130 00 Praha 3, IČ: 01312774, DIČ: CZ01312774	SM 01/14
Směrnice – „Zásady - systém vzdělávání zaměstnanců podle jednotlivých funkčních pozic Státního pozemkového úřadu“		
Schválil a vydal: Ing. Martin Vrba, pověřen vedením SPÚ **dne:** 13. 3. 2014 **Zpracoval**: Mgr. Lucie Tetliaková, ředitelka odboru personálního **Č.j. : SPÚ 116446/2014**	**Účinnost dokumentu:** Od: 17. 3. 2014 Do: odvolání	**Dotčené osoby:** všichni zaměstnanci

Státní pozemkový úřad přistupuje k systému vzdělávání zaměstnanců jako k investici z pohledu potřeby Státního pozemkového úřadu. Jedná se o diferencovaný systém, který je podřízen vývoji struktury a rozsahu činností.

Čl. I

Financování vzdělávání zaměstnanců Státního pozemkového úřadu

Výše finančních prostředků na vzdělávání je stanovena rozpočtem Státního pozemkového úřadu (dále jen SPÚ) pro konkrétní kalendářní rok.

Způsoby a principy vzdělávání upravují tyto Zásady - systém vzdělávání zaměstnanců SPÚ podle jednotlivých funkčních pozic Státního pozemkového úřadu (dále jen Zásady) a Plán vzdělávání zaměstnanců SPÚ pro příslušný kalendářní rok. Konkrétně stanoví možnost úhrady plánovaných aktivit rozpočet na vzdělávání na dané účetní období (kalendářní rok), schvalovaný ústředním ředitelem SPÚ.

Výši a přípustnost úhrady z prostředků na vzdělávání předem ověří odbor personální. Při zajišťování vzdělávacích akcí postupuje odbor personální podle schváleného plánu vzdělávání zaměstnanců SPÚ a Směrnice SPÚ pro veřejné zakázky.

Účetní doklady o výdajích za vzdělávání podepisuje ředitelka personálního odboru.

Čl. II

Proces vzdělávání zaměstnanců SPÚ

Vzdělávání je nepřetržitý proces vycházející ze zásad politiky vzdělávání SPÚ, který sleduje principy kontinuity vzdělávání, postupnosti a uznávání vzdělávání, variability obsahu a forem

vzdělávání, kombinace vzdělávání podle Pravidel pro vzdělávání úředníků ve správních úřadech[1] a jiného profesního vzdělávání, plurality subjektů vzdělávání.

Vzdělávání je čtyřfázový cyklus:

1) Identifikace potřeby vzdělávání.
2) Plánování vzdělávání a jeho programu.
3) Realizace.
4) Vyhodnocení výsledku vzdělávání.

V rámci tohoto procesu je kladen důraz na průběžné monitorování a zlepšování vzdělávacího cyklu tak, aby byly co nejlépe naplněny vzdělávací potřeby SPÚ. Metodami pro monitorování jsou konzultace, pozorování a sběr dat.

1. Identifikace potřeby vzdělávání

Potřeba vzdělávání je identifikována na základě:

- požadavku přímého nadřízeného zaměstnance
- analýzy vzdělávacích potřeb
- změny právních předpisů a jejich změn nebo metodického pokynu
- získaných výsledků z hodnocení způsobilosti zaměstnanců
- filozofie neustálého zlepšování
- vzniku nové pracovní funkce nebo výrazných změn v požadavcích na způsobilost zaměstnanců definovaných v popisu pracovní funkce
- zavádění nových technologií.

2. Plánování vzdělávání

Za vypracování celkového plánu vzdělávání SPÚ a jeho plnění je odpovědný odbor personální, který spolupracuje s jednotlivými vedoucími zaměstnanci. Do plánu vzdělávání mohou být včleněny vzdělávací akce, které předloží odboru personálnímu příslušný vedoucí zaměstnanec formou formuláře „Návrh na odbornou vzdělávací akci" (viz příloha č. 1), která je vyplněna v souladu s platnou „Směrnicí SPÚ pro zadávání veřejných zakázek". Individuální vzdělávací akce zaměřené na prohlubující vzdělávání jsou do plánu vzdělávání zařazeny na základě „Žádosti o účast zaměstnance na individuální vzdělávací akci" (viz příloha č. 2)

Odbor personální zjišťuje i nedostatky Zásad při vzdělávání a navrhuje nápravná opatření týkající se procesu vzdělávání.

