

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2019-2021

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Radka Wernerová**

**Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy se zaměřením  
na úřednickou zkoušku**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce  
Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED FULL-TIME STUDIES**

2019-2021

**DIPLOMA THESIS**

**Radka Wernerová**

**Education of public administration employees with a focus  
on the civil service examination**

Prague 2021

Diploma Thesis Work Supervisor  
Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 7. května 2021

.....

Radka Wernerová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych nejprve ráda poděkovala svému vedoucímu práce, Ing. Jindřichu Kolkovi, Ph.D., MBA, za jeho vstřícnost, pomoc a odborné vedení mé práce. A dále také zaměstnancům generálního ředitelství Úřadu práce České republiky za jejich ochotu podílet se na dotazníkovém šetření a rozhovorech pro účely této práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou zákona o státní službě a jeho uplatněním v praxi při realizaci a vykonání úřednické zkoušky. Ze zákona vyplývá povinnost pro státní zaměstnance zaměstnané ve služebním poměru složit úřednickou zkoušku. S tímto tématem souvisí i oblast vzdělávání státních zaměstnanců. Cílem práce je analyzovat právní aspekty zákona o státní službě, v souvislosti s faktickými dopady na státní zaměstnance, a zhodnotit, nakolik úřednická zkouška zajistí odborný výkon služby a prohloubí kvalifikaci těchto zaměstnanců. Úřednická zkouška z jednotlivých oborů služby probíhá napříč celým pracovním rokem a je realizována mnoha poskytujícími úřady. Autorka analyzuje ve vybraném „domovském“ služebním úřadu její výsledky za pomoci polostrukturovaných rozhovorů podložených údaji z dotazníků, a přiznává jejich subjektivitu.

## **Klíčová slova**

celoživotní učení, motivace, představený, státní zaměstnanec, úřednická zkouška, vzdělávání, zákon o státní službě

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the issue of the Act on civil service and its application in practice in the implementation and execution of the civil service examination. The law imposes an obligation on civil service employment employed in the civil service to pass an official civil service examination. The area of education of civil service employment is also related to this topic. The aim of the thesis is to analyze the legal aspects of the Act on civil service, in connection with the actual impact on civil service employment, and to evaluate the extent to which the civil service examination will ensure the professional performance of the service and deepen the qualifications of these employees. The civil service examination in the individual fields of service takes place throughout the working year and is carried out by many providing offices. The author analyzes her results in the selected "home" service authority, with the help of semi-structured interviews based on data from questionnaires, and acknowledges their subjectivity.

## **Keywords**

lifelong learning, motivation, senior civil servant, civil service employment, civil service examination, education, act on civil service

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>4</b>
<b>1 VEŘEJNÁ SPRÁVA</b> .....	<b>4</b>
<b>2 VÝZNAM A POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>6</b>
2.1 Celoživotní učení .....	7
2.2 Andragogika a specifika vzdělávání dospělých.....	8
2.3 Profesní vzdělávání zaměstnanců .....	9
2.3.1 Význam vzdělávání pro organizaci i jedince .....	10
2.3.2 Vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů.....	11
2.3.3 Motivační faktory ve vzdělávání dospělých .....	12
<b>3 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY</b> .....	<b>14</b>
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	14
3.2 Plánování vzdělávací aktivity .....	16
3.3 Realizace vzdělávací aktivity.....	17
3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	19
3.5 Financování vzdělávání .....	21
3.6 Poskytovatelé vzdělávání.....	22
3.6.1 Činnost personálního oddělení.....	23
<b>4 DRUHY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ</b> .....	<b>24</b>
4.1 Druhy vzdělávání.....	24
4.1.1 Vstupní vzdělávání úvodní.....	25
4.1.2 Vstupní vzdělávání následné.....	25
4.1.3 Průběžné vzdělávání .....	26
4.1.4 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců .....	27
4.1.5 Jazykové vzdělávání .....	27
4.2 Metody vzdělávání.....	28
<b>5 ZÁKON O STÁTNÍ SLUŽBĚ</b> .....	<b>32</b>
<b>6 ÚŘEDNICKÁ ZKOUŠKA</b> .....	<b>36</b>
6.1 Služební volno k individuálním studijním účelům .....	38

6.2	Rovnocennost některých zkoušek k obecné a zvláštní části úřednické zkoušky	40
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>41</b>
<b>1</b>	<b>DOKUMENTY A LEGISLATIVA.....</b>	<b>41</b>
<b>2</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELSTVÍ ÚŘADU PRÁCE ČR46</b>	
<b>3</b>	<b>ROZHOVORY SE STÁTNÍMI ZAMĚSTNANCI PODLOŽENÉ DOTAZNÍKOVÝM ŠETŘENÍM.....</b>	<b>50</b>
3.1	Dotazník efektivity úřednické zkoušky .....	51
3.2	Rozhovory týkající se problematiky komplexního vzdělávání v úřadu .....	61
<b>4</b>	<b>ANALÝZA DAT – VÝSLEDKY .....</b>	<b>72</b>
4.1	Nedostatky systému vzdělávání na pracovišti .....	72
4.1.1	Nedostatečná efektivita nastaveného systému .....	72
4.1.2	Nedostatečná motivace ke vzdělávání se .....	73
4.1.3	Rozdílná úroveň náročnosti jednotlivých zkoušek .....	74
4.2	Návrhy na zlepšení.....	76
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>80</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>83</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>		<b>88</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>		<b>89</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>90</b>



# ÚVOD

Téma Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy se zaměřením na úřednickou zkoušku výrazně navazuje na myšlenky zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ze dne 1. října 2014, který nabyl účinnosti 1. ledna 2015. Zákon o státní službě zatím nemá příliš dlouhou historii, avšak koncepty úpravy právních poměrů státních zaměstnanců v ministerstvech a jiných správních úřadech vybízely k vytvoření jednotné právní úpravy státních zaměstnanců ve správních úřadech v České republice již dlouhou řadu let. S takovým zákonem počítala už Ústava České republiky z roku 1993.

Na základě složitého a dlouhotrvajícího vývoje právní úpravy státní služby v ČR a kvůli mnohým rozepřím a nesrovnalostem majícím kořeny v moci zákonodárné, ale i výkonné, se tato oblast vryla do povědomí nejen státních zaměstnanců, kterých se týkala, ale i do povědomí široké veřejnosti.

Díky možnosti být zaměstnána v jednom ze služebních úřadů, konkrétně v generálním ředitelství Úřadu práce ČR, autorku práce problematika státní služby velmi zaujala, a zaměřila se zde na oblast vzdělávání státních zaměstnanců. Prostřednictvím tématu úřednické zkoušky lze dobře analyzovat, jak probíhá aplikace části zákona v praxi. Tato práce je zaměřena nejen na rozbor právních předpisů, vč. zákona o státní službě, jejich jednotlivých ustanovení týkajících se úpravy úřednické zkoušky a vzdělávání státních zaměstnanců, a veškerá tvrzení jsou ověřena prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a dotazníků.

Práce je rozčleněna do několika teoretických okruhů, na které přirozeně navazuje část praktická, ve které je blíže specifikován postup úřednické zkoušky v jednom ze služebních úřadů a doplněn názory a poznatky zaměstnanců. Na základě sebraných informací je vyhodnoceno, nakolik byl cíl úřednické zkoušky, zajistit výkon státní služby odborně vzdělanými osobami, splněn. Služebním úřadem je generální ředitelství Úřadu práce České republiky.

Cílem této magisterské práce je zmapovat oblast dalšího vzdělávání státních zaměstnanců ve vybraném služebním úřadu – zde na generálním ředitelství Úřadu práce, a připravit návrhy možností dalšího vzdělávání do budoucna, včetně popisu nejčastějších nedostatků a vysvětlení, jak s nimi pracovat. Hlavním cílem je zdůraznit samotný význam

vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Úkolem práce je také popsat, jakým způsobem ovlivňuje zákon o státní službě další vzdělávání zaměstnanců. V praktické části jsou porovnány teoretické principy s praktickým zabezpečováním vzdělávání v konkrétním služebním úřadu.

Při psaní magisterské práce je vycházeno především z platné právní úpravy, zejména ze zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a vzhledem k návaznosti tématu na služební poměr i na zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Dalšími zdroji, ze kterých je čerpáno, jsou odborná literatura, časopisové články, internetové zdroje a judikatura soudů.

Jako čtyři klíčová témata vzdělávání státních zaměstnanců ve veřejné správě byly vybrány: vzdělávací potřeby, uspokojování vzdělávacích potřeb, zdroje získávání informací a úřednická zkouška. Na základě případové studie prostřednictvím hloubkových rozhovorů a dotazníků byla sebrána data od 13 úředníků a dvou zástupců personálního oddělení generálního ředitelství Úřadu práce ČR. Jednotlivé výsledky rozhovorů a dotazníků jsou pro lepší přehlednost zaneseny do grafů, na základě předem zpracovaných formulářů. Dále bylo pro účely práce využito analýzy dokumentů, konkrétně osobních spisů těchto zaměstnanců a platné legislativy související s tématem dalšího vzdělávání.

První část práce je krátce věnována vzniku zákona o státní službě a fungování veřejné správy z komplexního pohledu, a to zejména z důvodu tematické rozsáhlosti, přičemž je vždy poukázáno na případnou návaznost k úřednické zkoušce.

Následující kapitoly jsou již zaměřeny na oblast vzdělávání. Popisují význam celoživotního učení, specifika v oblasti vzdělávání dospělých, jejich vzdělávací potřeby, kariérní podněty a motivace. Objasňují roli personálního oddělení v konceptu vzdělávání ve státní službě, shrnují další možnosti vzdělávání a role poskytovatelů vzdělávání. Informují o metodách vzdělávání na pracovišti i mimo něj a o způsobech financování vzdělávání zaměstnavatelem.

Navazuje kapitola věnovaná konkrétní právní úpravě úřednické zkoušky. Jsou zde uvedeny základní informace o ní, vymezen obsah, způsob provedení tzv. obecné i zvláštní části a způsob jejího hodnocení, sumarizovány obory státní služby a popsána specifická možnost rovnocennosti úřednické zkoušky se zkouškou státních úředníků, která vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně

některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a z vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Práce popisuje vliv vykonání úřednické zkoušky na přijetí do služebního poměru, či zařazení na jiné služební místo, tj. rozdíl, mezi služebním poměrem na dobu určitou a neurčitou, což povede vysvětlení jednotného systému zavedeného ve služebních poměrech státních zaměstnanců při splnění náležitostí, které požaduje splnění úřednické zkoušky, jakožto povinnosti všech těchto zaměstnanců.

Na teoretickou část navazuje část praktická. Nejprve definuje působnost samotného služebního úřadu, tedy generálního ředitelství Úřadu práce České republiky, představuje vnitřní předpisy upravující proces vzdělávání zaměstnanců a následně popisuje průběh vykonání úřednické zkoušky v tomto úřadě, včetně jejích důsledků. Prostřednictvím hloubkových rozhovorů se zaměstnanci z jednotlivých oddělení v úřadu odpovídá výzkum na otázku, zda povinnost vykonat úřednickou zkoušku přispěla ke zvýšení odborné způsobilosti (vzdělanosti) státních zaměstnanců. Rovněž využívá jako podklad dotazníky, které budou základním zdrojem informací pro výše uvedené rozhovory. Zároveň specifikuje další oblasti ve vzdělávání dospělých, na které se státní správa zaměřuje, a vyhodnocuje pozitiva, či nedostatky, které tato oblast skýtá.

Tento komplexní výzkum sumarizuje názory a fakta na vzdělávání získaná od řadových zaměstnanců v úřadu, popř. jejich přímých nadřízených. Veškeré výsledky jsou shrnuty anonymně, aby bylo dosaženo větší otevřenosti a upřímnosti (pravdivosti) odpovědí dotazovaných jedinců. Zpětná vazba je prezentována prostřednictvím grafů a slovního hodnocení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Popis obsahu veřejné správy se stal pro odborníky složitým fenoménem, jelikož vystihnutím významu tohoto pojmu se zabývá natolik složitý vědní obor, zahrnující do sebe poznatky z mnoha oblastí ze sektoru věd práva, sociologie, historie, politických věd, pedagogiky, aj. Lze proto nalézt velké množství popisů a vymezení pojmu, s častým prolínáním do sektoru soukromého. Definice hovoří zejména o ztotožňování pojmu veřejná správa s pojmem management, jako efektivním řízením po věcné i personální stránce, více než o původní myšlence, kde veřejná správa působí jako služba občanům a institucím. Tento jev, vzhledem k nutnosti veřejnou správu modernizovat, je zcela racionální. (Hendrych 2003)

Výkon veřejné správy byl delegován z původního nositele – státu, rovněž na další subjekty. Veřejná správa je definována jako činnost vykonávaná ve veřejném zájmu, činnost převážně vrchnostenská (některé její úkony vrchnostenskou správu dalece přesahují), prosazovaná v mezích zákona a zákonem stanovených způsobem. Je specifikována buď jako druh činnosti (spravování), nebo instituci (organizaci). (Hendrych 2012, s. 5)

K rozdělení druhů veřejné správy je možné využít těchto pohledů:

- vrchnostenská a nevrchnostenská,
- vázaná a volná,
- fakultativní a obligatorní,
- státní správa a samospráva,
- správa a správní soudnictví,
- správa a policie. (Hoetzel 2018)

Jiná hlediska podává Hendrych (2012, s. 11), který dělí veřejnou správu podle:

- organizačního uspořádání (souhrnu institucí) – základy jsou položeny v Ústavě ČR, a na veřejnou správu na základě územního hlediska nahlíží jako na ústřední, oblastní (regionální), nebo obecní (místní), a na základě věcného hlediska jako na politickou (všeobecnou), nebo odbornou (specializovanou),

- právní formy – jako vrchnostenská (má k dispozici nařízení a způsoby, jakými si jejich plnění vnučovat), nebo fiskální (jako rovnocenný účastník),
- úkolů (činností, obsahu) veřejné správy, kde je veřejná správa chápána jako služba veřejnosti fungující v oborech př. vnitřní správy, bezpečnosti, sociálních věcí, zdravotnictví, školství, ochraně životního prostředí, či kultuře.

Tato práce využívá rozdělení veřejné správy tak, jak je převážně uchopena a definována širokou odbornou veřejností, a to členění na oblast státní správy (kde je pro celé území státu hlavním rysem shodná úprava činností daná zákonem, nositelem správy je stát a vykonavateli jsou orgány státu) a oblast samosprávy (která znázorňuje právo občanů žijících na určitém území samostatně spravovat své záležitosti v rozsahu vymezeném Ústavou a zákony). Pojem správa je v tomto případě chápán jako forma společenského řízení zaměřeného k dosažení předem definovaného cíle, a to činnost spojená s oblastí práva. (Sciskalová a Gongol 2006) Samotný status státního zaměstnance se vyvíjel v průběhu historie veřejné správy v návaznosti na vývoj státu a potřeby společnosti, přičemž reflektoval historické, politické, ekonomické, kulturní i jiné podmínky státních uskupení v daných obdobích. Vývoj veřejné správy je nepřetržitým dynamickým procesem, který je schopen adaptovat se na tyto vnější podmínky. (Leštinská 2006)

Hlavním tématem práce je zmapování oblasti vzdělávání zaměstnanců, která je více přiblížena v následující kapitole. Zaměřuje se na zvláštnosti vycházející ze specifické podstaty práce v těchto veřejnosprávních institucích. Oproti podnikatelskému sektoru zde chybí přímá ekonomická vazba mezi výsledkem práce a finančními příjmy, což platí na úrovni celé organizace i na úrovni jednotlivých zaměstnanců. Tento jev se rovněž projevuje i v oblasti vzdělávání.

## 2 VÝZNAM A POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Dnešní rychle fungující moderní společnost neustále navyšuje požadavky na znalosti a dovednosti člověka. Školní vzdělání už není po ekonomicky aktivní dobu života dostačující. Vzdělávání je chápáno jako kontinuální společenský proces, díky kterému jedinec zvyšuje kvalitu svých schopností, rozvíjí dovednosti, znalosti a formuje postoje, díky čemuž je připraven lépe reagovat na obtížnější a závažnější úkoly, které se pod neustále rostoucími nároky a technickými inovacemi zvyšují. Aby bylo naplněno požadavků efektivity, konkrétní vzdělávání zaměstnance by mělo být součástí širšího promyšleného konceptu státu a politiky každé organizace. Ta je definována jako soubor principů, priorit a metod rozhodování o (ve) vzdělávacích institucích. Zahrnuje strategické cíle rozvoje vzdělávání, legislativní rámec vzdělávacích institucí, způsob financování, stanovení cílů a obsahu výchovy, ovlivňování podmínek činnosti vzdělávacích zařízení a způsob kontroly. Jedná se o celospolečenskou prioritu. (Brdek a Vychová 2004) Na realizaci vzdělávací politiky na pracovišti se následně musí podílet profesionálové z oblasti personální práce a vedoucí pracovníci. Další pracovní poskytující zajištění v této oblasti jsou personalisté, kteří přispívají k řízení lidských zdrojů v organizaci a jsou schopni vytvořit takové pracovní prostředí, aby maximální měrou motivovali zaměstnance v plnění úkolů instituce. Nesmí však opomínat specifika konkrétního jedince. (Kocianová 2010)

Od fungování veřejné správy a jejích zaměstnanců očekávají občané vysokou odbornost, profesionální vystupování a flexibilitu. Jedinec zvenčí obvykle nehodnotí veřejnou správu podle její činnosti v souladu se zákonem, ale podle vlastních subjektivních zkušeností s jednotlivými zaměstnanci. Odbornosti a profesionalitě se zaměstnanci musí zpravidla naučit a své znalosti a dovednosti musí neustále doplňovat a prohlubovat. Je proto bezpodmínečně nutné věnovat soustavnému vzdělávání náležitou pozornost. Z těchto důvodů již nestačí tradiční školní vzdělávání a základní způsoby vzdělávání, jakými je např. zácvik a zaškolení. Stále více jsou uplatňovány školící aktivity orientované na rozsáhlejší oblasti znalostí a dovedností, než které vyžaduje konkrétní pracovní místo, více důrazu je také kladeno na morální aspekty, hodnoty a cíle související s politikou organizace. S neustálými změnami procesů ve veřejné správě, které souvisí zejména s její elektronizací, jsou při uplatnění těchto změn kladeny zvýšené

nároky na odbornou způsobilost pracovníků, kteří mají často problémy se novým technologiím přizpůsobit, byť jsou absolventy vysokoškolského vzdělání. Jako příklad lze uvést elektronický způsob komunikace prostřednictvím datových schránek. Držet s těmito vymoženostmi krok je při soustavném plnění pracovních povinností bez opakovaného proškolení obtížné.

Flexibilita pracovníků je rozvíjena prostřednictvím rozsáhlého, ideálně propracovaného systému vzdělávacích aktivit, které formují znalosti a dovednosti jedince komplexně, nikoliv jen se zaměřením na některou oblast zájmu. Přípravuje tak průběžně jedince na změny a učí schopnosti rychle se zorientovat a reagovat. Pro zaměstnavatele je důležité, aby s vyspělými technologiemi a ve složitých, nejen administrativních procesech, pracovali zaměstnanci k tomu vědomostně kvalifikovaní, schopní pružně reagovat na změny, ochotní učit se novým věcem, byli tvořiví, inovativní, ideálně se schopností týmové práce. Vzdělávání považuje řada odborných autorů jako nejdůležitější personální činnost. (Koubek 2007)

## **2.1 Celoživotní učení**

Pojem obsahuje veškeré studium v průběhu života a nutnost dospělého se celý život učit. Znamená kontinuální proces pro aktualizaci a rozvoj vědomostí a dovedností lidí, dopomáhá k lepšímu kariéernímu postavení, reaguje na nové profesní potřeby během kariéry. Je integrováno do pracovních i zájmových aktivit a není vnímáno jako oddělená část. Hlavní myšlenkou celoživotního učení je, že každý jedinec je schopen se učit v průběhu celého života, avšak musí být k této činnosti stimulován a mít vlastní zájem. (Husa a Votava 2009)

Celoživotní učení je složeno ze třech forem:

- formálního vzdělávání, realizovaného ve vzdělávacích institucích, zejména ve školách, vymezeného právními předpisy, zahrnujícího na sebe navazující stupně vzdělání, po jejichž absolvování obdrží úspěšný absolvent příslušné osvědčení (vysvědčení, diplom),
- neformálního vzdělávání, zaměřeného na nabytí vědomostí, dovedností a kompetencí sloužících ke zlepšení společenského a pracovního uplatnění, poskytovaného

zaměstnavateli, či soukromými institucemi, jako např. volnočasové aktivity, kurzy cizích jazyků, počítačové kurzy, rekvalifikace, přednášky při zajištění odborného lektora,

- informálního učení, jako procesu získávání vědomostí, dovedností a kompetencí z každodenních činností v průběhu celého dne, které obvykle neprobíhá organizovaně ani systematicky.

Celoživotní učení je definováno jako „*všechny možnosti učení, ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně, které jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života*“ (Kalous a Veselý 2006) Celoživotní učení je obsaženo v rámci dnešní vzdělávací politiky na národní i mezinárodní úrovni (konkrétně např. v činnostech EU, OECD, UNESCO). Vzdělávací politika nehovoří pouze o vnímání z pohledu andragogiky (pedagogiky), chápe ho v širším významu z pohledu sociálního, hospodářského, právního, administrativního, s cílem konkurenceschopné ekonomiky a seberealizace z pohledu jedince. Školy už nejsou jediným poskytovatelem znalostí a dovedností. Na významu roste neformální učení uskutečňované mimo vzdělávací soustavu (profesní, zájmové, občanské vzdělávání), nebo jako samostudium. Výsledkem je zpřístupnění informačních a komunikačních technologií širšímu okruhu obyvatel, zvýšení atraktivity učení, propojení světa práce s odbornou přípravou, rozvoj podnikatelského myšlení, zájem o studium cizích jazyků, větší mobilita jedinců a mezinárodní spolupráce.

Od původního konceptu financování vzdělávání čistě státem se stále častěji přechází na koncept sdílené odpovědnosti.