Při sestavování plánu vzdělávání se vychází z rozpočtu na vzdělávání pro konkrétní kalendářní rok.

[1] 1. Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Při plánování vzdělávacích akcí, zejména pokud jde o určování náplně a délky vzdělávání, jsou zaměstnanci rozdělováni podle požadovaného rozsahu a úrovně znalostí do dvou základních skupin:

- zaměstnanci, kteří by měli získané vědomosti a dovednosti (např. v oblasti metod a nástrojů pro neustálé zlepšování) uplatnit při své práci, a kteří by měli být schopni interpretovat výsledky
- zaměstnanci, kteří by měli být s danou problematikou seznámeni (aby např. v případě přeřazení na jinou funkci, mohli získané vědomosti uplatňovat při své práci).

Plán vzdělávání zaměstnanců určuje:

- **Typy zabezpečovaného vzdělávání:**

a) Základní vzdělávání je povinné pro všechny zaměstnance a periodicky se opakuje. Je také poskytováno nově příchozím zaměstnancům. Součástí tohoto vzdělávání je např. školení bezpečnosti práce a požární ochrany, školení řidičů referentských vozidel, seznámení s cíli SPÚ, seznámení s novými předpisy a postupy, a další. Do základního vzdělávání jsou zahrnuty i vzdělávací akce pro úředníky státní správy (např. protikorupční vzdělávání, enviromentální vzdělávání), které jsou doporučeny nadřízenou složkou státní správy. Nový zaměstnanec je povinen absolvovat tato školení do 3 měsíců od data nástupu do pracovního poměru.
b) Prohlubující vzdělávání souvisí bezprostředně s prací zaměstnance a do velké míry ovlivňuje jeho způsobilost pro řádný pracovní výkon. Jednotlivé vzdělávací akce nebo školení jsou vždy určeny jen pro vybrané zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. O účasti zaměstnance na jednotlivých školeních rozhoduje ředitel odboru nebo ředitel krajského pozemkového úřadu. Zaměstnanec je povinen se školení zúčastnit.

- **Strukturu zabezpečovaného vzdělávání:**

a) Vstupní vzdělávání (obsahuje vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné)
b) Prohlubující vzdělávání (obsahuje manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání a vzdělávání v dalších v oblastech).

3. Realizace vzdělávací akce

Před zahájením školení přímý vedoucí zaměstnanec seznámí své podřízené zaměstnance s obsahem konkrétního školení nebo vzdělávání. Zaměstnanci si musí být vědomi, že se od nich očekává uplatňování získaných vědomostí a dovedností při jejich práci. Realizaci vzdělávací akce komplexně zabezpečuje po organizační stránce odbor personální. Před zahájením vzdělávací akce:

- je jasně definován její cíl
- je zvolena vhodná forma výuky a přiměřený čas
- je sestaven program a náplň vzdělávací akce

4. Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávací akce se provádí na základě hodnocení vzdělávací akce účastníky a na základě celkového hodnocení vzdělávací odborem personálním. Je zaměřeno na kvalitu vzdělávací akce v souvislosti se splněním vzdělávacích potřeb zaměstnanců SPÚ a splněním vzdělávacího cíle, s obsahem, organizací, s použitými metodami a dosaženými výsledky. Výsledky tohoto vyhodnocení slouží odboru personálnímu jako podklad při zajišťování dalšího vzdělávání.

Čl. III

Struktura vzdělávání zaměstnanců SPÚ

1. Vstupní vzdělávání

A. Vstupní vzdělávání úvodní

Vstupní vzdělávání úvodní se zahajuje bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku.