## **2.2 Andragogika a specifika vzdělávání dospělých**

Tato část kapitoly je věnována vzdělávání dospělých - rychle se rozvíjejícímu oboru, který se projevuje pružnými reakcemi na požadavky praxe a vzdělávací politiky. Vzdělávání dospělých je pro člověka velmi důležité k tomu, aby udržel krok s nově vyvíjenými technologiemi a získávanými celosvětovými poznatky v tak rychle



se měnícím světě. Také napomáhá zajištění a udržení zaměstnání, podporuje osobní růst, či získávání nových dovedností ve vlastním zájmu. Vzdělávání přispívá k úspěšnému plnění sociální role dospělého.

Oblastí vzdělávání dospělých se zabývá vědní a studijní obor andragogika, jako obor zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení se dospělých, a zároveň studijní obor v programu pedagogických věd, který slouží k přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání. (Beneš 2008) Využívá myšlenky nucenosti jedince reagovat na změny po celou délku života a z toho důvodu se učit. Původní čistě biologická potřeba člověka přežít se mění na potřebu obstát ve společnosti, a to po stránce technické, ekonomické, politické i myšlenkové.

Při vzdělávání dospělého se vzdělavatelé nesnaží vytvářet jeho osobnost. Nové vzdělání napomáhá jedinci zvládat nároky běžného života. Ve vzdělávání dospělých je také nutné dodržovat určité zásady. Ve výuce jsou dospělému přesně vymezeny cíle, dospělý musí mít jasno, proč se učí. Problematika je mu vysvětlována směrem k pochopení, samotné pochopení je ověřováno (diskusí, testy). Při výuce se více využívá odborné terminologie, stručného a jasného vyjadřování, přátelské atmosféry. Učící se osoba dospělého je samostatnější a více schopna sebeřízení, než dítě. Preferuje propojení teorii s praxí, využívání vhodných příkladů z praxe, názornou výuku. Studující musí mít prostor pro vyjádření nápadů a zkušeností a jejich aplikaci do praxe. Dospělý se obvykle učí ochotněji a zkušenosti má propojené s reálným životem. Na závěr témat preferuje shrnutí poznatků a opakování. Specifickým znakem ve vzdělávání dospělých je jejich dobrovolnost a vůle. (Beneš 2008)

### **2.3 Profesionální vzdělávání zaměstnanců**

Profesionální vzdělávání zaměstnanců je zaměřeno na dosažení celkového růstu organizace. Jedinci si díky němu zvyšují svůj odborný potenciál, který je nepostradatelný pro strategii zaměstnavatele. Pracovníci jsou schopni snáze pracovat s novými výzvami, jsou efektivnější, zvyšuje se úroveň jejich znalostí, dovedností a kompetencí a pružněji reagují na požadavky trhu práce. Díky tomu rovněž zvyšují atraktivitu zaměstnavatele, což má ohromný vliv na zvyšování konkurenceschopnosti organizace. Pro české

zaměstnavatele byl uplynulý rok 2020 poměrně složitý, a to v mnoha oblastech. Pokles zahraničního obchodu a pokles ekonomik snížil nejen zisky podniků, ale také mzdy zaměstnanců. Platů ve veřejném sektoru se tento jev razantně nedotkl, byť náznak šetření mohl nastat v nenárokových platových částech, př. ve výši osobního příplatku, nebo v kvartálních nenárokových odměnách.

Uplynulý rok dal naopak zaměstnavatelům možnost poskytovat profesní vzdělávání pro všechny zaměstnance odlišným způsobem. Rozvoj e-learningu razantně vzrostl a jeho efektivitu bude možné hodnotit až v následujících měsících, či letech. Organizace měly snížené možnosti k investování do vzdělávání zaměstnanců z důvodu nejisté návratnosti z těchto moderních metod výuky a neověřených přínosů pro zaměstnance. Přesto jakékoliv investice poskytnuté do lidských zdrojů jsou prospěšné. Zaměstnavatelé jsou si tohoto vědomi a snaží se udržet kvalifikované pracovníky a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti. Lidský kapitál je považován za nejlepší investici.

### **2.3.1 Význam vzdělávání pro organizaci i jedince**

Motivací pro vzdělávání se dospělého jedince je mnoho. Zdůraznit lze například hodnotu samotného dosaženého vzdělání (byť nabídka a možnosti nejsou pro všechny jedince stejné a význam dosaženého vzdělání se v průběhu let výrazně mění). Množství nabídky vzdělávání dospělých enormně roste, a mění se i jeho podstata. Rostou nároky kladené na jedince, mění se vzdělanostní úroveň společnosti a hodnoty současného člověka. Z původního zajištění potřeb státu se v dnešní době hovoří o „zboží“ – o artiklu, se kterým je možné obchodovat na trhu a vydělávat za něj peníze. (Beneš 2008)

Učení je součástí všedního života. Pro organizace se stává proces vzdělávání součástí její politiky, a to buď na dobrovolné bázi, nebo na základě ustanovení platné legislativy. Stejně tak se stává realizace celoživotního vzdělávání součástí politických snah. Jedná se o reakci na nemožnost zprostředkovat některé kompetence a znalosti v rámci školské soustavy. Školy, zejména střední, by měly položit základ pro celoživotní vzdělávání, a to prostřednictvím klíčových kompetencí jejich absolventů, které jsou nezbytné nejen pro dobré pracovní uplatnění. Jedná se o schopnost umět se učit, motivovat, být aktivní,

rozpoznat relevantní, důležité a pravdivé informace, nasměrovat kariéru, udržovat dobré vztahy, být odpovědný za své jednání.

### **2.3.2 Vzdělávání v systému řízení lidských zdrojů**

Žádná organizace nemůže efektivně fungovat, pokud nepropojí své materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Lidské zdroje jsou přitom hnacím motorem a rozhodujícím prvkem pro význam organizace. Správným hospodařením s nimi se věnuje personalistika, jako součást organizace, která pojímá vztah člověka v souvislosti s pracovním procesem, jeho získání, využívání, organizování a čerpání výsledků jeho práce. Personalistika v sobě zahrnuje i vzdělávání zaměstnanců, jako jednu z oblastí činnosti.

Jakákoliv organizace se neobejde bez lidských zdrojů s odpovídající úrovní znalostí, dovedností a schopností a jejich neustálým zlepšováním. (Armstrong a Taylor 2015) V dnešní době se stále více do veřejné správy zavádí manažerské koncepty ze soukromého sektoru. Vzdělávání v rámci organizace tak zabezpečuje adekvátně kvalifikované osoby, které budou chápat cíle a strategie organizace a budou schopni je naplnit.

Mezi nejpodstatnější důvody, proč se musí organizace věnovat svým zaměstnancům, zařazuje Koubek (2007) tyto důvody:

- rostoucí množství a častější objevování poznatků a nových technologií, a s tím související rychlé zastarávání doposud nabytých znalostí a dovedností,
- proměnlivost a nestálost lidských potřeb - proměnlivost požadavků trhu, změny hodnotových žebříčků lidí,
- častější organizační změny,
- větší diverzita podnikatelského prostředí,
- změny organizace práce, obsahu práce i způsobů řízení, potřeba získávání nezbytných profesních kompetencí,
- požadavky na snižování nákladů,
- orientace na kvalitu pracovního i soukromého života a s tím související zvýšená potřeba lidí se vzdělávat,

- vzdělání a rozvoj pracovníků jako podmínka pro dobrou zaměstnavatelskou pověst, což usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.

Ve veřejné správě lze také zaznamenat výrazné změny u kvalit vedoucích pracovníků:

- je zapotřebí více používat manažerské schopnosti a speciální znalosti,
- pro obsazení vyšších pozic není kritériem jen věk a praxe, stále více roste význam vyššího dosaženého vzdělání,
- je kladen důraz na rozvoj kariéry vedoucích zaměstnanců,
- probíhají výrazné reformy v oblasti odměňování a změnách ve služebních (pracovních) poměrech. (Pomahač a Vidláková 2002)

Organizovanému systematickému plánování směřujícímu k efektivnějšímu vzdělávání v pracovníků v organizaci je věnována následující kapitola, ve které je podrobně vysvětlen opakující se cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání.

### **2.3.3 Motivační faktory ve vzdělávání dospělých**

Motivace je jedním z pohonů lidského jednání, a to ve všech oblastech života. Jedná se o soubor podnětů, pohnutek a motivů, které utvářejí lidské chování. Motiv je prvkem, který nás vnitřně řídí a vyvolává určité chování směrem ke stanovenému cíli. Potřeba je pocíťovaným nedostatkem něčeho pro život důležitého, jehož nedostatek vyvolává v jedinci jistou nerovnováhu. Komplexní chování člověka je mimo to formováno rovněž zájmy, vlohami a postoji, které nejsilněji ovlivňují jeho emocionální stránku. Motivace je v této struktuře předpokladem osobního úspěchu. Je nedílnou součástí procesu učení a předurčuje úspěšnost učení. (Heinová 2008)

U dospělého, který se učí dobrovolně, je motivace rozhodujícím činitelem. Uvědomuje si důvody, proč se chce a bude učit, jak se bude učit, jaké jsou jeho cíle. Motivace řídí jeho chování.

U dospělých je možné rozlišit 2 stránky motivace:

- vnitřní (vlastní), která poukazuje na jeho potřeby a zájmy,
- vnější, která obnáší sociálně-psychologické situace, na základě jejichž vlivu se potřeby a zájmy regulují.

Mezi nejsilnější motivy patří potřeba vlastního rozvoje (seberealizace), zájem o rozšiřování znalostí a dovedností, překonávání vlastních nedostatků, očekávání ocenění. Dospělí účastníci ve vzdělávání mají i profesní důvody a další očekávání. Mají zájem o sociální kontakt, či finanční postup a s tím spojené zvýšení životní úrovně, kariérní postup (povýšení), lepší postavení v daném oddělení (rozvoj vlastní pozice v zaměstnání). Angažovaní jedinci tímto způsobem participují na politickém a komunálním životě. Někteří se vzdělávají jen na základě požadavků zaměstnavatele pro zvýšení pracovního výkonu nebo kvality práce. V krajních případech se jedná o řešení ztráty zaměstnání, při zhoršení materiální situace, omezení vlastních aktivit a s tím spojeného zájmu o uplatnění se na trhu práce.

Zvláštní péči je vhodné věnovat pracovníkům s nízkými schopnostmi a vyvíjet aktivity k jejich motivování, a to nejen při zahájení vzdělávání, ale i v průběhu vzdělávacích akcí. Čím více jsou zaměstnanci motivováni, tím více úsilí jsou ochotni na studium vynaložit.

### 3 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY

Tato kapitola je věnována způsobu práce se vzdělávacími potřebami zaměstnanců (nejen ve veřejném sektoru). Ukazuje, jaké faktory práci ovlivňují, jaké potřeby se u jedince identifikují a jakými prostředky se následně realizují. Učení se stává lidskou potřebou samo o sobě a vzdělávací potřeby má v současné době téměř každý jedinec. (Jarvis 2004). Zaměstnavatelé mají zájem rozvíjet znalosti a schopnosti zaměstnanců ve prospěch své organizace a díky identifikaci vzdělávacích potřeb jsou schopni připravit adekvátní nabídku vzdělávání a s tím související vzdělávací program. Organizace neočekává, že do ní vstupují pracovníci, kteří jsou odborně připraveni po všech stránkách. Odpovědnost za vzdělávání se tak rozprostírá mezi jedince samé a zaměstnavatele, popř. stát.

Vzdělávání v organizaci nemá pouze eliminovat chyby v pracovním výkonu, nebo sloužit k odstranění drobných nedostatků u zaměstnance. Soustředí se více do budoucnosti. Rozvíjí a pracuje s potenciálem pracovníků a pozitivně ovlivňuje jejich vztah k vykonávané profesi, profesní i osobní růst. U jedinců, kteří uvažují o změně zaměstnání, lze vysledovat větší množství identifikovaných potřeb.

#### 3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzdělávání pracovníků se musí stát systematickým, promyšleným, dobře organizovaným procesem, fungujícím v cyklu s pravidelnými opakováními, neustále se přizpůsobujícím novým činnostem a změnám, postaveným v souladu s cíli, strategií, filozofií a kulturou organizace. Vzdělávání v rámci organizace se stává součástí celoživotního vzdělávání.

Podle Koubka (2001) má takovéto systematické vzdělávání mnoho výhod. Jedná se zejména o:

- nábor dobře připravených pracovníků do organizace,
- možnost průběžně pracovat se schopnostmi zaměstnance v souladu se specifickými potřebami organizace,
- snižování průměrných nákladů na vzdělání jednoho zaměstnance,

- zlepšení vztahu zaměstnance k organizaci a výrazné zvýšení jeho pracovní motivace,
- zvýšení atraktivity organizace na trhu práce,
- zajištění lepších a stabilnějších mezilidských vztahů na pracovišti.

Vzdělávací cyklus začíná zjištěním (identifikací) potřeb, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Následuje fáze plánování, realizace a na závěr vyhodnocení výsledků vzdělávání. (Ministerstvo vnitra 2019)

Požadovaný výsledek vzdělávání se velmi obtížně kvantifikuje, obvykle je využito odborných odhadů. Základním úkolem zaměstnavatele je definovat vlastní potřeby, v souladu s rozdílností obsahu jednotlivých pracovních míst, a zároveň v souladu se schopnostmi pracovníků a požadavky legislativy. Rovněž mohou vyplynout ze snižování výkonnosti pracovníků, nutnosti využívání jiného rozvržení pracovní doby (př. home-office), či časté fluktuace pracovníků.

Mezi základní shromažďované údaje patří:

- údaje o celé organizaci – struktura (rozvrstvení), počet zaměstnanců, možnost využívání dosažené kvalifikace, konkurenční prostředí, fluktuace, počty pracovních neschopností,
- údaje o jednotlivých pracovních místech a konkrétních činnostech – popisy a charakteristiky míst (ve státní službě tzv. systemizovaných míst), popisy informačních systémů a nových technologií, cílů, klientů,
- údaje o konkrétních pracovnících – noví pracovníci, informace z osobních spisů (př. služební hodnocení / výkonnost, absolvování kurzů, schopnosti a dovednosti), či z dotazníků a strukturovaných rozhovorů. (Koubek 2007)

Podmínkou efektivity je, aby všichni zaměstnanci znali strategii firmy a byli s ní ztotožnění. Díky těmto sebraným údajům vznikne základní obraz o jednotnosti / nejednotnosti mezi dosaženou kvalifikací pracovníků a potřebami organizace. Jedná se o analýzu mezer ve výkonnosti mezi stavem standardním (požadovaným) a stavem současným. Záměrem zaměstnavatele je vždy zvyšování výkonnosti a plnění veškerých nastavených cílů. Ne vždy je uskutečnitelné zvýšení výkonnosti pouze za pomoci vzdělávání, jelikož existují i obtíže, které není možné skrze vzdělávání řešit (př. chybí finanční prostředky na zvýšení platů, které by byly pozitivním hnacím motorem pro zkušené zaměstnance). Ve služebním poměru jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců

určeny na základě požadavků služebního místa (vykonávaných činností), zakomponování legislativních změn do výkonu práce zaměstnance, a hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným.

### **3.2 Plánování vzdělávací aktivity**

Výsledkem předešlého kroku identifikace vzdělávacích potřeb je navržení vzdělávacího plánu, jakožto konceptu obsahujícího osnovy, a materiálů splňujících požadavky vzdělávání. Určuje se, jaký druh vzdělávání je nezbytný k uspokojení potřeb zaměstnanců a zajištění cílů zaměstnavatele. Snižuje se riziko možných chyb a zvyšuje se schopnost organizace předvídat změny a adekvátně na ně reagovat, popř. jich využívat ve svůj prospěch.

Plánování zahrnuje tyto na sebe navazující fáze:

- přípravná – jedná se o vymezení potřeb, popis účastníků, specifikaci cílů,
- realizační – jedná se o konkrétní úkoly a témata, zvážení metod vzdělávání, zhodnocení předpokládaných schopností zaměstnanců, priority organizace,
- zdokonalovací – průběžné hodnocení výsledků vzdělávání směrem k nastaveným cílům, údaje o kvalitě organizačního zajištění, nákladovosti akce, aj. (Kucharčíková a Vodák 2011)

Obsahem plánu je:

- vzdělávací téma – vytvořené v ideálním případě „na míru“ konkrétní organizaci a jedinci, tak, aby byla zohledněna jejich specifika,
- cílová skupina účastníků / jednotlivců – skupina by měla mít přibližně stejné složení, co se týče úrovně pracovního zařazení a schopností,
- metody a techniky – tradiční i tvořivé,
- volba vzdělávací instituce / poskytovatele / lektora,
- specifikace časového období (plán) – zda bude vzdělávání kontinuálním procesem, bude se opakovat pravidelně po určité době, nebo se bude jednat o nárazové akce,
- místo vzdělávání – v organizaci, či mimo ni,
- způsob a průběh hodnocení – pro posouzení přínosů, dosažení cílů, efektivity, možnosti pružně plán přizpůsobovat novým požadavkům a potřebám,



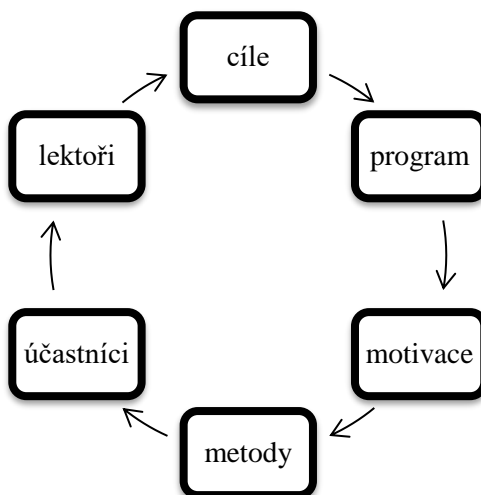
- nákladovost – jedná se o přímé náklady na materiál, mzdy (platy), ale i alternativně vyčíslený pracovní čas. (Kucharčíková a Vodák 2011)

V souvislosti se státní služebou je na základě identifikovaných potřeb vedoucím zpracován individuální vzdělávací plán, obsahující zejména vzdělávací cíle, témata vzdělávacích akcí a předpokládané období konání akcí. Na základě podkladů z individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců vypracovává úřad jednou ročně komplexní plán vzdělávacích akcí, který je roztríděný podle jednotlivých druhů vzdělávání, včetně přibližného počtu zaměstnanců, kteří ho absolvují, a způsobu realizace.

### 3.3 Realizace vzdělávací aktivity

Na plánovací fázi navazuje realizace konkrétního vzdělávacího programu a je složena z šesti na sebe navazujících prvků.

Obr. 1: Popis procesu realizace vzdělávání



(Kucharčíková a Vodák 2011, s. 99)

Cíle jsou stanoveny na základě předchozího popisu vzdělávacích potřeb. Obsahují požadovaný výsledek (změnu), pracovní podmínky a definování standardu (optima). Účastníci by měli mít možnost být s cíli seznámeni s vyjádřit se k nim.

Předem definovaných cílů je dosaženo prostřednictvím realizace programu, který zahrnuje časový harmonogram, téma, metody a pomůcky. Důležitá je možnost účastníků rovněž se vyjádřit k programu, poskytnutí jim prostoru pro vyslovení očekávání, dostatečné informování o požadovaném výsledku (výstupech), poskytnutí dostatku času na zopakování v průběhu akce, odstranění případných pochybností, ověření nabytých znalostí a dovedností.

Významnou složkou vzdělávacího procesu je neopomenutelný faktor motivace účastníků. Rozdílných strategií ne nutně využít u nepřilíš motivovaných jedinců. Využije se diskusí, návštěv u jedinců popř. pozvání úspěšných jedinců, u kterých vzdělávání přineslo pozitivita, podkladů z literatury i médií, jako příkladů „dobré praxe“. Důležitou součástí je motivace účastníků, jakožto ochota zdokonalovat se. Znalost přínosu vzdělávání se, ochota / povinnost učit se, a obeznámení se s dopady, má velký vliv na závěrečné výsledky a výstupy ze vzdělávání. Správný manažer si uvědomuje, že investice do vzdělávání vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti, vyšší samostatnosti a zodpovědnosti zaměstnanců, a proto své zaměstnance motivuje. Jednotlivec je motivován pracovním postupem, zvýšením výkonu a kvality práce, platovým hodnocením, či možností uplatnit se i v jiných oblastech zájmu. Bohužel často se setkáváme s neoceněním významu vzdělávání, zejména v oblasti finančního hodnocení některých pracovních pozic, nebo v pomalém tempu zavádění změn.

Téma metod a druhů vzdělávání bude blíže popsáno v následující kapitole.

Účastníci jsou ovlivněni motivací, prostředím, vzdělanostním a kulturním zázemím, emocionálním rozpoložením. Každý jedinec má svůj styl učení.

Konkrétní program vzdělávání má vést účastníky k naučení se něčemu novému. Dále má stanovit časový harmonogram, téma, a používané metody a pomůcky. Účastníci opět potřebují mít možnost se k částem programu vyjádřit.

Navazující lektorská aktivita je komplexem činností poradenských, administrativních a manažerských. Zkušený lektor má vysokou míru sociální inteligence, využívá dobrých komunikačních dovedností, je empatický a charismatický. Výsledek vzdělávání záleží na schopnosti lektora zaujmout a podat důležité informace správným způsobem. Vyslechne, povzbuzuje, poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, je trpělivý, přátelský, má zájem o lidi, zadává přiměřeně obtížné úkoly, má realistická očekávání, motivuje, chápe

odlišnosti každého jedince, nesnaží se zahltit velkým množstvím informací na úkor kvality.

Konkrétní úřad vždy zajišťuje realizaci komplexního plánu vzdělávacích akcí a to sám (popř. s využitím třetí osoby výhradně pracující pro správní úřad), kdy se jedná o tzv. interní vzdělávání, popřípadě prostřednictvím externího vzdělávání, při kterém zaměstnanec absolvuje vzdělávací akci u externího dodavatele nacházejícího se často mimo úřad. U interního vzdělávání je zadána specifická povinností vedení spisové dokumentace akce, která obsahuje základní informace o akci, prezenční listiny zaměstnanců, vyhodnocení akce a seznam vydaných osvědčení. Povinností úřadu je rovněž evidování prezenční listiny z každého dne realizace interní akce, která obsahuje informace o názvu akce, názvu úřadu, datu a místě konání, titulu, jménu a příjmení lektora i zaměstnanců, včetně jejich podpisů.