1. Vzdělávacím cílem vstupního vzdělávání úvodního je zprostředkovat přijímanému zaměstnanci informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně jeho seznámení s právními normami a specifickou problematikou SPÚ.
2. Cílovou skupinou vstupního vzdělávání úvodního jsou zaměstnanci přijímaní do zaměstnaneckého vztahu. Pro tuto cílovou skupinu je vstupní vzdělávání úvodní povinné.
3. Obsahem vstupního vzdělávání úvodního jsou:
   a) základní informace o výkonu činností ve správním úřadu,
   b) seznámení s vybranými právními a vnitřními předpisy správního úřadu,
   c) seznámení se základy práce s informačními technologiemi v daném správním úřadu a se zdroji elektronických informací,
   d) seznámení s etickým kodexem,
   e) seznámení s praxí daného správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty,
   f) základní znalosti a dovednosti zaměstnance potřebné k výkonu požadovaných činností,
   g) seznámení s dalšími oblastmi, jestliže tak rozhodne ústřední ředitel SPÚ.

B. Vstupní vzdělávání následné

Vstupní vzdělávání následné se zahajuje nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu. Navazuje na vstupní vzdělávání úvodní, zprostředkovává zaměstnancům základní znalosti a vědomosti orientované na společné potřeby státní správy včetně základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě a jejich seznámení s právními předpisy. Vzdělávacím cílem je seznámit se základy právního systému ČR, s fungováním systému veřejné správy, uvést do problematiky veřejných financí, poskytnout základní znalosti o Evropské unii a informovat o technikách efektivní komunikace. Zaměstnanec po absolvování vstupního vzdělávání následného získá ucelené znalosti o procesech fungování státní správy.

Vstupní vzdělávání následné zabezpečuje pro zaměstnance SPÚ Ministerstvo zemědělství ČR.

2. Prohlubující vzdělávání

A. Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání se zahajuje po absolvování vstupního vzdělávání úvodního. Pro zaměstnance, kterým vznikl zaměstnanecký vztah jmenováním do vedoucí funkce, lze manažerské vzdělávání zahájit dnem vzniku zaměstnaneckého vztahu. O zařazení konkrétních zaměstnanců do jednotlivých kurzů rozhoduje ústřední ředitel na základě analýzy vzdělávacích potřeb.

Cílem manažerského vzdělávání je vytvořit základní předpoklady pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi. Vedoucí zaměstnanci po absolvování získají a osvojí si základní obecné kompetence pro výkon manažerské profese, kterými jsou především:

- pracovní kompetence (pravidla a nástroje řízení a vedení lidí, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, schopnost formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost),
- sociální kompetence (interpersonální schopnosti - schopnost otevřeného přístupu, efektivní komunikace, umět prezentovat, motivovat, řešit konflikty, vyjednávat),
- rozvoj osobnostních předpokladů pro výkon funkce (cílevědomost, samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost, psychická odolnost a vyrovnanost, odvaha nést riziko a obhajovat výsledky činnosti),
- ucelené znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

Tematické okruhy pro manažerské vzdělávání:

1. Manažer a manažerské role, osobnost manažera
2. Řízení, řídící styly, strategické řízení, řízení procesů
3. Teambuilding, vedení týmů, Leadership
4. Řízení projektů a změn
5. Řízení podle cílů
6. Řízení lidských zdrojů – personální řízení
7. Komunikace, informační toky, řízení znalostí
8. Motivování

9. Time management, zvládání stresu
10. Kontrola, řízení kvality, finanční řízení

B. Vzdělávání v dalších oblastech podle jednotlivých funkčních pozic

Vzdělávání v dalších oblastech vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizační a specializační vzdělávání zaměstnanců SPÚ zaměřené na výkon jeho činnosti v rámci SPÚ.

Vzdělávání v dalších oblastech podle tohoto Systému může poskytovat jen:
a) právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu,
b).příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra.

(dále jen vzdělávací instituce)

Vzdělávací instituce poskytuje vzdělávání v souladu se vzdělávacím programem akreditovaným pro příslušný okruh vzdělávání v dalších oblastech.