Mezi základní informace o akci se zahrnuje: název akce, cíl (úroveň dosažených znalostí a dovedností), popis cílové skupiny, maximální počet účastníků, metoda (př. seminář, kurz, školení, instruktáž), způsob realizace, počet vyučovacích hodin, obsah, specifikace o lektorovi, studijní literatura a programy a stanovení podmínek pro úspěšné absolvování.

Výsledkem úspěšného absolvování akce je obvykle osvědčení, které je založeno do osobního spisu zaměstnance (ve formě kopie).

### **3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Investice do oblasti vzdělávání vyžaduje zdroje financí, časové náklady, ochotu a motivaci jedinců a zajištění materiálních podmínek. Organizace může vzdělávání chápat jako investici a mít potřebu zhodnotit její návratnost a efektivitu, a zároveň účinnost u konkrétních jednotlivců. Přínos pro jednotlivce má smysl zjišťovat jen tehdy, pokud existuje zároveň i přínos pro organizaci. (Kucharčíková a Vodák 2011)

Roste ziskovost, spokojenost klientů, kvalita výsledků, flexibilita a výkon pracovníků, klesá počet absencí a fluktuace pracovníků. Měří se tak přínosy v porovnání s náklady, tj. návratnost investice.

V případě, že se zaměstnavatel rozhodne realizovat proces vyhodnocování, musí být ochotný akceptovat některá negativa, kterými jsou náročné získávání zpětné vazby, určitá míra subjektivity výsledků, vynaložený čas a poskytnuté finanční prostředky. K jednoznačným výhodám oproti tomu patří soustředění pozornosti na konkrétní problémy, zlepšování vztahů mezi účastníky a vedoucími (zjišťování reálných postojů), vyšší efektivita (výkonnost) činností s nižšími náklady, návratnost investice, příležitost využít nových dovedností a orientace na jedince.

Jedním z přístupů k hodnocení je zjišťování zpětné vazby až po ukončení vzdělávacího procesu. Velmi obtížné také bývá hodnocení výsledků vzdělávání pouze na základě ekonomických ukazatelů (např. zvýšení produktivity a kvality práce, snížení nákladů). Efektivnější je jeví přístup získávání průběžné zpětné vazby a stanovení kritérií pro vyhodnocování už na začátku procesu, tj. vědět už na počátku, jakých cílů má být dosaženo, jaké bude mít vzdělávání vliv na současnou práci, kdo bude poskytovat řadovému zaměstnanci zpětnou vazbu, jak se zapojí vedoucí pracovníci, jaké se očekávají reakce účastníků, nakolik se změní výkon pracovníků a jejich motivace (zda se zvýší produktivita při plnění úkolů a pracovníci využijí nově nabyté znalosti a dovednosti v praxi, popř. zda se vůbec něčemu naučí), jestli se lépe využijí technologie a zařízení, nakolik se sníží fluktuace a absence, omezí se přesčasy, sníží se stížnosti. Mezi další zřejmé přínosy může patřit rozvoj týmové spolupráce, bližší pochopení strategie organizace, rozvoj morálky, loajality a motivace, či identifikace talentů a práce s nimi.

Dalším možným způsobem hodnocení je ověřování pokroku dosaženého vzděláváním jako každodenního procesu. Nadřízený by měl být schopen posoudit, do jaké míry zaměstnanci dosahují požadovaných cílů, zda plní zadané úkoly, jsou aktivní, jestli není jakákoliv změna spíše otázkou náhody. Možným postupem je také práce s chybou, která nesmí být vnímána jako důvod k trestu, ale jako součást procesu učení.

Některé efekty vzdělávání lze vidět a zhodnotit ihned po ukončení (v průběhu) vzdělávacího programu, avšak návratnost u komplexnějších jevů bývá postupnější v různých časových horizontech, popř. s časovým odstupem, opožděně. Zaměstnavatel se tedy nesmí nechat strhnout počátečním nadšením, ani extrémní nespokojeností. Pracovníci by měli být zodpovědní za efektivitu vzdělávací akce, stejně tak, jako vrcholový management.

Dalšími subjekty, jejichž zpětnou vazbu lze získávat, jsou externí odborníci, lektori, i zákazníci (zde spíše klienti). Způsobů vyhodnocování vzdělání je v odborné literatuře několik. Často se jedná o kombinaci využívání různých metod. Mezi základní metody patří dotazníky, testy, rozhovory, porady, zprávy z akcí, analýzy dopadů a kontrolní skupiny.

Jednu z částí vyhodnocování provádějí zejména ředitelé odborů, případně vedoucí oddělení, a to formou rozhovoru se zaměstnancem a rovněž hodnocením výsledků jeho práce (což se může promítnout v tzv. služebním hodnocení, jakožto povinném administrativním úkonu jednotlivých představených v součinnosti se služebním orgánem, směřovaným vůči zaměstnanci vždy za období jednoho roku až tří let).

Služební úřad se při komplexním vyhodnocení akce soustředí zvláště na užitnost znalostí a dovedností do praxe, efektivitu vzdělávacích metod, technik, pomůcek i studijních materiálů, naplnění vzdělávacích cílů, uskutečnění požadovaného obsahu, kvalitu organizace akce a lektorského zajištění. Další součástí vyhodnocování je přehled odpovědí účastníků akce na základě sebraného hodnocení akce, s možností napravení zjištěných nedostatků.

### **3.5 Financování vzdělávání**

Záměrem investování do efektivního vzdělávání je zaručenost návratnosti.

Mezi náklady vynaložené do vzdělávání zahrnujeme:

- přímé osobní náklady – odměňování lektorů, cestovné, stravné, náklady na účastníky,
- náklady na stanovení vzdělávacích potřeb, administrativní náklady,
- náklady na výukové aktivity a tištěné materiály,
- náklady na zajištění ubytování, pronájmu prostor, techniku (PC, video, software, DVD),
- výdaje spojené s neodpracovanou činností v době vzdělávání (nepřítomnost v práci a z toho plynoucí nemožnost plnění úkolů). (Kucharčíková a Vodák 2011)

Své opodstatnění má veřejné financování vzdělávání. Státní finance jsou v oblasti vzdělávání státních zaměstnanců poskytnuty do výdajů na výzkum a vývoj (v podobě univerzitního výzkumu nebo vývoji v soukromých vzdělávacích institucích).

V případě, že přínosy směřují zvláště jednotlivci, může být vhodnou variantou financování ze soukromých zdrojů.

### **3.6 Poskytovatelé vzdělávání**

V rámci konceptu celoživotního vzdělávání prochází vzdělávací sféra mnoha změnami, které souvisí s potřebami individuálního i sociálního rozvoje jedinců. Zásadní změny neprobíhají jen v rámci primárního, sekundárního a terciálního vzdělávání, výrazně se mění příležitosti ke vzdělávání dospělých, a to formálně i neformálně. Mění se poslání institucí, rostou požadavky na profesní vzdělávání, celkově se mění vzdělávací nabídka. Z původně dominantního podnikového vzdělávání se šíří poptávka i po dalších oborech. Nabízí se profesně orientované kurzy, krátkodobá školení či přednášky, stejně jako rekvalifikace.

Počty institucí, které se zabývají vzděláváním dospělých, jsou v řádech tisíců. Jedná se o vysoké nebo vyšší odborné školy, úřady, knihovny, nestátní neziskové organizace, instituce, agentury, firmy se zaměřením na vzdělávání, konzultace, či poradenství. Některé mají akreditaci MŠMT, popřípadě se sdružují do svazků, př. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, Asociace trenérů a konzultantů managementu, Česká andragogická společnost, Asociace univerzit třetího věku, aj. Svou roli v organizaci, financování a poradenství ve vzdělávání dospělých dále hraje Úřad práce, který umožňuje např. přihlásit se rekvalifikační kurzy za jeho finančního přispění. Nabídka na českém trhu je velmi pestrá, byť poměrně nepřehledná.

Pozitivním znakem českého vzdělávacího systému jsou i právně regulované mechanismy akreditací, byť se zde hovoří o regulaci pouze po formální (administrativní) stránce. Akreditace studijních programů slouží zejména ke kontrole dodržování právních předpisů a akreditovaných činností a celkovému hodnocení vzdělávacích činností v institucích. Bohužel v průběhu času je koncepční přístup k této problematice nejednotný. Pozitivním hlediskem je v této oblasti poměrně rozvinutý český vzdělávací systém se zaměřením na veřejnou správu, a to zvláště na úrovni vysokých škol.

### **3.6.1 Činnost personálního oddělení**

Personální oddělení u sebe shromažďuje v osobních spisech veškeré informace týkající se pracovníků. Jedná se o osobní údaje, služební (pracovní) změny, podklady pro platovou (mzdovou) politiku, jejich hodnocení, absolvované kurzy, statistiky. Pro vedoucí pracovníky poskytuje metodické vedení. Hraje hlavní roli při vytváření podmínek, které umožňují zaměstnancům co nejlépe využívat své schopnosti k naplnění cílů organizace, ale i ke svému vlastnímu prospěchu.

Personalista obvykle navrhuje možnosti zajištění vzdělávacích akcí, které mají širší zaměření pro větší skupiny zaměstnanců napříč organizací. V případě, že v organizaci funguje i oddělení vzdělávání, je mu personalista pomocnou rukou při zajištění konkrétních jedinců. Potřeba vzdělávání je souhrnem individuálních požadavků z různých odborů úřadu, nebo je identifikována na základě komplexnější analýzy.

## **4 DRUHY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

Tato kapitola je věnována podrobnější charakteristice druhů a metod vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na veřejnou správu.

Systematické vzdělávání sebou přináší mnoho pozitiv. Přípravuje pro organizaci odborné pracovníky, zlepšuje jejich pracovní výkon a pružnost, navozuje motivaci, dává jim šanci na platový postup, zkvalitňuje mezilidské vztahy, předchází zastarávání znalostí v souvislosti s nově se objevujícími poznatky a technologiemi, reaguje na požadavek snižování nákladů organizace a pomáhá k vytváření dobré pověsti zaměstnavatele.

Význam vzdělávání chápe každý zaměstnavatel. Pohled na něj se v jednotlivých institucích může lišit. Špatný koncept v podobě zaškolení nováčka a občasného e-learningu na povinné téma ze zákona nepřinese pozitiva zaměstnanci ani zaměstnavateli. Záměrem je najít „zajímavější“ způsoby vzdělávání, které zaměstnance skutečně ovlivní. Šetřit na tomto druhu nákladů se nevyplácí. Firemní vzdělávání je benefitem, nikoliv jen nutností. Nejednotný pohled panuje pouze v odpovědi, zda vzdělávat v organizaci pracovníky formou univerzálního vzdělávání pro všechny, nebo zda takto pracovat pouze s nejúspěšnějšími jedinci.

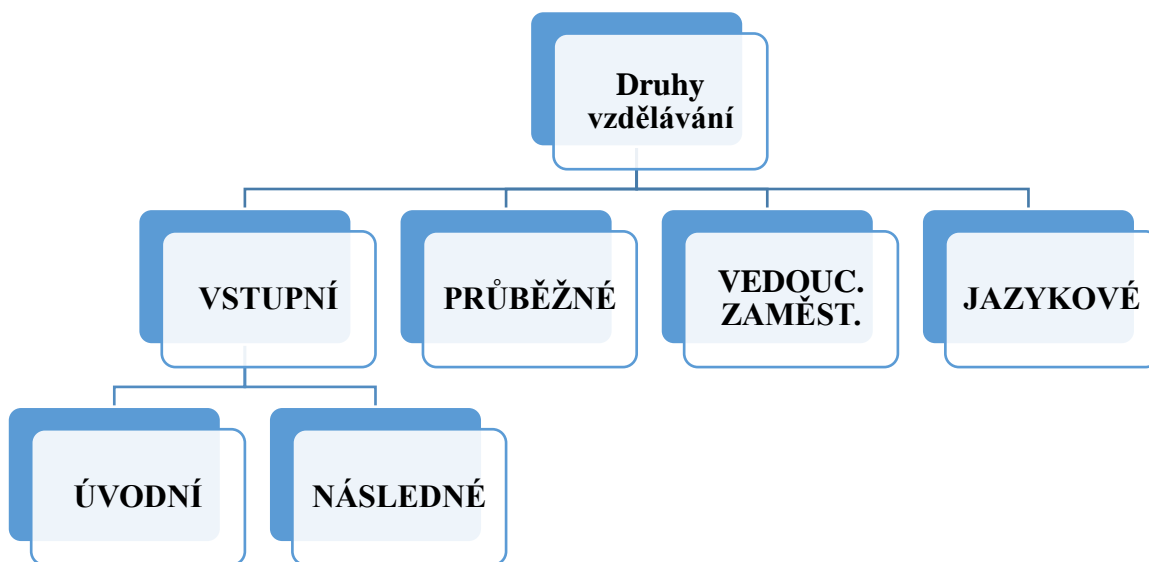
### **4.1 Druhy vzdělávání**

Usnesením Vlády České republiky č. 899 ze dne 7. září 2020 byla schválena Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Oblast vzdělávání ve služebních úřadech je s účinností od 1. ledna 2020 rozvinuta služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019 ze dne 5. listopadu 2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech. Pravidla popisují jednotlivé druhy vzdělávání, postup vzdělávání, principy zpracovávání spisové dokumentace, nařizují minimální požadavky na vzdělávání a specifikují osoby odpovědné za proces vzdělávání. Jedinými výjimkami z cílové skupiny jsou zaměstnanci bezpečnostních sborů a zaměstnanci, jimiž bylo dočasně obsazeno služební místo jakožto osobami v pracovním poměru dle § 178



a § 178a zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Vzdělávání probíhá v průběhu celého služebního poměru v souladu s konkrétními požadavky kladenými na dané služební místo.

Obr. 2: Druhy vzdělávání



(Zdroj: vlastní zpracování)

#### 4.1.1 Vstupní vzdělávání úvodní

Nově přijatému zaměstnanci jsou poskytnuty informace o chodu úřadu, jeho činnostech a úkolech. Jedná se o povinnost každého zaměstnance a vyžaduje se jeho aktivní zapojení. Začátek souvisí se vznikem služebního poměru a končí do tří měsíců. Hlavní náplní vstupního vzdělávání úvodního je obeznámení se základními informacemi o úřadu, obecnými zásadami organizace a činnosti veřejné správy. Studují se vybrané právní a vnitřní předpisy (v oblastech veřejného práva a financí), pracuje se s základními odbornými počítačovými programy a novými technologiemi, zaměstnanci se seznamují s pravidly kybernetické bezpečnosti, s etickým kodexem, aj.

#### 4.1.2 Vstupní vzdělávání následné

Jedná se o povinnou součást práce zaměstnance. Výjimkou jsou opatření zaměstnanci, kteří před přijetím do služebního poměru vykonali obecnou část úřednické zkoušky

(pokud nerozhodne vedoucí úřadu o splnění této povinnosti), a také zaměstnanci provádějící pomocné, servisní a manuální práce. Zaměstnancům jsou poskytnuty komplexnější informace o organizaci a činnosti veřejné správy, pravidlech etiky, obecných právních předpisech, veřejném financování a právu Evropské unie. Jedná se o vhodnou formu přípravy k obecné části úřednické zkoušky. Služební úřad prostřednictvím něj může umožnit i přípravu na zvláštní část úřednické zkoušky. Vstupní vzdělávání následné se zahajuje po úspěšném absolvování vstupního vzdělávání úvodního a je ukončeno do 12 měsíců od vzniku služebního poměru. O absolvování vydává úřad osvědčení, a to po úspěšném splnění ve formě testu (online).

Zaměstnavatel mnohdy přichází do kontaktu s jedinci, kteří se při vstupu do služebního poměru s právními předpisy příliš nesešli. Neznají hlavní hierarchii právních norem, neznají své zásadní povinnosti. Výjimkou nejsou ani případy, kdy jsou zaměstnancům dávány pokyny, které nejsou v souladu se zákonem. Nestandardním a nelogickým rozvržením požadavků na pracovníky je i příklad, kdy má vedoucí oddělení za povinnost plnit úřednickou zkoušku a orientovat se v méně oborech služby, než jeho podřízený, například metodik, či referent. Následkem toho je případná neznalost vedoucího v některých oblastech, které má prakticky vykonávat. Uvedené úkony z důvodu tohoto nedostatku deleguje na podřízené.

#### **4.1.3 Průběžné vzdělávání**

Záměrem průběžného vzdělávání je poskytnout prohlubování znalostí a dovedností zaměstnancům, kteří již základními znalostmi disponují. Zaměstnanci se nejlépe učí ve vazbě na praxi. Jedná se o odborný a osobní rozvoj zaměstnanců, který probíhá po celou dobu trvání služebního poměru v závislosti na konkrétních požadavcích pro služební místa.

Povinné vzdělávání vyplývá z právních předpisů, usnesení vlády a vnitřních předpisů, např. v oblastech sociálních služeb, BOZP a požární ochrany, kybernetické bezpečnosti, etiky a předcházení korupci, finančního hospodaření, ročního zúčtování daní, informací o Evropské unii. Součástí je vzdělávání v měkkých dovednostech (komunikace, týmová

práce) a dovednostech v informačních a komunikačních technologiích. Nejčastěji je realizováno ve formě kurzů a seminářů.

#### **4.1.4 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců**

Pro výkon vedoucí pozice je zapotřebí důsledně se seznámit s nástroji vedení zaměstnanců, být schopný týmové práce, ale být i samostatný, umět se rychle rozhodovat, řešit problémy a konflikty (ideálně předcházet konfliktům) a zároveň nést vyšší míru odpovědnosti, kontrolovat vykonanou práci, mít rozvinuté komunikační dovednosti, umět se prezentovat, motivovat druhé, být psychicky odolný a vyrovnaný, umět plánovat práci i svůj čas.

Ve veřejném sektoru se lze rovněž setkat s riziky, a to v podobě korupce a diskriminace. Nejen vedoucí by měli umět takové hrozby rozpoznat a čelit jim. V oblasti pracovního práva zaměstnanců veřejné správy (v souladu se zák. o státní službě) jsou oproti běžnému režimu zákoníku práce i další odlišnosti, které musí tito zaměstnanci plně chápat. Většinu z těchto dovedností se musí jedinci učit, protože je nemají pouze ze své přirozenosti. K tomu napomáhá vzdělávání vedoucích zaměstnanců v průběhu jejich služebního poměru.

#### **4.1.5 Jazykové vzdělávání**

Pro některá služební místa je stanoven požadavek znalosti cizího jazyka. Tento požadavek musí splňovat žadatelé již při vstupu do služebního poměru, a jelikož se jedná o velmi odborné pozice, je zapotřebí schopnost komunikace v tomto cizím jazyce rozvíjet i v průběhu služebního poměru. Cílem jazykového vzdělávání je tedy prohlubování jazykových znalostí.

Vzdělávání se v cizím jazyce nemusí být vždy na bázi povinnosti, může se jednat o dobrovolnou činnost na základě vlastního zájmu zaměstnance při schválení tohoto požadavku jeho nadřízeným (jelikož se jedná o vzdělávání v průběhu pracovní doby).

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy stanovilo Seznam standardizovaných jazykových zkoušek (2019), které jsou považovány za rovnocenné při prokázání úrovně znalosti cizího jazyka požadovaného pro služební (pracovní) místo. Jedná se o znalosti v jazyce anglickém, německém, francouzském, italském, ruském španělském, portugalském, arabském, polském, čínském, japonském a korejském.

Tento druh vzdělávání je využit v úřadech zejména u pracovníků připravujících návrhy mezinárodních smluv, u těch, kteří plní úkoly související s členstvím ČR v EU, NATO a jiných mezinárodních organizacích a programech, dále těch, kteří zajišťují přípravu projektů a využívají finanční prostředky EU a navazují zahraniční spolupráci.

## **4.2 Metody vzdělávání**

Důležitým úkolem při plánování vzdělávání je zvolení vhodné metody vzdělávání. Neexistuje jen jedna nejvhodnější a nejúčinnější univerzální metoda vzdělávání. Volba vždy záleží na obsahu vzdělávání, potřebách organizace i konkrétního jednotlivce. Vliv na zvolenou metodu má odbornost lektorů, organizační zázemí (prostředí), čas, poskytnuté finanční prostředky, motivace účastníků a jejich zpětná vazba, specifický obsah vzdělávání, doposud nabyté vědomosti, dovednosti, schopnosti a postoje účastníků. Pro vyšší efektivitu vzdělávání je vhodné spojit několik výukových metod. Cílem použité metody se má stát rozvoj kreativity a schopnosti se přizpůsobit novým situacím. Pracovníci zabývající se vzděláváním dospělých lidí musí být plně schopni využívat netradiční vzdělávací postupy a metody, jelikož účastníci oprávněně předpokládají vysokou úroveň lektora. Dospělí mají oproti dětem bohaté životní zkušenosti, mají kvalitnější vnímání, jsou schopni si osvojit náročné poznatky a tomu se musí více přizpůsobit vlastní didaktický proces.

Metody vzdělávání vhodné pro profesní vzdělávání zaměstnanců lze dělit na: metody využívané na pracovišti, metody využívání mimo pracoviště a metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj.

Mezi metody vzdělávání na pracovišti se řadí:

- instruktáž při výkonu práce, která slouží k vedení pracovníka zkušenější členem organizace k osvojení pracovního postupu (ukázání a opakování správného postupu), tato činnost zároveň rozvíjí schopnosti spolupráce mezi pracovníky,
- asistování, ve kterém napomáhá novější pracovník tomu zkušenějšímu, aby si pomalu vytvořil návyky, zafixoval postupy a zkušenější pracovník mu průběžně zajišťoval dohled,
- rotace práce, za účelem přemístování pracovníka na různé pracovní pozice a specifické úkoly s jiným zaměřením, čímž se předchází každodenní rutině a stereotypnímu obsahu práce,
- coaching, jako dlouhodobější ovlivňování motivace zaměstnance směrem k očekávanému výkonu při vzájemné blízké spolupráci se zaškolující osobou,
- counselling, kde se jedná o průběžné konzultace s nadřízeným pracovníkem a získávání zpětné vazby,
- mentoring založený na principu volby tzv. mentora, jako rádce, který předává své zkušenosti a spolupráce probíhá na základě vlastní iniciativy při neformálním vztahu,
- pracovní porady – rychlý, stručný, efektivní proces sdělování informací mezi jednotlivci nebo skupinami, se záměrem hledání řešení problémů, prostého předání informací nebo přijímání rozhodnutí,
- e-learning (vzdělávání pomocí počítačů) poskytuje velké množství informací, všem ve stejném čase, umožňuje využití testů, cvičení, a průběžného hodnocení nabytých znalostí; jedná se o vhodný doplněk k nejrůznějším prezenčním formám vzdělávání, které je obvykle levnější a rychlejší,
- trénink – pro aktivní získávání znalostí a dovedností, formou zážitkového učení vycházejícího ze zkušenosti; využívá myšlenky, že se lidé více naučí to, co si vyzkouší,
- metoda 360° zpětné vazby je spojená s hodnocením zaměstnance a při vzdělávání manažerů - zpětnou vazbu poskytuje přímý nadřízený, kolegové na stejné úrovni, přímí podřízení, nebo klienti, zároveň hraje význam i sebehodnocení obvykle prostřednictvím dotazníků (pokud je zpětná vazba rozdílná, vznikne tak oblast,

na kterou se má zaměstnanec zaměřit a umožní pochopit jeho silné a slabé stránky a efektivitu práce). (Stýblo 2011)

Metody využívané mimo pracoviště jsou:

- přednáška, prostřednictvím které jsou důležité informace na určité rozsáhlé téma prezentovány přednášející osobou k většímu množství posluchačů, s tím, že chybí možnost četnější vzájemné interakce,
- konference – výrazně odborně zaměřené předávání informací na určité téma s vzájemnou interakcí,
- seminář, který funguje obdobně jako přednáška, navíc s využitím průběžné diskuze se školící osobou a tím umožněnou okamžitou zpětnou vazbou,
- webový seminář, jako specifický seminář prováděný v prostředí internetu,
- demonstrování, při kterém pracovníci získávají žádoucí schopnosti a dovednosti s využitím názorné situace,
- brainstorming – funguje ve skupině účastníků, ve které každý jednotlivec navrhuje vlastní řešení situace / problému, a následně se prostřednictvím diskuse hodnotí a hledají nejvhodnější řešení,
- případové studie a workshopy, kdy zaměstnanci řeší skutečné nebo hypotetické (praktické) problémy, a to v malých skupinách (ideálně do 15 jedinců), čímž se rozvíjí i jejich týmová spolupráce,
- hraní rolí – rozvíjí praktické schopnosti; prostřednictvím modelové situace se vžije jedinec do různých sociálních pozic,
- exkurze a stáž, kdy zaměstnanci rozvíjí znalosti a dovednosti při využití např. v jiné organizaci, (Stýblo 2011)
- další participativní metody, jako např. manažerské hry, bzučící skupiny, akvárium, řešení incidentu, bludiště, klinika.

Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo něj jsou:

- psychologické a právní poradny, popř. podnikové poradenství,
- samostudium, při němž jedinci získávají poznatky vlastním úsilím, obvykle bez cizí pomoci a vnějšího vedení, kdy studující přebírá odpovědnost za výsledky svého učebního procesu,

- studium při zaměstnání.

Dělení metod vzdělávání se však u mnoha odborných autorů mírně liší, jiný pohled nabízí například Koubek (1997).

Efektivní zapojení metod lze podpořit využitím audiovizuálních pomůcek, např. trhací tabule, dataprojektoru, tabule, promítání filmů, podpůrných materiálů, prezentací v počítači. Vzdělavatel nesmí zapomínat na zvážení velikosti skupiny posluchačů, vhodnosti místnosti, či časové náročnosti tématu. Prostřednictvím efektivní metody vzdělávání může zaměstnavatel vyřešit problém nesouladu mezi znalostmi a dovednostmi současnými a těmi požadovanými, a tím zajistit lepší profesní flexibilitu pracovníků (i multioborové schopnosti).

## 5 ZÁKON O STÁTNÍ SLUŽBĚ

Záměrem této práce není věnovat se zákonu o státní službě jako celku, a to z důvodu jeho rozsáhlosti a tematické rozrůzněnosti. Práce se věnuje jen určitým částem zákona, zejména se zaměřením na oblast vzdělávání, které jsou objasněny v průběhu.

S ohledem na využití specifického názvosloví ve státní službě je nezbytné některé pojmy blíže vysvětlit. Nejhlavnějším pojmem, který je v práci uváděn, je státní zaměstnanec (práce taktéž využívá pojmů zaměstnanec, pracovník, účastník, jedinec, které jsou v tomto případě myšleny jako synonyma). Zákon o státní službě vymezuje pojem v § 6 a to: „*státním zaměstnancem je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v § 5.* Zde jsou taxativně vyjmenována odvětví služby, která dále vláda člení prostřednictvím nařízení na konkrétní obory služby (v současnosti je platné Nařízení vlády č. 1/2019 Sb., o oborech státní služby).

Dalším podstatným pojmem je správní úřad, jež § 3 zákona o státní službě definuje: „*správním úřadem pro účely tohoto zákona je ministerstvo a jiný správní úřad, jestliže je zřízen zákonem a je zákonem výslovně označen jako správní úřad nebo orgán státní správy.*“ (dále tato práce využívá pojmů služební úřad, úřad, organizace, zaměstnavatel, které jsou chápány rovněž jako synonyma).

S organizačním uspořádáním služebních vztahů souvisí termín „služební orgán“. V § 10 ZoSS je vyjmenováno, kdo je služebním orgánem (konkrétně vláda, člen vlády, ministr vnitra, náměstek pro státní službu, vedoucí služebního úřadu, státní tajemník, personální ředitel sekce pro státní službu). Pro každou kompetentní osobu je posléze stanoveno, ve kterých situacích daný služební orgán jedná a rozhoduje ve věcech služebního poměru.

Na nižších stupních řízení se setkáváme s tzv. „představeným“, kterého ZoSS v § 9 popisuje jako „*státního zaměstnance, který je oprávněn vést podřízené státní zaměstnance, ukládat jim služební úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat výkon jejich služby a dávat jim k tomu příkazy.*“ V ministerstvech nebo v Úřadu vlády jsou hierarchicky označeni jako náměstek pro řízení sekce, ředitel odboru a vedoucí oddělení. V jiných správních úřadech jsou označováni jako vedoucí služebního úřadu, ředitel sekce,



ředitel odboru a vedoucí oddělení. Pro tyto osoby je v práci rovněž využíváno termínů nadřízený, či představený.

Na závěr je nezbytné ozřejmit zmiňovaný pojem „služební poměr“. Je až s podivem, že zákony a jiné právní předpisy, které se zabývají jeho problematikou, tento termín výslovně nedefinují. Mezi druhy služebního poměru spadá služba na dobu neurčitou a služba na dobu určitou z důvodů stanovených v zákoně. Většina ze služebních míst musí být obsazována na základě výsledku výběrového řízení, což je podstatným rozdílem od pracovních poměrů v soukromém sektoru. (Horzinková a Novotný 2013) Z některých ustanovení zákonů lze dovozovat, že oproti pracovnímu poměru existují ve služební poměru určité odlišnosti. Příkladem je § 109 zákoníku práce, který poukazuje na několik způsobů odměňování zaměstnanců a stanovuje, že v případě zaměstnanců státu se jedná o plat. Tím poukazuje na rozdíl mezi poměrem zaměstnance v soukromoprávním sektoru a poměrem zaměstnance v sektoru státním. Velmi často je termín užíván v zákoně o státní službě. Zde opět navazuje na myšlenky využití zákoníku práce a stanovuje, že *„kde se v zákoníku práce používá pojem „pracovní poměr“, rozumí se tím pro účely ZoSS služební poměr“* (§ 144 odst. 2 písm. d) ZoSS), a to například při právní úpravě v oblasti zmíněných platů. Celá část druhá ZoSS (§ 20 - § 76) je vyhrazena služebnímu poměru, jeho druhům, způsobu vzniku, změnami v jeho průběhu, skončením, či hodnocením zaměstnanců. Jedná se o veřejnoprávní vztah, tj. stav, kdy jedna ze stran takto vzniklého vztahu má pravomoc rozhodovat o právech a povinnostech druhé strany. Příkladem je situace, kdy služební orgán rozhoduje o vzniku nebo skončení služebního poměru (v souladu s platnou legislativou), kdy stejně jako v jiných případech je stát v roli zaměstnavatele. Jak bylo již uvedeno, termín „služební poměr“ však není přesně legislativně vymezen.

S těmito a dalšími termíny se lze setkat v zák. č. 234/2014 Sb., o státní službě. Státní služba zde označuje právní, státně služební poměry zaměstnanců působících ve státní správě a přímo souvisí s určitým okruhem zaměstnanců a jejich činnostmi. Mezi státem a jeho zaměstnanci vznikl veřejnoprávní služební poměr upravený speciálními předpisy, který odpovídá výkonu státní služby a zároveň chrání potřeby zaměstnanců. (Veselá 1997) Tento typ poměru vzniká právním aktem Rozhodnutím o přijetí do služebního poměru a zařazením (nebo jmenováním v případě představených) na služební místo, čímž

se zaměstnanec zavazuje vykonávat službu v určitém oboru činností. Jménem státu pak vystupuje zaměstnancův služební úřad, resp. jeho služební orgán, jako nejvýše postavená osoba. V případě Úřadu práce ČR se jedná o generálního ředitele Úřadu práce ČR, jakožto vedoucího služebnímu úřadu, který vystupuje vůči ostatním státním zaměstnancům.

Skutečnost, že jsou služební místa obsazena zaměstnanci ve služebním poměru, nevylučuje ani variantu zaměstnávání občanů na základě pracovní smlouvy, a to buď u činností nesouvisejících s výkonem státní správy (př. recepční, technický pracovník), nebo z důvodu potřeby zajistit neustálý výkon činností na dané pozici, př. v případě zástupu za zaměstnance na mateřské / rodičovské dovolené, nebo po dobu jeho dlouhodobé nemoci. Pracovní vztahy těchto osob jsou upraveny zákoníkem práce a dalšími právními předpisy.

Při výběru zaměstnanců pro kvalitní výkon státní služby jsou zákonem stanoveny podmínky a základní požadavky. Jedná se zejména o státní občanství, způsobilost k právním úkonům, zletilost (pro psychickou a fyzickou vyspělost), trestní bezúhonnost (z důvodu důvěryhodnosti občana), zdravotní předpoklady, vzdělání, a u některých pozic představených délka praxe, popř. další specifické předpoklady, jako certifikovaná znalost cizího jazyka nebo možnost pracovat s utajovanými informacemi. Pro tuto diplomovou práci je nejdůležitější kritérium vzdělávání.

Dle dosaženého vzdělání definuje § 7 ZoSS příslušná služební označení:

- referent – střední vzdělání s výučním listem,
- odborný referent – střední vzdělání s maturitní zkouškou,
- vrchní referent – vyšší odborné vzdělání,
- rada – vzdělání v bakalářském studijním programu,
- odborný / vrchní rada (označovaný specificky v ministerstvu jako (vrchní) ministerský rada a v Úřadu vlády jako (vrchní) vládní rada) – vysokoškolské vzdělání z magisterského studijního programu.

Tyto základní předpoklady se projevují v požadavcích na státní službu, jako na stabilní, pružnou, odborně fungující a výkonnou činnost.

Po úspěšném výběru zaměstnance a vyřešení administrativních náležitostí vzniká samotný služební poměr na základě Rozhodnutí o přijetí do služebnímu poměru. První povinností státního zaměstnance je složení služebnímu slibu, jako nezbytné formality při

vstupu do služebního poměru, ve kterém slibuje nestranný svědomitý a odborný výkon služby a zneužívání postavení státního zaměstnance.

Otázky spojené s průběhem služebního poměru jsou následně zajišťovány rozhodnutími, oznámeními / sděleními, nebo v dohodě se zaměstnancem, včetně poskytování platových náležitostí. V ideálním případě vznikne trvalé přijetí do státní služby. Zaměstnanec má za povinnost ovládat velkou část právních norem, být bezúhonný, nestranný, zachovávat mlčenlivost o údajích zjištěných v souvislosti s výkonem služby.

Služební poměr končí na žádost zaměstnance, nebo v případech ze zákona (př. v souvislosti s trestným činem, kárným opatřením propuštění, zrušením ve zkušební době, nevykonáním úřednické zkoušky, koncem roku 70 let věku) a dalších specifických případech uvedených v § 71 až § 76 ZoSS.

Pro účely této diplomové práce je nejdůležitější oblast vzdělávání státních zaměstnanců, proto jsou mu věnovány navazující kapitoly.

## 6 ÚŘEDNICKÁ ZKOUŠKA

Zákon o státní službě stanovuje státním zaměstnancům povinnost splnění tzv. úřednické zkoušky, která je podmínkou dlouhodobé realizace služebního poměru. Ve vnitřní systemizaci služebních (a pracovních) míst je vykazováno, jaké obory služby se na daném místě vykonávají. Státní zaměstnanec má následně za povinnost složit úřednickou zkoušku ze všech vykonávaných oborů služby. (Erényi, Kantorová a Vejsada 2017) Úřednická zkouška je upravena mj. v § 35 až 42 zákona o státní službě. Předpokladem pro výkon služby na služebním místě je úspěšné splnění dvou částí úřednické zkoušky, tzv. obecné a zvláštní (příp. několika zvláštních částí) do 1 roku od přijetí do služebního poměru nebo od zařazení na jiné služební místo, na kterém je tato povinnost nově stanovena. Následkem jejího nesplnění je skončení služebního poměru u poměru stanoveného na dobu určitou 1 roku (pokud nebyl služební poměr sjednán na dobu kratší). V případě zaměstnance, který je již ve služebním poměru na dobu neurčitou (nebo dobu určitou delší než 1 rok), kde mu s novým zařazením vznikla povinnost splnit další zvláštní část (či části) úřednické zkoušky, je povinností služebního úřadu převést takového zaměstnance na jiné vhodné služební místo.

Výkonem úřednické zkoušky má být zajištěna odbornost zaměstnanců ve státní službě a jednotnost znalostí napříč všemi služebními úřady.

Úřad umožňuje zaměstnanci na jeho žádost absolvovat úřednickou zkoušku kdykoliv před uplynutím 1 roku doby trvání jeho služebního poměru (na dobu určitou), v rámci navržených termínů poskytujícím úřadem. Zaměstnanci v pracovním poměru mohou také absolvovat úřednickou zkoušku, a to na bázi dobrovolnosti.

Náklady na absolvování úřednické zkoušky hradí sám služební úřad. Pouze v případě osoby zvenčí, která by měla zájem o absolvování úřednické zkoušky, aniž by k tomu byla povinna, se jedná o samoplátce, který po případném přijetí do služebního úřadu má možnost žádat o úhradu vynaložených nákladů s tím spojených, popř. jejich poměrnou část.

K přihlášení na úřednickou zkoušku je kompetentní příslušný pracovník ve služebním úřadu z personálního oddělení nebo oddělení vzdělávání, který toto činí prostřednictvím webového portálu Informačního systému o státní službě (zde jsou rovněž zaneseny výsledky po absolvování úřednické zkoušky).

Jak bylo výše uvedeno, úřednická zkouška má dvě části, obecnou a zvláštní. Obě části jsou zcela odlišné, a to jak formou provedení, tak i obsahem. Obecná část úřednické zkoušky probíhá písemně, popř. prostřednictvím kroužkování odpovědí v počítači (test), přičemž jsou ověřovány obecné znalosti organizace a činnosti veřejné správy. Zvláštní část se uskutečňuje jako zkouška před komisí, při splnění podmínky, že vykonání obecné části proběhlo úspěšně. Jejím obsahem jsou znalosti z oboru (oborů) služby, který je stanoven pro konkrétní služební místo a v rámci něhož je osoba přijata do služebního poměru nebo zařazena na jiné služební místo. Veškeré zkušební otázky společně s podklady a studijními materiály jsou uveřejněny na webových stránkách Ministerstva vnitra.

Realizaci obecné části úřednické zkoušky zabezpečuje Ministerstvo vnitra. Zvláštní část úřednické zkoušky zabezpečuje ústřední správní úřad ve spolupráci se služebním úřadem.

Při obecné části úřednické zkoušky odpovídá zkoušený zaměstnanec na 30 náhodně vygenerovaných otázek ze zásobníku 300 otázek. Za úspěšné splnění je považováno 23 správních odpovědí. Jedná se o formu testu, kde osoba vybírá jednu ze tří odpovědí, a jen jedna odpověď je správná. Stanovený čas na splnění je 30 minut. Tento proces je realizován buď ve formě náhodně vygenerovaných a vytištěných testů, nebo prostřednictvím eZkoušky, jako moderního testovacího prostředí online formou, které vzniklo v rámci projektu Podpora profesionalizace a kvality státní služby a státní správy v roce 2018 a je povinně využíváno od září 2019.

Po úspěšném absolvování může následovat zvláštní část úřednické zkoušky. V případě nesplnění obecné části již jedinec nemůže v daný termín pokračovat v plnění zvláštní části a musí se přihlásit k náhradnímu termínu.

Zvláštní část úřednické zkoušky je vedena ústní formou před tříčlennou zkušební komisí, kde alespoň dva členové jsou státními zaměstnanci a jsou jmenováni (popř. odvoláváni) služebním orgánem. Před začátkem zvláštní části se losují 3 z 20 zkušebních otázek, a zkoušený má 30 minut času na písemnou přípravu. Ústní zkouška pak trvá dalších cca 30 minut. Hodnocení probíhá výhradně na základě vlastního úsudku komise po zhodnocení odborných znalostí zúčastněného. Komise hlasuje ke každé otázce, zda zkoušený vyhověl (tj. odpověděl na alespoň 2 otázky), nebo nevyhověl.

V případě úspěšného vykonání úřednické zkoušky je vyhotoveno osvědčení. V případě neúspěchu je vystavena písemná zpráva a zaměstnanec má možnost přihlásit se k jedinému dalšímu opravnému termínu, který bude stanoven nejdříve za jeden měsíc, či déle (v souladu s § 40 ZoSS). Pokud při případném opakovaném pokusu není jedinec úspěšný, končí jeho služební poměr ze zákona posledním dnem kalendářního měsíce, v němž zkoušku nevykonal. V případě, kdy byl na dané místo zařazen, a nově mu přibyla povinnost splnění další zvláštní části úřednické zkoušky a zaměstnanec již je ve služebním poměru na dobu neurčitou, při opakovaném nesplnění této zvláštní části do roka je mu povinen služební úřad najít jiné vhodné místo odpovídající jeho dosavadním znalostem, s přihlédnutím k dříve splněné jiné zvláštní části úřednické zkoušky.

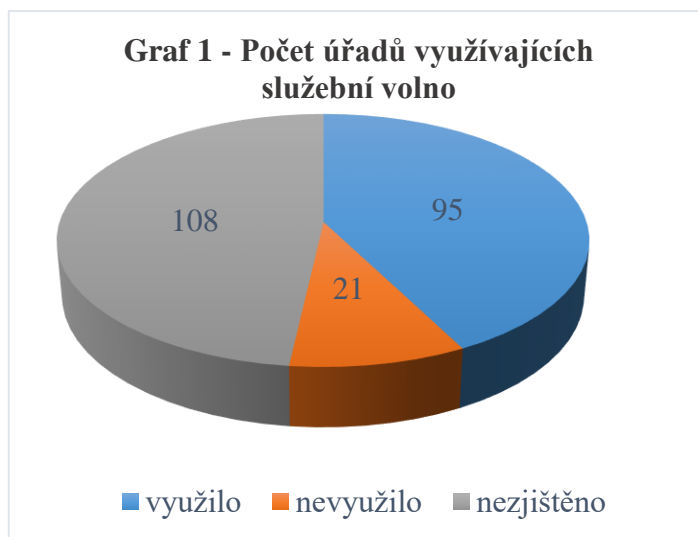
Výsledkem splnění úřednické zkoušky je právo na to, aby se zaměstnanci jeho služební poměr změnil z doby určité 1 roku na dobu neurčitou, nebo na dobu, která byla stanovena při vyhlášení výběrového řízení na dané služební místo a uvedena v Rozhodnutí o přijetí (př. po dobu projektu / mateřské a rodičovské dovolené jiné zaměstnankyně, aj.). Na zkušební dobu nemá splnění této povinnosti vliv. (§ 42 ZoSS)

## **6.1 Služební volno k individuálním studijním účelům**

V souladu s § 108 ZoSS se může státní zaměstnanec individuálně vzdělávat. Pro tento záměr je mu umožněno čerpat až 6 dnů v roce, a to na základě žádosti, kterou schvaluje služební orgán a za tímto účelem vydává rozhodnutí o povolení / nepovolení s konkrétním stanoviskem (vyjádřením). Tyto dny se nepřevádějí do následujícího roku, proto je vhodné je vyčerpat vždy v daném roce. Plat se pro tyto účely nekrátí, avšak případné závazky nákladů na vzdělávání nese obvykle sám zaměstnanec.

Pojem individuální studijní účely není zákonem přesně definován. Na základě správního uvážení úřadu je tak rozhodnuto, zda je účel tohoto volna uznán, či nikoliv, a kontrola splnění cíle služebního volna je opět v kompetenci služebního úřadu (obvykle však nebývá detailněji ověřována). Nemusí se jednat čistě o znalosti nezbytné pro výkon služby, ale vhodné je volit takové, které jsou v zájmu úřadu, př. plnění úřednické zkoušky, rozvoj jazykových znalostí, měkkých dovedností, studium na vysoké škole, aj.

Otázkou, kolik úřadů v ČR využívá institutu služebního volna, se zabýval například průzkum Ministerstva vnitra (2020) za rok 2019. Od 116 úřadů, ze kterých byla poskytnuta zpětná vazba, byl institut služebního volna k individuálním studijním účelům využit v 82 % úřadů (95), nevyužilo jej 18 % (21 úřadů) z těchto úřadů.



(Zdroj: Ministerstvo vnitra 2020)

Z dalších výsledků výzkumu vyplynulo, že celkem 6 805 státním zaměstnancům (v úřadech, za kterých byla dodána data) bylo umožněno v roce 2019 čerpat služební volno pro individuální vzdělávání. Tito zaměstnanci vyčerpali 27 476 dnů, tzn. v průměru 4 dny za rok na osobu. Obsahově se zaměřili na přípravu na vykonání úřednické zkoušky, studium právních, služebních předpisů a metodických pokynů, jazykové vzdělávání, přípravu na jazykové zkoušky, psaní závěrečných prací v bakalářském či magisterském studiu, či přípravu na závěrečné zkoušky na vysokých školách.