1. Vzdělávání v dalších oblastech pro vedoucí zaměstnance SPÚ

a) ústřední ředitel SPÚ, náměstci ředitele, ředitelé odborů, vedoucí samostatných oddělení, bezpečnostní ředitel, interní auditor, ředitelé krajských pozemkových úřadů,
b) vedoucí poboček,
c) vedoucí oddělení.

ad a) **ústřední ředitel SPÚ, náměstci ředitele, ředitelé odborů, vedoucí samostatných oddělení, bezpečnostní ředitel, interní auditor, ředitelé krajských pozemkových úřadů**

Z finančních prostředků vyčleněných na vzdělávání zaměstnanců SPÚ mohou být pro ústředního ředitele, náměstky ředitele, ředitele odborů, vedoucí samostatných oddělení, bezpečnostního ředitel, interního auditora a ředitele krajských pozemkových úřadů pořádány následující akce:

- Školení zaměřená na odborné profesní znalosti a znalost právních norem.
- Školení informačních technologií.
- Konference a stáže.
- Zvyšování a prohlubování kvalifikace.

ad b) vedoucí poboček

Vedoucí poboček hrají významnou roli při prosazování zvolené strategie a naplňování cílů SPÚ. Významnou měrou se podílejí na sestavování plánů osobního rozvoje svých podřízených zaměstnanců a do jisté míry nesou odpovědnost za úroveň jejich vzdělání. Často také sami provádějí vzdělávání svých podřízených zaměstnanců (zejména v oblasti bezpečnosti práce, dodržování postupů a dokumentace, apod.). Z finančních prostředků vyčleněných na vzdělávání zaměstnanců SPÚ mohou být pro vedoucí poboček pořádány následující vzdělávací akce:

- Školení zaměřená na odborné profesní znalosti a znalost právních norem.
- Školení informačních technologií. Školení jsou zaměřena uživatelsky.
- Konference a stáže.

- Zvyšování a prohlubování kvalifikace.

ad c) vedoucí oddělení

Z finančních prostředků vyčleněných na vzdělávání zaměstnanců SPÚ mohou být pro vedoucí oddělení pořádány následující vzdělávací akce:

- Školení zaměřená na odborné profesní znalosti a znalost právních norem.
- Školení informačních technologií. Školení jsou zaměřena uživatelsky, výjimku tvoří školení pro zaměstnance odboru ICT, která jsou zaměřena na tvorbu a správu systému.
- Zvyšování a prohlubování kvalifikace.

2. Vzdělávání v dalších oblastech pro ostatní zaměstnance

Vzdělávání pro ostatní zaměstnance SPÚ zahrnuje vzdělávání pro následující skupinu zaměstnanců:

- vrchní odborný referent specialista (dále jen VORS), vrchní odborný referent (dále jen VOR), samostatný odborný referent (dále jen SOR), odborný referent (dále jen OR), samostatný referent (dále jen SR), referent

Z finančních prostředků vyčleněných na vzdělávání zaměstnanců SPÚ mohou být pro VORS, VOR, SOR, OR SR, referenty pořádány následující vzdělávací akce:

- Školení zaměřená na odborné profesní znalosti a znalost právních norem.
- Školení informačních technologií. Školení jsou zaměřena uživatelsky, výjimku tvoří školení pro zaměstnance odboru ICT, která jsou zaměřena na tvorbu a správu systému.
- Zvyšování a prohlubování kvalifikace.

Čl. IV

Dohody o zvyšování kvalifikace a dohody o prohlubování kvalifikace

(dále jen „Kvalifikační dohody")

Zaměstnanci, který má uzavřenu Kvalifikační dohodu, zaměstnavatel poskytuje pracovní úlevy a hmotné zabezpečení v souladu s ustanovením § 232 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
Zaměstnanci přísluší při čerpání studijního volna náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.
Zaměstnanec se v dohodě o zvýšení kvalifikace zavazuje, že po úspěšném zakončení studia neukončí pracovní poměr u SPÚ, po dohodnutou dobu, maximálně však po dobu 5 let. Do doby setrvání v pracovním poměru se nezapočítávají doby uvedené v § 235, odst. 1 zákoníku práce.