V procesu vzdělání dochází ke změně hodnoty kvalifikace, zejména formou studia, vzdělávání a školení. Dle ZoSS může služební úřad povolit zvýšení vzdělání státního zaměstnance na své náklady, včetně využití služebního volna, a to na základě povolení. (§ 109 – § 111 ZoSS)

S tím souvisí další možnost volna ke studiu, v rámci překážky při výkonu služby na straně zaměstnance, jako účasti při studiu na vyšší odborné škole, vysoké škole nebo účasti na studijním pobytu, a to s náhradou platu ve výši průměrného výdělku, v souladu s § 232 zákoníku práce. Konkrétní rozsah služebního volna s náhradou platu ve výši průměrného výdělku je:

- v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení,
- 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu na vysoké nebo vyšší odborné škole,
- 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria,
- 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo písemné práce v programu celoživotního vzdělávání,
- 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky v oblasti lékařství, veterinárního lékařství a hygieny a státní doktorské zkoušky.

V situacích účasti zaměstnance při přijímací zkoušce ke studiu, opravné zkoušce, promoci nebo jiném závěrečném ceremoniálu je poskytnuto služební volno bez nároku na náhradu platu. (§ 232 zákoníku práce)

V případech zvyšování vzdělání na náklady úřadu má úřad ze zákona pravomoc ke kontrole průběhu studia a výsledků zaměstnance, jelikož u vynaložených nákladů spadajících do sféry veřejných financí je kladen velký důraz na racionální, hospodárné a efektivní využití.

## **6.2 Rovnocennost některých zkoušek k obecné a zvláštní části úřednické zkoušky**

V § 36 odst. 4 ZoSS je stanoveno, kdy je jiná odborná způsobilost rovnocenná obecné části úřednické zkoušky a kdy její zvláštní části. Jedná se zejména o odbornou způsobilost úředníka územního samosprávného celku, popř. o zkoušku vykonanou podle jiného zákona, z důvodu srovnatelného obsahu, stanovenou nařízením vlády č. 157/2019 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 136/2015 Sb., o rovnocennosti některých zkoušek a odborných kvalifikací zvláštní části úřednické zkoušky. Zmínit lze například advokátní zkoušku, nebo odbornou justiční zkoušku, a již zmíněnou zkouškou zvláštní odborné způsobilosti v souladu s § 21 a násl. zák. č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 1 DOKUMENTY A LEGISLATIVA

Vzdělávání je pro společnost jednou z nejdůležitějších oblastí zájmu. Podílí se na podpoře společenského a ekonomického rozmachu, a proto je nezbytné vzdělávací politiku neustále rozvíjet.

Přes všeobecně známé historické myšlenky o vzdělávání z dob J. A. Komenského, který vyzdvihoval potřebu člověka vzdělávat se v průběhu celého života, se práce přesouvá do současné doby a rozebírá některé dokumenty a právní předpisy z 20. a 21. století.

Z mezinárodních aktivit je velmi zajímavá činnost UNESCO a její konference, jejímž výsledkem je např. Hamburská deklarace a Agenda pro budoucnost, která vznikla v průběhu V. mezinárodní konference UNESCO o vzdělávání dospělých, proběhlé v červenci 1997 v Hamburku. Následovala i VI. mezinárodní konference o vzdělávání dospělých (CONFINTEA VI), jež se konala v prosinci 2009 v Brazílii. Ve svém obsahu zkoumá vzdělávání dospělých v mezinárodním měřítku, poukazuje na důležitost vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení, popisuje poskytovatele vzdělávání, shrnuje způsoby participace dospělých ke vzdělávání, děle se zabývá kvalitou ve vzdělávání dospělých a charakterizuje aktuální stav, popř. odhaduje stav budoucí (jeho trendy a úkoly). (MŠMT 2010)

V březnu 2000 byla přijata Evropskou radou tzv. Lisabonská strategie (na období 2000 – 2010), na kterou následně navazuje dokument Strategie Evropa 2020, pro období 2010 – 2020. Zabývá se efektivními investicemi nejen do vzdělávání a dalšími ekonomickými body, včetně požadavku vysoké zaměstnanosti (př. 75 % obyvatelstva EU ve věku 20 - 64 let by mělo být zaměstnáno). (Evropská komise 2010)

Významným dokumentem ve vzdělávací politice v České republice byl Národní program rozvoje vzdělávání z roku 2001, pojmenovaný rovněž jako Bílá kniha, který napomohl k modernizaci českého vzdělávacího systému. Bílá kniha definitivně pozbyla platnost po schválení vládou Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, na kterou následně myšlenkově navazuje již aktuální dokument Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. Cílem této strategie je zejména modernizovat český

vzdělávací systém, a to v regionálním školství, zájmovém a neformálním vzdělávání a celoživotním učení. Snaží se připravit na neustálé společenské změny a řešit průběžně vznikající problémy, které v českém školství existují. Za dva hlavní cíle si určuje zaměřit vzdělávání větší měrou na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život a snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání, a co nejvíce využít potenciálu studentů. (MŠMT 2020)

Pro oblast vysokého školství formuluje obecné cíle Strategický záměr ministerstva pro oblast vysokých škol na období od roku 2021 (Strategický záměr MŠMT 2021+), schválený 30. června 2020, který se nově významně věnuje doktorskému studiu, jako jedné z hlavních priorit. Dále je tato oblast upravena v zák. č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a zák. č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů.

S rychlostí společenských změn se mění role formálního, neformálního i informálního vzdělávání. Společnost očekává, že se bude tempo změn v těchto oblastech nadále zvyšovat. Každý den se jedinci setkávají se s ohromným množstvím informací, ke kterým mají téměř neomezený přístup. Ve vzdělávání není prioritou jen prosté zapamatování, více se soustředí na aplikaci znalostí do praxe, hledání vhodných řešení, pochopení. Je zapotřebí inovovat obsah na všech stupních vzdělávání a zapojit využívání klíčových kompetencí v životě dětí i dospělých. Základem zejména celoživotního učení je připravenost (schopnost) jedince se učit během celého života, vytvářet pozitivní vztah k učení a pochopit smysl učení v kontextu s potřebami praxe. Více je využíváno moderních technologií a společnost se setkává s novými ekonomickými a sociálními výzvami. Veškeré strategie se snaží přispět ke zvýšení kvality života, a to s využitím větší nabídky neformálního vzdělávání, zaměření na tzv. klíčové životní kompetence, rozvoje kariérového poradenství, muzeí, knihoven a dalších institutů.

Vzděláváním zaměstnanců veřejné správy se dále zabývá Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Veřejnou správu charakterizuje jako odbornou službu, která ctí zákony a poskytuje rovný přístup všem osobám, přičemž prohlubuje důvěru veřejnosti v ní vkládanou. Základními splněnými znaky jsou zde zákonnost, profesionalita, rozhodování s ohledem na veřejný zájem, nestrannost, rychlost a efektivita, předcházení střetu zájmů, vyhnutí se korupci, efektivní nakládání se svěřenými prostředky, mlčenlivost, informování veřejnosti, či reprezentace. Ctění

a dodržování zásad etiky je věcí profesionality každého zaměstnance. Kodex tedy nejmenuje donucovací mechanismy, jimiž by chtěl výše zmíněných bodů dosáhnout, počítá se s odpovědností jednotlivce a s průběžným prohlubováním jeho znalostí, díky kterým je schopen tyto standardy plnit. (Vláda ČR 2012)

Mezi další dokumenty, které upravují oblast vzdělávání, patří Usnesení Vlády České republiky č. 899 ze dne 7. září 2020, které blíže rozvíjí Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019 ze dne 5. listopadu 2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech. Tyto dokumenty již byly popsány v předešlých kapitolách a zde se k nim práce více nevrací. Rovněž vzdělávání v souladu se zákonem o státní službě provází diplomovou prací naskrz a blíže bude rozebíráno mj. až ke konci této kapitoly.

V oblasti úřednických zkoušek dále služební úřady využívají vyhlášky č. 124/2018, kterou se mění vyhláška č. 162/2015 Sb., o podrobnostech úřednické zkoušky. Je zde stanoven obsah a rozsah úřednické zkoušky, její provádění, hodnocení, náležitosti osvědčení o vykonání, popř. zprávy o neúspěšném vykonání, spolu s dalšími pravidly pro vzdělávání státních zaměstnanců. Na tuto vyhlášku blíže reaguje Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2017, kterým se stanoví podrobnosti k provádění a organizaci úřednické zkoušky. Specifikuje osoby konající úřednickou zkoušku, člení části úřednické zkoušky, definuje případy rovnocennosti, stanovuje osoby zodpovědné za odborný průběh (role koordinátora, zabezpečující osoby, personalisty), stanovuje způsob hodnocení výsledků a případy hodné zvláštního zřetele (př. osoby se zdravotním postižením). Konkrétní obory služby jsou vyjmenovány v Nařízení vlády č. 1/2019 Sb., o oborech státní služby. Okruh rovnocennosti úřednické zkoušky s jinou specifickou odbornou zkouškou definuje Nařízení vlády č. 157/2019 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 136/2015 Sb., o rovnocennosti některých zkoušek a odborných kvalifikací zvláštní části úřednické zkoušky. Vyjmenovává jednotlivé obory služby a vždy k nim přiřazuje rovnocenné zkoušky uznávané podle jiného zákona, či zvláštní části zkoušky zvláštní odborné způsobilosti úředníka územního samosprávného celku k výkonu správní činnosti.

Rozvoji veřejné správy příliš nepomáhá školství v České republice. Studenti se stále často učí způsobem memorování z paměti, nikoliv schopnostem pochopit a analyzovat

problémy. Školy jsou hodnoceny za množství studentů, méně už za kvalitu jejich studijních programů a výzkumnou činnost, či uplatnitelnost samotných absolventů. Tento stav není ideální z pohledu smyslu vzdělávání a studenti samotní těžko dokáží pochopit a přenášet uplatnění studia do praxe. Dochází tak k situacím, kdy je obtížné najít vhodné kandidáty z absolventů vysokých škol do výběrových řízení, nebo tito absolventi nejsou schopni či ochotni dlouhodobě vydržet na dané pozici. Toto souvisí i s dalšími hledisky v populaci, kdy roste podíl absolventů vysokých škol, čímž se snižuje výsadnost tohoto typu vzdělání a možnost jeho uplatnění. Stát částečně reguluje trh prostřednictvím vzdělávání, definuje obecnou úroveň vzdělání a přebírá garanci ze strany nabídky. Vzdělávací instituce musí v co největším rozsahu nabízet vzdělávací „produkty“ vyznačující se uznávanými kritérii a standardy. (Mužik 2012)

Zajímavé je, že zákon o státní službě využívá dělení platových tříd dle dosaženého vzdělání, ale nebere v úvahu dosažení doktorského studia. Jako nejvyšší možné (potřebné), které ovlivňuje platy, chápe magisterské vzdělání. ZoSS rovněž nepřihlíží ke specializaci vzdělání (vystudovanému oboru). To znamená, že do výběrového řízení veřejné správy se může na pozici referenta zaměstnanosti přihlásit i pilot, či vystudovaný zemědělský pracovník. Výjimkou jsou pozice právníka, na kterou je striktně požadován vystudovaný obor Právo v magisterském studijním programu, a pozice sociálního pracovníka, kde je požadavek oboru zaměřeného na sociální práci, pedagogiku, politiku, právní činnost, aj. získaného studiem min. na vyšší odborné škole.

Kromě znalostí, které by měli mít absolventi vysokých škol z oborů zaměřených na veřejnou správu, jim tyto školy neposkytují žádnou jistotu, že nebude do služby přijat někdo „zajímavější“ ze zcela jiného oboru, s tím, že se danou práci průběhem času doučí. Zákon o státní službě věnuje vzdělávání celkově jen velmi malý prostor.

Pozitivní, která ZoSS v souvislosti se vzděláváním specifikuje, jsou:

- přesně stanovená pravidla pro výběrová řízení (požadované vzdělání pro každou pozici, průběh řízení),
- povinnost vzdělávat se, př. § 107 ZoSS definuje prohlubování vzdělávání jako odborný růst ve vykonávaném oboru služby, včetně zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí, a dále v § 109 hovoří ZoSS o zvýšení (rozšíření) vzdělávání zejména na náklady úřadu,
- absolvování úřednické zkoušky,

- povinnost nadřízených hodnotit podřízené zaměstnance v období za 1 až 3 roky (§ 155 až § 157 ZoSS), kde součástí hodnocení je stanovení individuálních vzdělávacích cílů na další období a s tím související povinnost zaměstnance prohlubovat si své vzdělání.

Záměrem vzdělávací politiky státu je zajistit vzdělávací systém fungující v zájmu úřadů a v zájmu výkonu kvalitní a efektivní služby. Úkolem zaměstnavatele je posléze realizovat vzdělávací politiku na konkrétních služebních místech a zajistit zaměstnancovo právo a zároveň i povinnosti dále se vzdělávat.

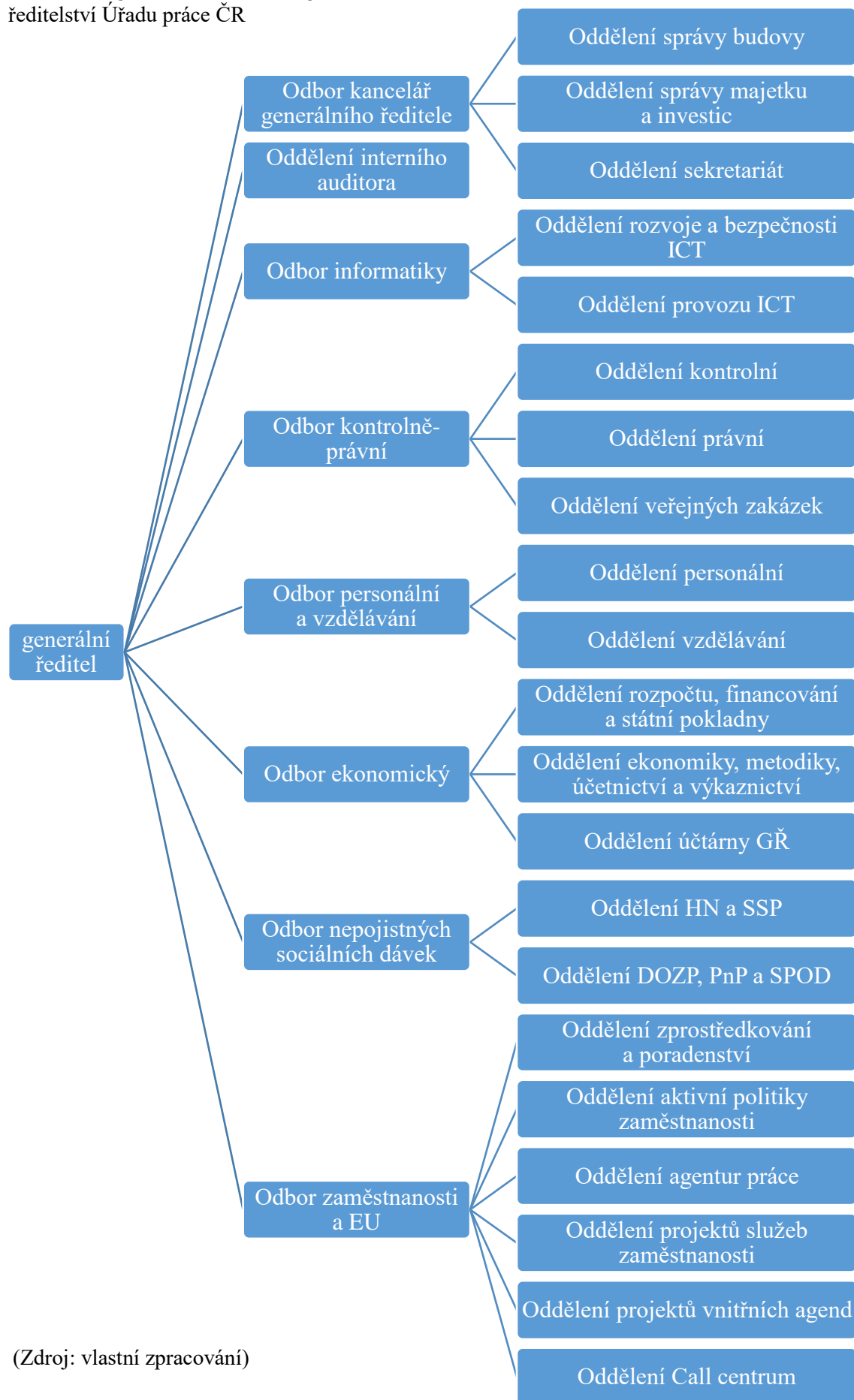
## **2 PŘEDSTAVENÍ GENERÁLNÍHO ŘEDITELSTVÍ ÚŘADU PRÁCE ČR**

Zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů byl vymezen Úřad práce České republiky (dále jen Úřad práce), jako správní úřad s celostátní působností. Jeho sídlem je Praha a jeho nadřízeným správním úřadem je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Úřad práce se člení na generální ředitelství Úřadu práce ČR (dále jen generální ředitelství) a krajské pobočky, vč. pobočky pro hlavní město Prahu. Jeho působnost dále rozpracovává zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v hlavě IV (§ 7 - § 8).

Tato práce se soustředí zejména na působnost generálního ředitelství. Sídlí na adrese Dobrovského 1278/25, 170 00 Praha 7. Ze zákona zajišťuje činnosti typu: vypracovávání stanovisek k opatřením ovlivňujícím státní politiku zaměstnanosti, sledování situace na trhu, poskytuje podporu na vytváření nových pracovních míst a podporu na rekvalifikace nebo školení nových zaměstnanců, uděluje a odnímá povolení ke zprostředkování zaměstnání a vede evidenci agentur práce, vykonává kontrolní činnost a spolupracuje se zahraničními institucemi.

V současné době má generálního ředitelství cca 190 zaměstnanců, z čehož je 90 % ve služebním poměru (zbylí jsou v pracovním poměru nebo na DPP / DPČ, a ti nejsou zahrnuti v praktické části diplomové práce). Služební úřad je členěn na odbory (8), které se následně dělí do jednotlivých oddělení (21). Organizační struktura je znázorněna v obr. 3 na následující straně. Úřad práce řídí generální ředitel. V čele odboru je ředitel odboru a v čele oddělení je vedoucí oddělení. Všichni tito představení mohou mít pod sebou zástupce určeného ze svých přímo podřízených zaměstnanců. Představení hrají klíčovou roli v procesu vzdělávání jim podřízených zaměstnanců.

Obr. 3: Organizační struktura generálního ředitelství Úřadu práce ČR



(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak již bylo uvedeno, systém vzdělávání státních zaměstnanců není v zákoně zcela upraven. Pro praktickou aplikaci této oblasti byl vytvořen Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, který stanovuje základní zásady pro vytvoření systému vzdělávání v libovolném služebním úřadu. Důvodem vzniku bylo zajištění standardu (normy) pro služební úřady při zajištění ekonomicky přijatelných podmínek vzdělávání.

V rámci generálního ředitelství Úřadu práce ČR nesou vedoucí oddělení, popř. ředitelé odborů v součinnosti s generálním ředitelem podstatnou úlohu v procesu vzdělávání svých podřízených. Vedoucí pracovník má ke státnímu zaměstnanci nejbližší a zná i jeho příslušnou odbornou agendu. Nejlépe a nejdříve je schopen reagovat na změny nejen v právních předpisech a je připraven zajišťovat základní proškolení všech zainteresovaných osob. Nutnost prohlubování vzdělávání může vnímat i samotný zaměstnanec, např. při výkonu pracovního úkolu, který není schopen bez jiné znalostní podpory vykonat. V takové situaci může stav prokonzultovat se svým vedoucím, který při schválení požadavku jako oprávněného navrhne přihlášení zaměstnance na adekvátní vzdělávací akci. Libovolné podněty lze směřovat na pracovníky personálního oddělení, nebo oddělení vzdělávání.

Oddělení vzdělávání spadající do odboru personálního a vzdělávání odpovídá nejen za přihlášení zaměstnanců na úřednickou zkoušku a na akce stanovené po konzultaci s příslušným vedoucím oddělení. Mezi činnosti, které dále zajišťuje, je možné zařadit:

- metodické a poradenské řízení systému vzdělávání v podřízených krajských pobočkách, vydávání odborných stanovisek a spolupráce na metodických pokynech v oblasti vzdělávání státních zaměstnanců,
- zajišťování vzdělávacích akcí pro zaměstnance vlastního úřadu (semináře, konference, online vzdělávání, aj.),
- umožňování odborných praxí / stáží studentům škol,
- realizace dotačních programů a řešení financování z projektů,
- realizace úřednických zkoušek, včetně zpracování výsledků v Informačním systému o státní službě,



- spolupráce s personálním oddělením v oblasti úřednických zkoušek, zejména předávání žádostí o služební volno dotčených zaměstnanců a předávání osvědčení o splnění úřednické zkoušky,
- informační podpora vzdělávacích akcí a jejich hodnocení, vydávání certifikátů,
- aktualizace webových stránek ÚP ČR, komunikace s odbornou i laickou veřejností, příprava publikací a informačních materiálů,
- spolupráce s Ministerstvem práce a sociálních věcí a Ministerstvem vnitra zejména při zpracovávání monitorovacích statistik.

Mezi odborné znalosti, dovednosti i měkké kompetence, které musí pracovníci oddělení vzdělávání mít, spadá např.: vedení evidencí, orientace v právních předpisech, koordinační činnost, zpracovávání korespondence, schopnost tvorby počítačových prezentací, grafů, zkušenosti projektového managementu, znalosti ze státní správy a multikulturní výchovy, ekonomické povědomí, kvalitní jazyková způsobilost v českém jazyce, efektivní komunikace, aktivní přístup, samostatnost, kreativita, aj.

Oddělení vzdělávání musí mít na paměti, že veškeré aktivity musí vyvíjet průběžně, neboť právě v této oblasti jde vývoj vpřed ohromnými kroky a dnes nabyté znalosti zítra nemusí stačit.

### **3 ROZHOVORY SE STÁTNÍMI ZAMĚSTNANCI PODLOŽENÉ DOTAZNÍKOVÝM ŠETŘENÍM**

Tato kapitola práce je zaměřena na organizaci a realizaci vzdělávání v konkrétním správním úřadu v České republice s využitím pro praxi. Celá praktická část práce je založena na zjištěních z rozhovorů, které byly pro úplnost podloženy dotazníkovým šetřením. Jména zaměstnanců účastnících se tohoto výzkumu jsou pro účely práce anonymizována. Výzkum probíhal formou osobních schůzek, trvajících přibližně 30 minut dle vzájemné potřeby. S týdenním předstihem byl každému vybranému zaměstnanci zaslán e-mailem dotazník k vyplnění a při realizované schůzce měl zaměstnanec možnost se ke svým odpovědím rozsáhleji vyjádřit. Poté následoval polostrukturovaný rozhovor (konkrétní otázky pro rozhovor nebyly zaměstnancům předem sděleny, informováni byli pouze o oblastech, na které budou odpovídat). Dotazníky byly jednoduché a výstižné, s uzavřenými otázkami (12 otázek), aby jejich vyplnění nezabralo respondentům velké množství času. Na vyplnění stačilo průměrně 10 minut. Při tvorbě otázek bylo vycházeno z cílů práce, zejména zájmu o zjištění, jakým způsobem probíhá vzdělávání na generálním ředitelství Úřadu práce a nakolik ho zaměstnanci vnímají jako efektivní, a to zvláště v oblasti povinnosti splnění úřednické zkoušky.

Výzkumu se zúčastnilo 15 státních zaměstnanců, se kterými proběhly osobní schůzky. Vybrání byli napříč odděleními a s různými počty odpracovaných let. Na počátku rozhovoru byl každý obeznámen s podmínkami (např. zajištění anonymity) a zejména účelem rozhovoru. Struktura otázek byla autorkou práce stanovena předem, jednalo se o metodu řízených polostrukturovaných rozhovorů. Výhodou této metody sběru dat je možnost pružně reagovat na situaci, případně pokládat doplňující dotazy. Jako nevýhoda se jeví možnost své respondenty ovlivnit nevhodně položeným dotazem, čemuž byla snaha předejít předem promyšlenou strukturou dotazů. Tento způsob sběru dat je poměrně náročný s hlediska využitého času a na rozdíl od předem užitého dotazníku zde nepociťují respondenti takovou míru anonymity, s čímž je zapotřebí pracovat a ujistit je o nevynešení žádných informací v souvislosti s jejich jménem.

Všichni účastníci byli velice příjemní a snaživí, měli zájem zodpovědět každou otázku co nejobjektivněji. U otázek zaměřených na jejich vlastní názor autorka ocenila originalitu a hloubku myšlení, a mezioborové znalosti a zkušenosti.

Dotazník i rozhovor jsou přílohou č. 1 a č. 2.

### **3.1 Dotazník efektivity úřednické zkoušky**

Tato kapitola vyhodnocuje výsledky odpovědí na jednotlivé otázky, jejichž význam bude širěji analyzován a rozpracován rovněž v následující kapitole. V první části je popsán rozbor dotazníku týkajícího se plnění úřednických zkoušek a v druhé části analyzuje konkrétní zjištění v rámci rozhovorů, zejména se zaměřením na průběžné vzdělávání v úřadu.

#### **1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Touto otázkou bylo zjišťováno, jakého druhu vzdělání doposud dosáhli státní zaměstnanci generálního ředitelství Úřadu práce. Vzhledem k faktu, že většina pozic je v úřadu v 11. platové třídě a vyšší (dle Přílohy č. 1 k zákonu č. 234/2014 Sb. nazvané Charakteristika platových tříd státních zaměstnanců), musí mít dosažené minimálně vyšší odborné vzdělání. Zaměstnanců s nižší platovou třídou, kterých je v tomto úřadu jen několik, se výzkum dotkl jen okrajově, jelikož se jedná o pozice, na kterých je minimální potřeba vzdělávání se.

Statistika ukazuje, že nejčastější dosažené vzdělávání je v bakalářském studijním programu. Z rozhovorů rovněž vyplývá, že 2 zaměstnanci v současnosti na vlastní náklady studují v magisterském studijním programu, nikoliv však z důvodu uplatnění znalostí a dovedností v současném zaměstnání, ale z důvodu zájmu o kariérní postup do jiného služebního úřadu.



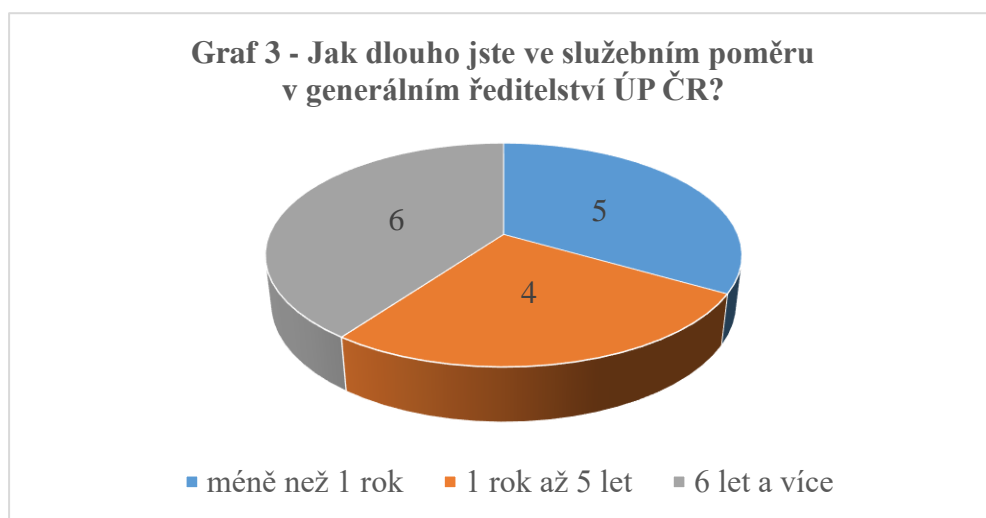
Pohlaví dotazovaných nebylo v rámci průzkumu přímo zohledňováno. Dle vlastních interních statistik je na generálním ředitelství 28 % mužů a 72 % žen, ve stejném poměru byly vybrány dotazované osoby, tedy 4 muži a 11 žen. Dále je používáno mužského rodu u tvarů slov př. zaměstnanec / dotazovaný / jedinec, i přesto, že odpovídala žena. Díky tomu je zajištěna celková anonymita dotazovaných osob.

## **2. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve služebním poměru v generálním ředitelství ÚP?**

Aby byla zaručena rozrůzněnost zkoumaného vzorku, záměrně byly vybrány osoby s různou délkou praxe. Věk těchto osob nebyl přímo zohledňován, jednalo by se o náznak diskriminace v přístupu ke službě. Avšak k objektivnímu zjištění možné názorové rozrůzněnosti byly vybrány osoby s rozdílným věkem napříč celou pracující škálou. V úřadu je poměrně velká fluktuace zaměstnanců a tomu odpovídá i výběr vzorku. Orientačně 31 zaměstnanců přišlo nově do úřadu v posledním roce (rok 2020; kde ve většině případů nahradili jiné zaměstnance z daných služebních míst odešlých), což odpovídá obměně více než 16 % zaměstnanců za zjišťovaný rok.

Skladba rozložení podle délky praxe je velmi různorodá. Nejvíce je zde zaměstnanců s praxí delší než 6 let, kde z rozhovorů vyplývá, že se jedná o interval 10 let a více (tito zaměstnanci přecházeli v rámci tzv. delimitace, jakožto dohody mezi obcí a v minulosti

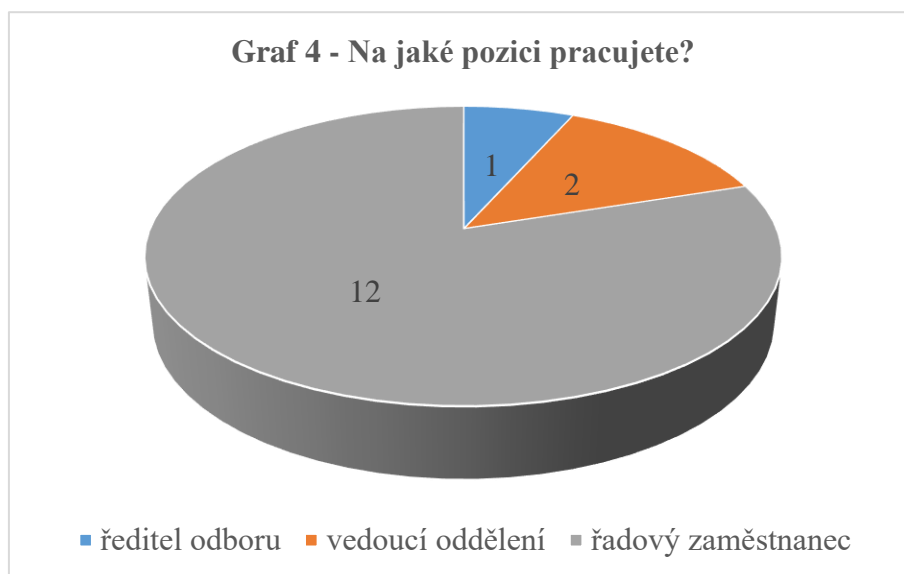
nově vznikajícím Úřadem práce, kdy zaměstnanci obce byli přesunuti pod nového zaměstnavatele, včetně jejich práv a povinností z pracovněprávních vztahů, a to z důvodu přiřazení jejich odborné agendy k novému úřadu). Byť se celkově jedná o poměrně malý vzorek zkoumaných, opět na základě interních statistik lze potvrdit, že výše uvedené složení kopíruje reálné průměrné složení v daném úřadu.



(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3. Na jaké pozici pracujete?

Aby mohly být zhodnoceny názory veškeré škály vedení, autorka práce vybrala jako dotazované ředitele odboru (1), vedoucí oddělení (2) i řadové státní zaměstnance (12). Tato struktura zároveň naznačuje rozložení zaměstnanců v úřadu.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Rozhovory ani dotazníky nebyly prováděny se služebním orgánem – generálním ředitelem, vzhledem k jím zastávané odborné funkci a trvalé vytíženosti.

Tento dotaz má dále vliv na otázky, ve kterých byla zjišťována subjektivní obtížnost plnění úřednické zkoušky a zvláště pro oblast rozhovorů, ve kterých mají představení mnohem hlubší podněty a využívané znalosti.

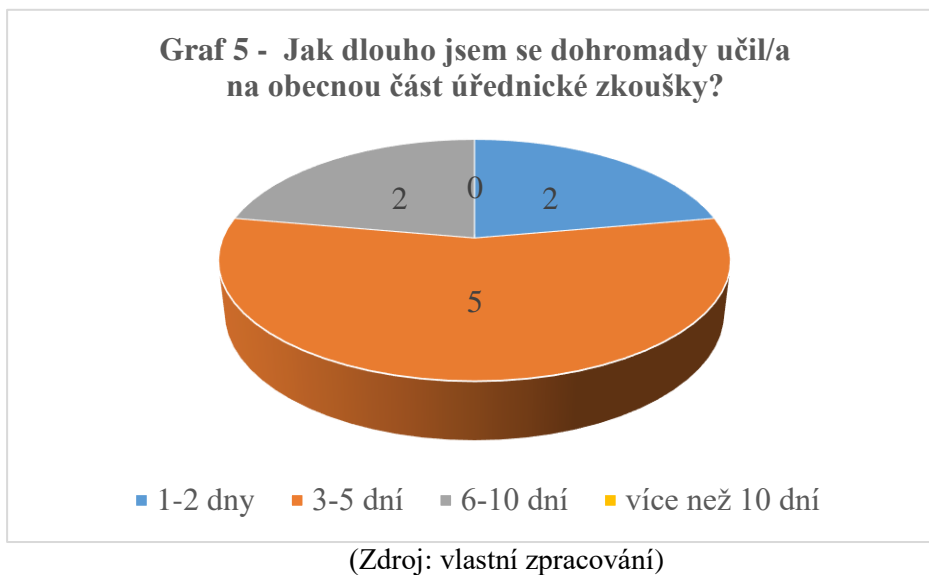
#### **4. Otázka se zabývá tím, zda měl zaměstnanec povinnost vykonat ze zákona úřednickou zkoušku.**

V roce 2014, kdy vnikl zákon o státní službě, s účinností od 1. ledna 2015, současní zaměstnanci v pracovním poměru byli na základě vlastní žádosti přijati do služebního poměru a úřednická zkouška jim byla uznána tzv. fikcí. Byly zde i výjimky, které nesplňovaly požadovanou délku praxe min. 4 let z posledních 10 let odpracovanou ve správním úřadu, v obecním úřadu obce s rozšířenou působností, krajském úřadu, instituci Evropské unie nebo mezinárodní organizaci, avšak tyto zaměstnanci nebyli součástí výzkumu. Zaměstnanců, kterých se týká první zmíněná kategorie, a to těch, kteří neměli povinnost vykonat úřednickou zkoušku, zde bylo ve výzkumu 6. Jedná se o osoby ve služebním poměru (navazujícím na pracovní poměr), který trvá 6 či více let. Jejich dlouhotrvající praxe byla obsahově chápána, jako by úřednickou zkoušku na základě svých doposud nabytých znalostí a zkušeností splnili. Tyto osoby dále neodpovídaly na otázky č. 4 až č. 10, jelikož neměli přímou zkušenost s praktickou realizací a složením úřednické zkoušky. Rovněž zde byla eventualita setkat se s jedinci, kterým byla část úřednické zkoušky uznána na základě tzv. rovnocennosti, čímž je myšlena obsahová shodnost oboru služby s oborem / činností / zkouškou, kterou již vykonali v minulosti. Takový jedinec zde však nebyl žádný. Zbýlých 9 osob mělo za povinnost po vstupu do služebního poměru vykonat obecnou i zvláštní část (či části) úřednické zkoušky do 1 roku.

#### **5. Jak dlouho jsem se dohromady učil/a na *obecnou část* úřednické zkoušky?**

Touto otázkou je zjišťováno množství času, který byli zaměstnanci ochotni či schopni věnovat přípravě na obecnou část úřednické zkoušky. Jedná se o přípravu na test,

ve kterém je z 300 otázek náhodně vygenerováno 30, které se kroužkují buď v písemné, nebo počítačové formě, při povinnosti správně odpovědět alespoň na 23 otázek. Očekává se, že dotazovaní nevěnují přípravě příliš velké množství času, jelikož podklady pro zkoušku jsou jim veřejně k dispozici a existují i př. programy do mobilu, kde si za nevelký obnos peněz mohou testy na sobě zkoušet opakovaně dokola.



Na obecnou část se zaměstnanci nejčastěji připravovali v rozsahu 3 až 5 dnů. Nejdelší příprava trvala 7 dnů (tento údaj byl upřesněn na základě osobních rozhovorů). Našli se i dva dotazovaní, kteří přípravě věnovali 1 až 2 dny. Více než 10 dní se nepřipravoval na složení obecné části zkoušky žádný dotazovaný. Z tohoto zjištění lze interpretovat, že splnění obecné části úřednické zkoušky nedělalo zaměstnancům potíže, a to i v souvislosti s interpretací otázky č. 8, kdy všichni zaměstnanci splnili obecnou část napoprvé.

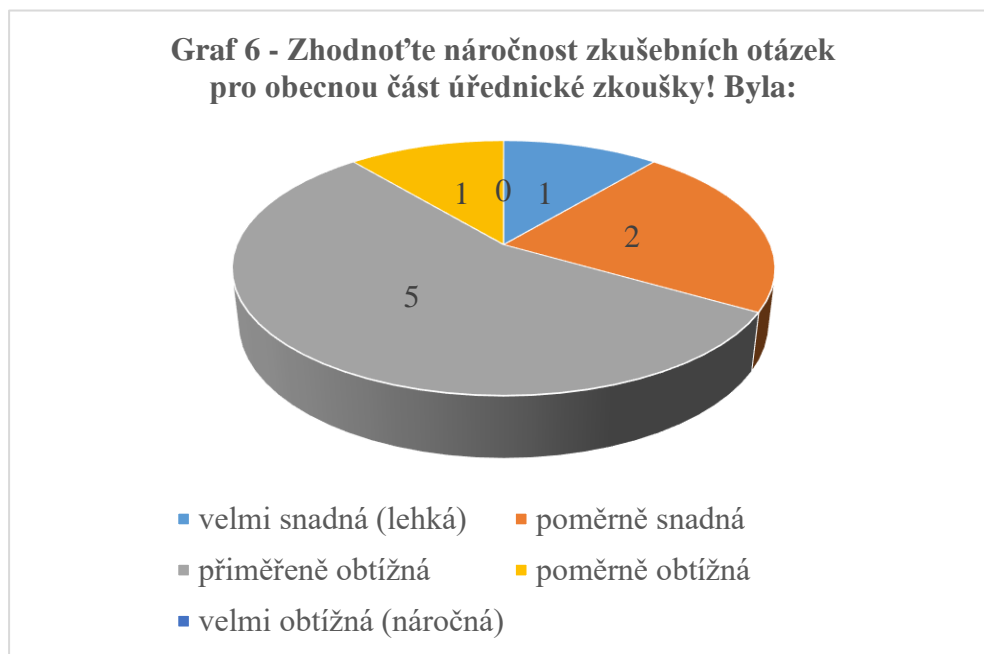
## **6. Zhodnoťte náročnost zkušebních otázek pro obecnou část úřednické zkoušky.**

Dotazovaní posuzovali obtížnost jim předkládaných otázek, a to jak v rámci studijních materiálů, tak v rámci náhodně vygenerovaného testu.

30 otázek v testu vystihovalo všechny oblasti, na které se zaměstnanci učili. Jejich plnění nebylo pro zaměstnance obtížné. Z toho vyplývá schopnost všech dotazovaných splnit test napoprvé (i u těch případů – 2, kteří se připravovali jen 1 až 2 dny). Test splnili vždy v rychlejším čase, než jim byl poskytnut. Umožněných 30 minut nevyužil žádný

zaměstnanec, nejčastější čas na splnění byl pod 20 minut. Žádný z dotazovaných neodpověděl, že by byla obecná část ÚZ velmi obtížná (náročná).

Ve studijních materiálech bylo k dispozici 300 studijních otázek. Všichni zaměstnanci byli s tímto manuálem seznámeni a při své přípravě otázky využili.



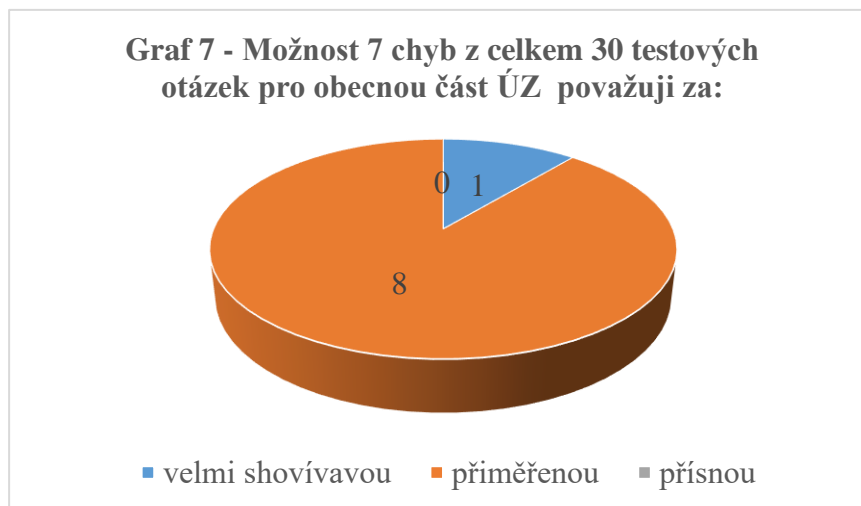
(Zdroj: vlastní zpracování)

### **7. Otázka se týká množství chyb, které může zaměstnanec udělat při plnění obecné části úřednické zkoušky, a to konkrétně 7 chyb z 30 otázek.**

Autorka práce očekávala, že množství „povolených“ chyb v testu bude zaměstnanci vnímáno jako velmi shovívavé.

8 z 9 zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo, že se jedná o přiměřené zadání. 1 odpověděl, že takové zadání testu je velmi shovívavé. Žádný dotazovaný nevnímal takové zadání jako přísné.





(Zdroj: vlastní zpracování)

#### **8. Obecnou část úřednické zkoušky jsem udělal/a: A) napoprvé; B) napodruhé.**

Tímto dotazem byla zkoumána možná náročnost obecné části úřednické zkoušky. Jelikož ji všichni zaměstnanci úspěšně absolvovali na 1. pokus, předpokládá se, že náročnost, i vzhledem k interpretaci předchozí otázky, nebyla velká.