Čl. V
Závěrečná ustanovení

Zásady - systém pro vzdělávání zaměstnanců SPÚ podle jednotlivých funkcí nabývá účinnosti dnem 17. 3. 2014.
Zásady jsou interním předpisem SPÚ a jeho ustanovení jsou mimo organizaci důvěrná, zaměstnanci jsou povinni zachovávat mlčenlivost o obsahu Zásad.
Zásady jsou k dispozici všem vedoucím zaměstnancům SPÚ pro jejich potřebu. Ostatním zaměstnancům SPÚ jsou Zásady k dispozici u jejich přímých nadřízených vedoucích zaměstnanců a na intranetu.
Příslušní vedoucí zaměstnanci jsou povinni seznámit všechny zaměstnance s obsahem Zásad.
Uchazečům o zaměstnání na SPÚ republiky nebudou Zásady dávány k nahlédnutí, mohou být informováni pouze rámcově příslušným vedoucím zaměstnancem nebo pověřeným zaměstnancem odboru personálního.

V Praze dne 17. 3. 2014

v. r. Ing. Martin Vrba pověřen vedením Státního pozemkového úřadu	*Podpis*

Příloha č.1

Návrh na odbornou vzdělávací akci

Název odborné vzdělávací akce	
Stručný popis	
Na základě vzdělávací potřeby */ např. změna legislativy, nový metodický pokyn/*	
Požadované lektorské zajištění */zdůvodnění preference lektora, vzdělávací agentury, odboru SPÚ/* a předpokládaná cena	
Předpokládaný počet účastníků	
Požadovaný termín	

Navrhovatel: Jméno a příjmení, titul funkce odbor/KPÚ Datum: Podpis:	Souhlasí ředitel odboru/KPÚ: Datum: Podpis:
Vyjádření odboru personálního: Datum: Podpis:	Schválil: příslušný náměstek/ústřední ředitel Datum:

Příloha č. 2

Návrh na účast zaměstnance na individuální vzdělávací akci

Název vzdělávací akce	
Jméno, příjmení, titul účastníka	
Funkce	
Pobočka/oddělení	
KPÚ/odbor	
Na základě vzdělávací potřeby / *např. změna legislativy, nový metodický pokyn/*	
Pořadatel vzdělávací akce	
Termín	
Předpokládaná cena	

Navrhovatel (*vedoucí pobočky, oddělení*) Jméno a příjmení, titul funkce odbor/KPÚ Datum: Podpis:	Souhlasí ředitel KPÚ/odboru: Datum: Podpis:
Souhlas odboru personálního: Datum: Podpis:	K vyřízení - odbor personální. Zpracovatel: Objednáno dne: Účastník vyrozuměn dne: Poznámka:

Příloha č. 3

Vnitřní připomínkové řízení materiálu „Zásady – systém vzdělávání zaměstnanců podle jednotlivých funkčních pozic – odbor kontroly a stížností

Pořadové číslo	Organizační útvar	Připomínka
1.	**Odbor kontroly a stížností**	Zásady - systém vzdělávání zaměstnanců podle jednotlivých funkčních pozic Státního pozemkového úřadu“ - Strukturu zabezpečovaného vzdělávání, bod b) v závorce vypustit v před slovem oblastech
2.		4. Vyhodnocení vzdělávání – druhá věta změnit slovo vzdělávací za vzdělávání
3.		str. 6) textu nahoře v bodě b) vypustit tečku za tímto bodem
4.		1. Vzdělávání v dalších oblastech pro vedoucí zaměstnance SPÚ – str. 6 ad a) text bezpečnostního místo ředitel uvést ředitele a změnit text ředitelé krajských pozemkových úřadů za text ředitele krajských územních pracovišť
5.		2. Vzdělávání v dalších oblastech pro ostatní zaměstnance – první odrážka udělat mezeru před slovem řidič