#### **9. Zvláštní část úřednické zkoušky byla: ...**

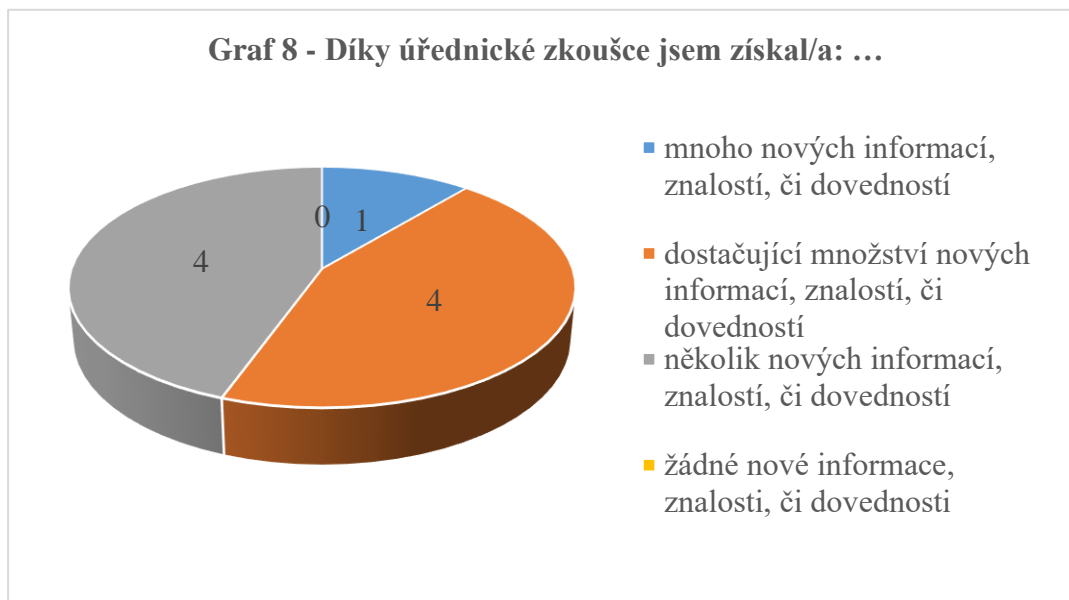
Touto otázkou je porovnávána náročnost splnění zvláštní části (částí), oproti obecné části. Všichni respondenti uvedli, že zvláštní část byla složitější na úspěšné splnění, než obecná část, a to zvláště z důvodu velkého množství odborně zaměřených dotazů. Okruhy dotazů, na které se komise táže, jsou předem stanoveny. Rovněž jsou zaměstnancům k dispozici studijní materiály, avšak přesné znění doplňujících otázek pokládaných komisí během zkoušení může být rozdílné. Je tedy potřeba všeobecných znalostí a schopnosti improvizace. Průběh zkoušky je podobný např. maturitní zkoušce, kdy zkoušený zodpovídá na 3 vylosované otázky a alespoň 2 musí zodpovědět správně. O splnění každé otázky vždy hlasuje tříčlenná zkušební komise. V úvodu hovoří jedinec sám a prezentuje své znalosti a následně se komise dotazuje na další podrobnosti z praxe. 8 z 9 zaměstnanců mělo možnost porovnání náročnosti zkoušek ze dvou oborů služby, přičemž u 100 % případů zhodnotili jeden obor oproti druhému jako náročnější. Z dalších

rozhovorů vyplynulo, že 2 jedinci vykonali jednu ze zvláštní části zkoušky až v opravném termínu.

## 10. Díky úřednické zkoušce jsem získal/a: ...

Tento dotaz směřuje k zjištění množství nabytých znalostí, dovedností a informací díky absolvování úřednické zkoušky. Jedná se o poměrně subjektivní dotaz, který je možné u zaměstnanců těžko ověřit pouze prostřednictvím dotazníku. Zjištění nabytých znalostí a dovedností následně vyplývá z výkonu jejich práce. Nakolik zvládají úkoly plnit, zda zužitkují, čemu se naučili, zda vystupují jako odborníci, jak se zlepšili od doby přijetí do služebního poměru. Všechna tato kritéria může hodnotit jejich nadřízený zaměstnanec.

Očekávalo by se, že při rozsahu odborných textů, které jsou ke zkouškám k dispozici z webového portálu Ministerstva vnitra, se zaměstnanci mají možnost přiučit velkému množství novinek. S texty se snadno pracuje, dají se z nich pořizovat výpisky, jsou velmi uceleně pojaté a kvalitně připravené, nepotřebují mnoho doplnění z dalších informačních zdrojů.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků dotazu vyplývá, že množství nabytých znalostí a dovedností po absolvování úřednické zkoušky extrémní měrou nevzrostlo. Žádný ze zaměstnanců

však nepovažoval její absolvování za absolutně bezcenné (zbytečné). Rovnocenně odpovídali jedinci, kteří nabyté poznatky hodnotili buď jako získané v dostačujícím množství (myšleno v pozitivním smyslu, jako množství větší než průměrné), nebo jako příučení se několika novinkám.

## 11. Jak hodnotím povinnost vykonat úřednickou zkoušku?

Tímto bodem výzkum sleduje významnost (hodnotu) úřednické zkoušky pro jednotlivé osoby. Tato otázka byla opět pokládána i osobám, kterým byla úřednická zkouška uznána, a nemusely ji absolvovat. Autorka práce věří, že zaměstnanci s dlouholetou praxí jsou rovněž schopni postihnout, nakolik má splnění zkoušky přínos pro budoucí kariérní rozvoj, či zda by se zaměstnanci obešli bez jejího absolvování.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Předpokládanou odpovědí bylo, že zaměstnanci tento úkon plní jen jako povinnost, nutné zlo, a nerozumí podstatě, pozitivům a cílům, které jim zkouška přinese. Tento jev se potvrdil. Jen 2 zaměstnanci z 15 cítili její opravdový přínos. 7 zaměstnanců ji považovalo za obtěžující nebo zbytečnou, což může být zaviněno buď neochotou těchto osob se na zkoušku vůbec připravovat a plnit ji, nebo z výše zmíněného důvodu nepochopení záměru zkoušky, a to zajistit odborně pracující a kvalifikované státní zaměstnance, či neočekáváním výsledků / znalostí, které by byly přínosem ve služebním

uplatnění. Z následujících rozhovorů poté vyplývá, že zkouška je skutečně chápána jen jako povinnost a představení nedokážou nevysvětlit, jaký přínos pro zaměstnance bude zkouška mít. Shodně hovořilo všech 13 respondentů, kteří tento jev brali jako neutrální, nebo obtěžující až zbytečný.

## 12. Zvýší úspěšné složení úřednické zkoušky odbornost státních zaměstnanců?

Cíle zajištění odbornosti, jako efektivního výsledku vzdělávacího procesu, předpokládá každý úřad. Lze ho dosáhnout prostřednictvím aktivity úřednické zkoušky? Tento názor je vystižen v odpovědích na otázku č. 12. Autorka očekávala, že představení zaměstnanci budou při jejím plnění aktivnější, budou chápat její význam a zužitkovávat lépe její přínosy. Hypotéza se potvrdila. Všichni 3 představení zaměstnanci uvedli, že se odbornost po splnění ÚZ zvýší. Rovněž 2 další řadový zaměstnanci toto uvedli. Z faktu, že tak odpovědělo jen 5 z 15 zaměstnanců, plyne jistá nedůvěra v efekt této vzdělávací aktivity a s tímto zjištěním by mohl služební úřad dále lépe pracovat.



(Zdroj: vlastní zpracování)

## **3.2 Rozhovory týkající se problematiky komplexního vzdělávání v úřadu**

Tato část práce interpretuje odpovědi na polostrukturované rozhovory, které probíhaly individuálně se státními zaměstnanci v období prosinec 2020 až leden 2021. Rozhovor obsahuje 12 otázek, z nichž první je zaměřena na bližší seznámení se náplní práce každého zaměstnance. Následuje zjištění jeho silných a slabých stránek. Další otázky směřují k zjištění způsobu zaučování nováčků a k průběžnému vzdělávání. Pro rozvinutí tématu úřednické zkoušky byl položen jeden dotaz i do této oblasti, a to pro volné vyjádření se zaměstnance k její efektivitě. V závěru byla zjišťována možnost spolupráce při vzdělávání s dalšími subjekty, zájem o vzdělávání se i mimo pracoviště a určení dopadů vzdělávacích programů na pracovníky. V doslovu bylo respondentům poděkováno za spolupráci.

Jedním z cílů diplomové práce bylo analyzovat systém vzdělávání a ověřit efektivnost současné koncepce vzdělávání státních zaměstnanců ve vybraném služebním úřadu. Závěrem je nutné zvážit, zda je potřebná novelizace zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, na což navazují stanovené hypotézy.

Záměrem bylo ověřit hypotézy:

- I. Současný systém vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě není efektivní.
- II. Povinnost plnění úřednické zkoušky nezajistí jednoznačně růst odbornosti státního zaměstnance.
- III. Je zapotřebí vzniku jednotné právní úpravy zabývající se komplexně vzděláváním státních zaměstnanců.
- IV. Úřad nezajišťuje další vzdělávání zaměstnanců nad rámec povinných školení.

### **1. Jakými činnostmi se v organizaci zabýváte? Co je Vaší náplní práce? V jakém oboru / oborech služby svou činnost vykonáváte?**

Právní část rozhovorů byla zaměřena na popisování náplně práce, kterou jednotliví zaměstnanci denně vykonávají. Nahodilé činnosti, které probíhají jen několikrát ročně, nebyly brány významně v úvahu. Zaměstnanci jsou nejčastěji zařazeni v 11. platové třídě

a vyšší, a tomu odpovídá i odbornost jejich práce. Věnují se metodickému sjednocování postupů, vykonávají a řeší velmi komplexní procesy. Činnosti mají časté vazby na další obory služby a zasahující do mnoha věcných a právních oblastí. Služba je vykonávána v oblastech např. auditu, práva, majetkové správy, ICT, ekonomie, nepojistných sociálních dávkových systémů, zaměstnanosti, vzdělávání nebo personalistiky. Nejčastějšími obory služby na generálním ředitelství jsou Zaměstnanost, Finance, Nepojistné sociální dávkové systémy, Platy, mzdy a jiné odměny za práci, Informační a komunikační technologie a Společné evropské politiky podpory a pomoci a evropské strukturální, investiční a obdobné fondy. Přesné statistiky za celý úřad k tomuto okruhu nejsou k dispozici. Náplň práce je administrativního a metodického charakteru s občasnou kontrolní nebo přednáškovou činností. S ohledem na množství vykonávaných činností jednotlivými dotazovanými nepopisuje práce každou činnost dopodrobna.

## **2. V čem se cítíte obzvláště dobrý/á? Co Vám v práci způsobuje problémy?**

Tímto dotazem bylo cíleno na schopnost zaměstnance prezentovat se. Zda se umí charakterizovat, ocenit, je aktivní, chápe své silné a slabé stránky, umí s nimi pracovat, zda se cítí oceněn druhými, či jak s těmito informacemi pracuje jeho zaměstnavatel.

Lidé všeobecně o svých silných a slabých stránkách moc nepřemýšlejí. Řadoví zaměstnanci nejsou zvyklí vyjadřovat své pocity a názory přímo, a to zvláště, pokud na nejsou dotaz připravení. Získávání zpětné vazby z této otázky bylo velmi náročné. Hovořili stroze a univerzálně o obou kategoriích vlastností, a měli často naučené odpovědi. Je nezbytné je slovně motivovat, aby hovořili obsáhleji, konkrétněji a spontánněji. Záměrem tazatele bylo vyhnout se odpovědím jako „jsem flexibilní, týmový hráč, či vystupuji přátelsky“. Ve snaze získat konkrétní příklady bylo využito doplňujících formulací „Jak by Vás charakterizovali kolegové?“ a „Jak myslíte, že působil na klienty?“. Doplňující otázky směřovaly také na schopnost vyjednávat a pracovat pod tlakem, déle zjišťovaly konkrétní dosažené dovednosti a získané certifikáty. Za slabé stránky se ve většině případů stydí a neumí s nimi pracovat.

Vedoucí zaměstnanci jsou si vědomi svých silných stránek, dokážou je definovat. Slabé stránky záměrně nevyjadřují, pokud nejsou vyzváni. Odpověď, že by slabé stránky zaměstnanci neměli, nebyla očekávána. Toto se potvrdilo. Od takto postavených

zaměstnanců se očekává vyzrálost, a ochota na slabinách zapracovat. Mezi odpověďmi byly i velmi odborně a konkrétně zaměřené detaily vzhledem k vykonávaným činnostem, které zde v souvislosti s ochranou informací práce neuvádí.

Zaměstnanci dostávají minimální průběžnou zpětnou vazbu, co se týče jejich nabytých znalostí a schopností. Vytvářena jim jsou pouze jednorázová roční slovní hodnocení, která jsou koncipována a sepisována na základě předem částečně vytvořených vzorů možných odpovědí, ve kterých není velké množství vlastní tvorby hodnotitelů. Hodnotitelé (vedoucí oddělení / ředitelé odborů) se rovněž iniciativně nesnaží získávat zpětnou vazbu od svých podřízených.

### **3. Jak probíhal proces zaškolení na služební místo?**

Touto otázkou je zjišťována jednotnost postupů zaškolení v úřadu. Jednoznačně odpovídali všichni zaměstnanci. Ani s jedním z nich nebyl systematicky a promyšleně veden procesem zaškolování. Předávání znalostí a dovedností je nahodilé, každý zaměstnanec, byť ve stejném oddělení se shodnou předpokládanou agendou, je specializován jen na její část. Zastupitelnost mezi kolegy je nedostatečná – v případě onemocnění dvou jedinců zároveň nemá agendu kdo vykonávat z důvodu nedostatku znalostí, a to i v případech, kdy je v daném oddělení např. 8 zaměstnanců. Zaměstnance standardně zaškolují jejich kolegové, nadřízený se tohoto procesu většinou neúčastní. V procesu zaškolování autorka práce shledává komplexní nedostatky, se kterými musí úřad dále pracovat a jednoznačně je odstranit.

### **4. Byl pro Vás navržen vlastní systém průběžného vzdělávání? Považujete systém průběžného vzdělávání zaměstnanců na pracovišti za dostačující (optimální)?**

Jelikož by měl být zaměstnancům po nástupu navržen vzdělávací plán, předpokládá se, že je pro každého jedince vytvořen koncept průběžného vzdělávání, se kterým lze v průběhu roku pracovat. Do plánu lze zahrnout odborné znalosti a dovednosti, měkké dovednosti, PC dovednosti a jazykové vzdělávání, popř. vzdělávání představených. Uvádí témata akcí, jejich cíle a předpokládané termíny.

Ani jednomu z dotazovaných nebyl tento plán vytvořen (resp. neobdrželi ho v papírové podobě a nebyli s ním tedy seznámeni). Nadřízení plánují aktivity průběžně na základě nabídky, nikoliv dopředu na delší časové období. Jen v jednom případě dotazovaný reagoval, že u něj bylo zjišťováno, o jaká témata vzdělávání má zájem, a to v rámci rozhovoru s vedoucím. Školení jsou nahodilá, zaměstnanci jsou do nich přihlašováni alternativně, až poté, co se v úřadu zavedou, dopředu není zajišťován zájem o danou oblast, není jistota, zda se reálně uskuteční. Zaměstnanci se nepodílí na plánování ani rozhodování. Účast obvykle není povinná a neúčast není sankcionována.



(Zdroj: vlastní zpracování)

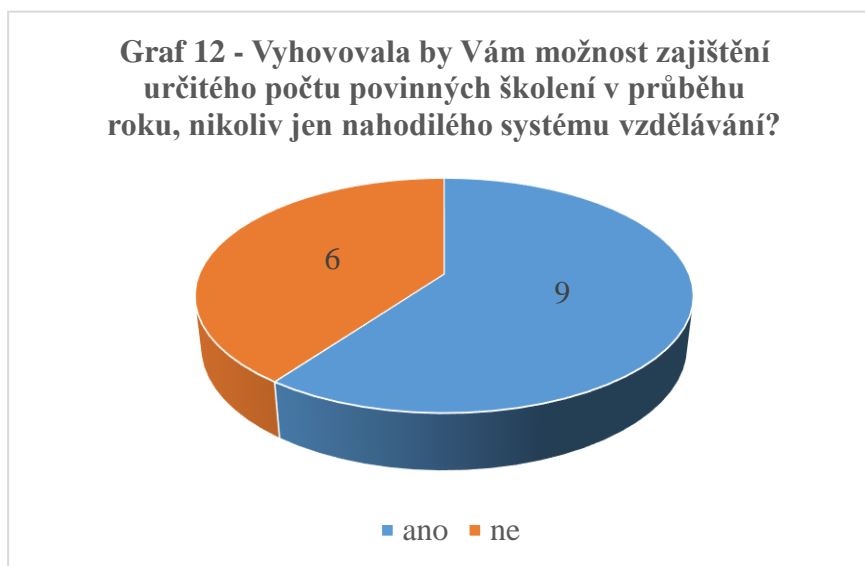
##### **5. Vyhovovala by Vám možnost zajištění určitého počtu povinných školení v průběhu roku, nikoliv jen nahodilého systému vzdělávání?**

V úřadu není stanoven počet povinných školení ročně. Tato povinnost nevyplývá z legislativy, ani z vnitřních předpisů. Zaměstnanci nedostávají žádné informace o nabídce vzdělávacích akcí a nemají tedy možnost rozhodnout se dobrovolně jakékoliv akce absolvovat, natož akce zaměřené mimo obsah jejich pracovní činnosti. V případě zájmu musí vyvinout rozsáhlou vlastní iniciativu a opakovaně se informovat v oddělení vzdělávání, zda jsou nějaké zajímavé akce k dispozici.

Reakce na tento dotaz byly nesourodé. Zaměstnanci nemají zkušenost s plány vzdělávání a nemají jistotu, zda by roční programy mohly fungovat lépe. Přesto by větší



část respondentů preferovala jednoduše naplánovaný koncept, což se stane i doporučením pro úřad do budoucna.



(Zdroj: vlastní zpracování)

## **6. Která témata vyžadují ve vzdělávání v organizaci častějšího využití? Která témata považujete za neužitečná?**

Zde jsou shrnuta témata, ve kterých se zaměstnanci nejčastěji na pokyn úřadu vzdělávají. Dále témata, ve kterých by měli zájem se více vzdělávat, a okruhy, které je příliš nezajímají.

Můžeme je rozdělit do dvou druhů, hard skills (tvrdé, odborné dovednosti) a soft skills (měkké dovednosti).

Mezi hard skills zahrnujeme například: jazykové znalosti, IT znalost, znalost práva a dalších společenskovedních oborů, technické dovednosti, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, první pomoc.

Mezi soft skills patří například: schopnost prezentovat (i sebeprezentace), komunikace, manažerské dovednosti, asertivní jednání, či práce v týmu.

V rámci rozhovorů zaměstnanci nejvíce vyjádřili zájem o témata pro akce: anglický a německý jazyk – skupinově, nikoliv jako individuální lekce, český jazyk – odborná korespondence, zákoník práce, popř. změny dalších zákonů v oblasti mezd, daní a účetnictví, školení první pomoci, sebedůvěra, vedení týmu a organizační dovednosti.

Nahodile se vyskytly odpovědi se zájmem o školení finančního řízení, správného výběru nového pracovníka, či znalosti různých softwarů (např. programovacích).

Pracovníci neprojeví zájem o témata: zvyšování výkonnosti týmu, odstraňování stresu, řešení konfliktních situací, práce v MS Excel. Nejvíce se bránili akcím konaným metodou teambuildingu.

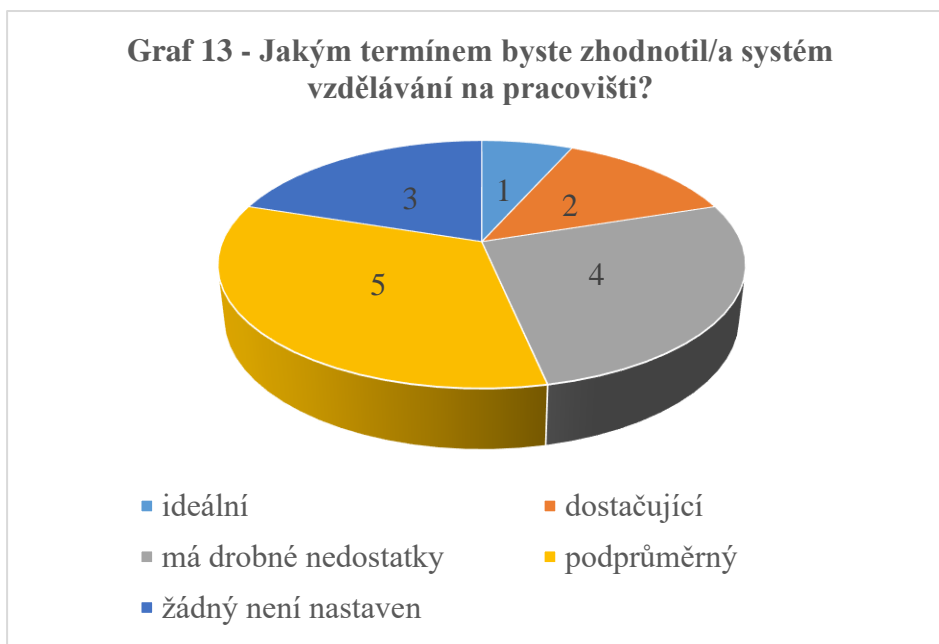
**7. Jak hodnotíte celkový systém vzdělávání na pracovišti? Uveďte klady i nedostatky. Měly by v oblasti vzdělávání státních zaměstnanců proběhnout nějaké změny / inovace? Pokud ano, v jakých oblastech by měla proběhnout změna? Prosím, uveďte návrhy na zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců.**

Hodnocena byla kvalita, propracovanost a jednotnost nastaveného systému vzdělávání v úřadu. Odpovědi se týkaly zkušeností z posledního roku (2020).

Na dotaz, zda je nynější nastavení systému dostačující až kvalitní, reagovali jen 3 jedinci, že ano. Tito dotazovaní nepodávali žádné nové návrhy a inovace. Zbylých 12 osob se vyjadřovalo o nastaveném systému, jako nekoncepčním, nahodilém, nepropracovaném, nepromyšleném, nebo vůbec o žádném neměli ponětí (4 osoby). Toto zjištění je velmi špatné. V uskutečněné výuce byla největším problémem nepropojenost tématu s praxí. Druhý nejčastější nedostatek se vyskytl v nevhodné metodě vzdělávání. 90 % veškerých aktivit je vedeno metodou seminářů, kde byt' funguje zpětná vazba, chybělo zde vždy ověřování nabytých znalostí. Zbylých 10 % aktivit náleží e-learningu, samostudiu, instruktáži a přednášce. Jiné metody vzdělávání úřad nevyužívá, nebo jen ve velmi výjimečných případech. Kvalita lektorů byla hodnocena na vysoké úrovni, jako odborníků z praxe, jen bylo poukázáno na jejich ústní projev často s malou schopností zaujmout. Výukové materiály a jejich množství bylo rovněž dostačující a kvalitní.

Nejvíce preferované jsou jednodenní až třídenní akce, nejhůře je vnímán e-learning. Chybí zde motivace ke studiu, osobní kontakt s lektorem, poskytuje malou zpětnou vazbu. Metodu e-learningu jako požadovanou dominantní by zvolil jen 1 jedinec. 2 jedinci by více než denní semináře preferovali velké odborné konference. Veškerí dotazovaní se shodují, že chybí propojenost témat s jejich praxí, a uvítali by výuku na základě případových studií či workshopů s velkým zapojením účastníků. Pracovníci by se také rádi setkávali s kolegy z jiných pracovišť a porovnávali své zkušenosti. Stálo

by za úvahu získat širší zpětnou vazbu od více zaměstnanců a zamyslet se, proč je tolik zaměstnanců nespokojených s obsahem, či metodou vzdělávání.



(Zdroj: vlastní zpracování)

**8. Popište Vaši aktivitu týkající se splnění úřednické zkoušky (jak jste se připravoval/a, kolik času příprava zabrala, zda předcházela plnění nějaký související kurz, zda jste čerpal/a služební volno, jaká byla náročnost obou částí zkoušky, zda jste ji splnil/a, jaká pozitiva i negativa jste v procesu získání osvědčení shledával/a, ...)**

V této části se otázka přesunula do oblasti plnění úřednických zkoušek. Respondenti měli možnost blíže rozvinout téma využitě v dotazníku.

Množství času, který věnovali učení, je následně vyjádřeno v další kapitole práce v oblasti analýz (4.2.3 Rozdílná úroveň náročnosti jednotlivých zkoušek). Je možné shrnout, že nejdelší příprava na kompletní splnění úřednické zkoušky trvala jedinci 17 dnů, a průměrná délka příprav byla 11 dnů. Úřednickou zkoušku obvykle vykonali po uplynutí šestiměsíční zkušební doby, a to z důvodu nabytí širších znalostí z praxe oproti době přijetí.

Zaměstnanci využívali k učení materiály dostupné na webových stránkách Ministerstva vnitra, s minimálním zapojením jiných informačních zdrojů, a to z důvodu

velké obsáhlosti těchto studijních materiálů. 3 zaměstnanci využili k učení souvisejících zákonů v tištěné podobě. Plnění zkoušky nepředcházela žádný kurz, případné dodatečné informace čerpali od zkušenějších kolegů. 8 z 9 osob čerpalo studijní volno pro tyto účely, a to vždy 2 dny před jednou ze zvláštních částí úřednické zkoušky. Jedná se o doporučené množství, které je úřadem povolováno.

Náročnost obou částí zkoušky je opět shrnuta ve výše zmíněné kapitole.

Pozitivní při učení byla např. změna činnosti během pracovní doby, několik nových nabytých znalostí, využití volných dnů (byť pro studium), sociální kontakt s doposud neznámými kolegy, zjištění, že se jedinci umí stále dobře učit, byť ne většinou tak rychle, jako v mladším věku (do 20 let).

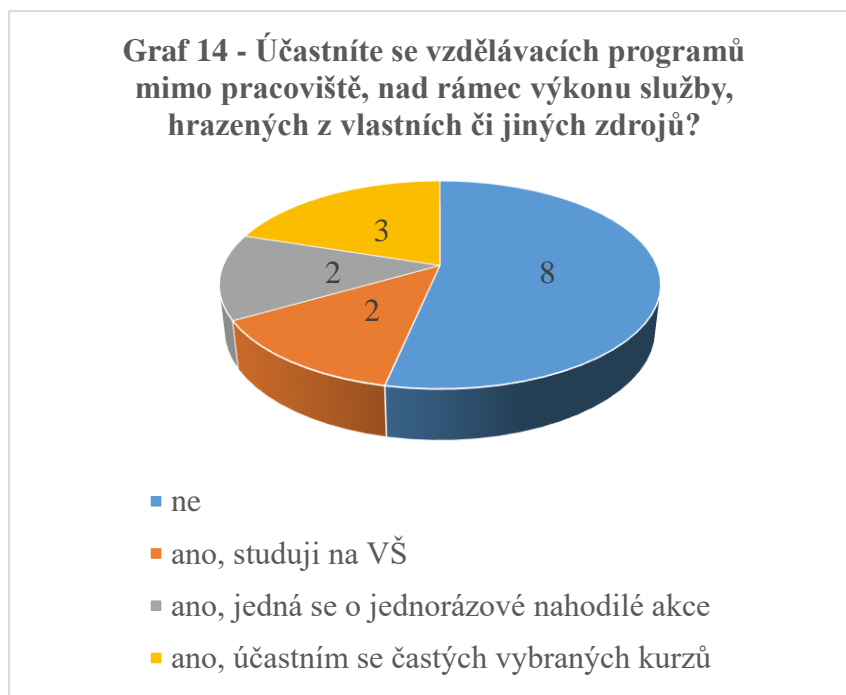
Negativa shledávali ve velkém množství informací nepotřebných pro běžné denní pracovní činnosti, v chybějící pomoci ze strany nadřízených, a nepochopení významu, proč zkoušku vůbec musí absolvovat.

## **9. Spolupracujete v rámci vzdělávání zaměstnanců i s jinými úřady? Vyměňujete si zkušenosti, sdílíte názory, poskytujete recenze?**

Výzkum očekává, že úspěšný zaměstnavatel poskytuje informace druhým osobám a zároveň je ochoten přijmout zpětnou vazbu. Generální ředitelství ÚP si podle informací respondentů nastavilo jakousi „bariéru na informace“, jejímž výsledkem je ve větší míře metodické vedení podřízených pracovišť, ale již malé vnímání reflexe směrem nazpět. Veškeré poznatky jsou předávány velmi direktivní formou s minimální možností diskuse, a zpětná vazba se očekává pouze ve formě splnění úkolů. Poskytované jsou jen nezbytné informace dle platné legislativy nebo odpovědi na odborné právní dotazy.

Vzdělávací akce se konají jen v rámci vlastního úřadu. Lektori jsou zvaní ze soukromých firem, popř. z nadřízených služebních úřadů, kde odborně postavení státní zaměstnanci lektorují na základě jiné (vedlejší) výdělečné činnosti. Ti jsou poměrně přístupní poskytnout i informace, jakým způsobem může fungovat jiný úřad.

**10. Účastníte se vzdělávacích programů mimo pracoviště, nad rámec výkonu služby, hrazených z vlastních či jiných zdrojů?**



(Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků je zarážející, že nadpoloviční část zaměstnanců se již dále nevzdělává, i přesto, že v otázce č. 7. uváděli, že systém vzdělávání na pracovišti není dostačující. Z tohoto lze usoudit, že:

- zaměstnavatel po těchto zaměstnancích nepožaduje vysoce kvalifikovanou práci,
- vzdělávací akce na pracovišti pokryjí potřeby zaměstnanců i zaměstnavatele, nebo
- zaměstnanci nemají o vzdělávání se zájem, nehledě na potřeby zaměstnavatele, pokud k tomu nejsou vnějšími podmínkami „nuceni“.

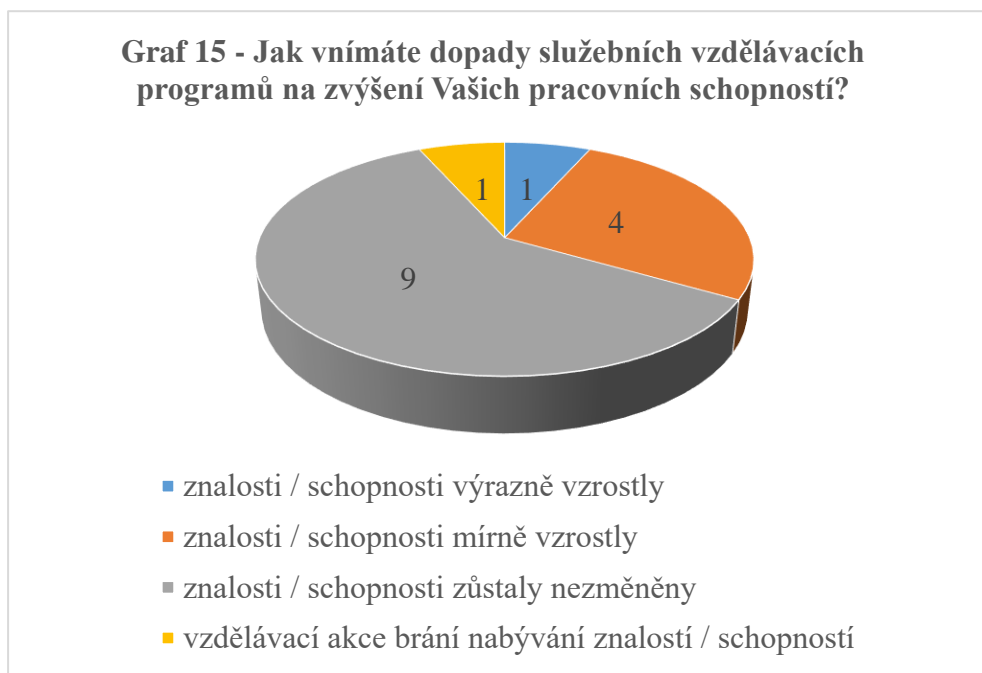
Při bližším rozboru odpovědí bylo zjištěno, že část zaměstnanců pro své současné působení na pracovišti nepotřebuje více znalostí a dovedností (nebo tak situaci pocítují) a zaměstnavatel na ně neklade vysoké nároky. Tito zaměstnanci nejsou motivováni vyvíjet vlastní aktivitu, pokud se netýká jejich aktuálních potřeb, a nezamýšlí se do budoucna. Vzdělávání poskytnuté zaměstnavatelem nad rámec povinných pracovních aktivit by nevyužili.

Motivovanější část zaměstnanců (7 z 15) má potřebu se vzdělávat, a to buď studiem na vysoké škole se záměrem kariérního (platového) postupu, či kompletní změně

zaměstnavatele, nebo volí vzdělávání se jako běžnou náplň svého volného času (koníček). Dva jedinci vyvíjejí alespoň drobnou aktivitu např. ve formě občasných workshopů a přednášek.

### 11. Jak vnímáte dopady služebních vzdělávacích programů na zvýšení Vašich pracovních schopností?

Požadavkem každého zaměstnavatele při zavádění vzdělávacích akcí je naplnění cíle efektivity těchto akcí, a to na základě předem stanovených měřitelných kritérií. Jedním ze způsobů ověření naplnění cílů je hodnocení nabytých znalostí, schopností, dovedností, a to buď ověřením zaměstnavatelem, nebo posouzením zaměstnancem. Zde byl zvolen dotaz směřovaný na zaměstnance, kteří si zejména procesem průběžného vzdělávání procházejí během roku. Záměrem akcí je, aby jedinci maximálně zutilkovali nové znalosti a dovednosti, a to zvláště v pracovním životě. Výzkum zjišťoval, zda jsou pro dotazované absolvovaná školení přínosná.



(Zdroj: vlastní zpracování)

Jen 1 osoba uvedla, že její znalosti a schopnosti díky vzdělávacím akcím výrazně vzrostly. Dle cílů zaměstnavatele by takto měla odpovědět každá osoba. Tento výsledek působí jako vzdělávání na velmi špatné úrovni. Jiná 1 osoba dokonce uvedla, že kvůli

času strávenému na vzdělávacích akcích, které považuje za bezvýznamné, nemá čas doplňovat své znalosti a schopnosti, které by ve skutečnosti pro výkon práce potřebovala. Velká část respondentů (9) se domnívá, že jejich znalosti a schopnosti zůstaly v nezměněné výši, několik je hodnotí jako mírně rostoucí.

Pro zaměstnavatele by měl být závěr z této otázky velkým zamyšlením při plánování do budoucna. Jelikož vzdělávacích akcí probíhá v úřadu poměrně velké množství, je nutné udělat v této fázi analýzu silných a slabých stránek procesu vzdělávání v organizaci, a se slabými stránkami důkladně pracovat. Byť se jedná o nevelký výzkumný vzorek, názor každé osoby, která odpoví, že se její znalosti po procesu vzdělávání nezměnily, je nutné blíže rozebrat (zda se jedná o problém z její strany, např. neměl zájem se učit, nebo ze strany zaměstnavatele, např. přednášky nejsou zaměřeny do praxe, nevyužívají vhodných výukových metod, aj.).

Žádné absolvované školení nemá vliv na služební postup zaměstnance v rámci úřadu. Tohoto by se dalo do budoucna využít a nastavit motivační systém, kde by změna pozice nebyla závislá jen na výběrových řízeních a hodnocení zaměstnance, ale také na jeho odborných znalostech a ochotě se rozvíjet.

## **12. Jak aplikujete znalosti / dovednosti, kterých jste se při průběžném vzdělávání naučil/a? Cítíte se k prohlubování Vaší kvalifikace vnitřně motivován/a, nebo ho chápete jen jako povinnost?**

Zpětná vazba na tento dotaz mohla být zjištěna jen od 5 zaměstnanců, jelikož ostatní dle jejich názoru z procesu vzdělávání nic nevytěžili. Toto zjištění upozorňuje na velký nedostatek systému služebního vzdělávání v úřadu.

V odpovědích se mohly vyskytnout názory typu: nemám kde nabyté znalosti uplatnit, uplatňuji je párkrát za měsíc v práci, uplatňuji je v denních pracovních činnostech, uplatňuji je i mimo pracoviště, aj. 4 z 5 uvedených osob využívají znalosti v občasné míře na pracovišti, tím je myšleno cca 1x týdně. 1 osoba jich využívá téměř na denní bázi. Tato zpětná vazba může být pro organizaci rovněž neuspokojivá.

## **4 ANALÝZA DAT – VÝSLEDKY**

### **4.1 Nedostatky systému vzdělávání na pracovišti**

Z výsledků šetření na generálním ředitelství Úřadu práce vyplývá neuspokojivá podpora procesu vzdělávání ze strany úřadu, dále nezáměr o sebevzdělávání samotnými zaměstnanci, nejednotná kvalita programů a zejména nedostatečný přenos nabytých znalostí do praxe a využití praxe při výuce.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývají i konkrétní doporučení, na kterých může služební úřad pracovat, a nedostatky, kterým by se dalo do budoucna v systému vzdělávání předcházet, a které jsou shrnuty v následujících podkapitolách.

#### **4.1.1 Nedostatečná efektivita nastaveného systému**

Zhodnocení návratnosti investic do vzdělávání je velmi obtížné. Neefektivita může souviset s neúčinnými, nebo špatně zvolenými metodami vzdělávání. Zvolená metoda by měla vyplynout z obsahu a cíle vzdělávání. Lektori často využívají nejpohodlnější varianty, která není vždy ta nejúčinnější. Každý zaměstnanec je specifický, učí se jiným způsobem, preferuje jiné metody a postupy, a tudíž akce nejčastěji organizované pro větší počet lidí jsou pro takového jedince neúčinné. Pro vhodné zvolení metod lze do budoucna využít hodnotících formulářů po skončení daného programu, za povinnosti jejich vyplnění (buť třeba anonymního).

Organizace se často setkávají s problémem fluktuace zaměstnanců (zejména ve zmíněném sektoru státní správy). Zákonem není stanovena povinnost státního zaměstnance setrvat na určité pozici, a to ani po absolvování úřednické zkoušky, i přesto, že na něj úřad vynakládá značné finanční prostředky. Totéž se týká i výdajů do vstupního a průběžného vzdělávání zaměstnanců. Jako možné řešení se jeví právní ošetření ve formě spoluúčasti zaměstnance na financování jeho vzdělávání, nebo povinnost setrvání v úřadu po určitou minimální dobu po absolvování úřednické zkoušky. S nízkou úrovní profesionalizace také souvisí celkově vysoké náklady na výkon veřejné správy.



Z šetření pomocí řízených rozhovorů vyvstal nedostatek ze strany úřadu, a to v podobě neschopnosti nastavení konkrétního předem daného počtu dní určených na vzdělávání (vytvoření vzdělávacích plánů na celý rok dopředu). Konkrétně 6 dotazovaných uvedlo, že celkový počet pro ně uskutečněných školení (vždy jich bylo maximálně 5 ročně), považovali za malý až absolutně nedostačující pro výkon jejich odborné práce, a zároveň obsah většiny těchto školení neodpovídal obsahu jejich denních činností, tzn., že školení nepřinesla nové informace, nebo nepřinesla informace odpovídající jejich pracovní náplni. Tento problém by se dal vyřešit pouhým navýšením a stanovením povinného počtu dní vzdělávání a rovněž s pomocí zpětné vazby z dotazníkových šetření.

Celkovou efektivitu samozřejmě zajistí tvorba komplexního vzdělávacího programu jako promyšleného systému procesů.

#### **4.1.2 Nedostatečná motivace ke vzdělávání se**

Výsledky vlastního zkoumání upozornily na problém s nedostatečnou motivací zaměstnanců dále se vzdělávat. Autorka práce předpokládá, že se tento jev promítá celkově více do státní správy, než do soukromého sektoru. Zaměstnanci vzdělávání chápou jako povinnost nastavenou jim zaměstnavatelem. 11 z 15 dotazovaných uvedlo, že znalosti a dovednosti nabyté před vstupem do zaměstnání jim i po několika letech k výkonu práce postačují, musejí se doučit jen drobnostem a na školení či kurzech se nic nového nedozvídají, nebo dané informace nejsou obsahově relevantní pro výkon jejich práce, tudíž jsou nadbytečné. Někdy mají nárazově mnoho úkolů, na které nejsou kvalifikovaní. I proto úřady poskytují rozdílnou kvalitu svých služeb.

Ani v oblasti jazykových znalostí a počítačových dovedností nespatřují pracovníci nutnost rozvíjet se. Jen několik jedinců musí denně cizí jazyk aktivně využívat v zaměstnání.

Největším bodem sporu je povinnost plnění úřednické zkoušky. Někteří zaměstnanci (6) nechápou, proč ji mají (měli) plnit, a 1 z nováčků po 4 měsících služebního poměru vůbec netušil, že tuto povinnost má, byť o ní byl informován už před přijetím do služebního poměru v rámci výběrového řízení a také mu byla stanovena

v tzv. Rozhodnutí o přijetí do služebního poměru a zařazení na služební místo (což je alternativa pracovní smlouvy používaná ve státní službě). Kromě změny délky služebního poměru z doby 1 roku na dobu neurčitou, nebo delší dobu určitou než 1 rok, nejsou státní zaměstnanci dostatečně motivováni tuto povinnost plnit a chápat její význam. Zejména jakékoliv další vzdělávání není podmíněno vhodnými benefity ze strany služebního úřadu, například vazbou na kariérní nebo platový postup. Motivovaným se tak jedinec stává pouze z vlastního přesvědčení, ze zájmu o zdokonalení se. V odpovědích se vyskytly případy (3), kdy na základě interního záměru vedoucího je novějšímu zaměstnanci přiznán nenárokový osobní příplatek právě až v návaznosti na úspěšné splnění úřednické zkoušky, jako forma jeho motivace. O přiznání osobního příplatku rozhoduje služební orgán právě po součinnosti s vedoucím oddělení. Na tento způsobu motivace zaměstnanci reagovali ve všech případech velice aktivně a k úřednické zkoušce se hlásili v nejbližších možných termínech. Úřady také poskytují jednorázové odměny, které se ne vždy odvíjejí od výkonnosti zaměstnanců.

Zlepšení problému malého zájmu o vzdělávání lze upravit i prostřednictvím možnosti zaměstnance spolurozhodovat o výběru konkrétních kurzů a školení. Obvykle je sám zaměstnanec schopen nejlépe definovat, v čem by se potřeboval zdokonalit. U státních zaměstnanců o tomto zpravidla rozhoduje jejich přímý nadřízený v rámci služební hodnocení, ve kterých jsou stanoveny konkrétní vzdělávací cíle, nebo v podobě předání aktuálních informací o přihlášení zaměstnance na akci. U akcí, které by byly pro úřad finančně nákladné, je možné využít formu finanční spoluúčasti.

#### **4.1.3 Rozdílná úroveň náročnosti jednotlivých zkoušek**

Výzkum se zaměřuje i na náročnost úřednické zkoušky, množství času potřebného ke studiu a poznatky při jejím plnění.

Z větší části odpovědí (8) vyplynul závěr o malé náročnosti úřednické zkoušky a s tím souvisejícími pochybnostmi o nutnosti její realizace. 8 z 9 jedinců aktivně absolvujících úřednickou zkoušku mělo zároveň za povinnost plnit zvláštní část úřednické zkoušky ze dvou oborů služby a díky tomu mělo možnost porovnat i rozdíly mezi jednotlivými obory služby.

Zaměstnanci strávili učením maximálně (v případě dotazovaného č. 14) 17 dnů. Učení probíhalo pouze formou samostudia z materiálů dostupných na webových stránkách Ministerstva vnitra, často během pracovní doby (7 jedinců). Dva zaměstnanci plnili zvláštní část zkoušky na druhý pokus. Jako důvod uvedli vlastní krátkou učební přípravu vzhledem k rozsáhlosti daného oboru úřednické zkoušky, konkrétně oboru 38. Společné evropské politiky podpory a pomoci a evropské strukturální, investiční a obdobné fondy. Rozdílný rozsah požadovaných znalostí při možnosti porovnat 2 obory služby mělo 8 dotazovaných, kteří v 7 případech uvedli, že vždy jeden obor byl snáze splnitelný a jeden obtížnější. Žádný zaměstnanec si nestěžoval na velmi vysokou obtížnost zkoušky jako celku, v případě obecné části považovali za problematický aspekt obsáhlý rozsah otázek (300), přičemž většinu z těchto informací pro výkon své služby dále nevyužijí. Z rozhovorů vyplynulo, že úřednická zkouška jako celek byla pro 7 případů přiměřeně obtížná, pro zbylé 2 byla obtížná. Ani jeden ze zúčastněných si netroufl plnit úřednickou zkoušku bez předešlé přípravy, byť její absolvování nezabralo velké množství času (průměrný čas strávený přípravou byl 6 až 10 dnů, kdy se jedná o maximálně několikahodinovou přípravu během daných dnů, nikoliv o dny celé).

Na základě tohoto zjištění je pro Ministerstvo vnitra, které funguje jako administrativně a metodicky zabezpečující úřad, ke zvážení, zda by nemělo dojít k zavedení určitých opatření, co se týče obsahu a rozsahu zkoušek, a to tak, aby jejich splnění směřovalo výrazně k nabytí odbornosti státních zaměstnanců a k většímu zaměření pro jejich praxi.

Z uvedených problémů vyplývá potřeba zajistit mnoho kroků k celkovému zvýšení kvality veřejné správy. Množství vykonávaných agend je u různých zaměstnanců rozličné. Pro kvalitní výkon veřejné správy jsou nezbytné odborné znalosti, avšak ani legislativa jasně nestanovuje konkrétní podmínky pro provádění jednotlivých agend. Zaměstnancům by rovněž měla být ze zákona nastavena povinnost vzdělávat se, a specifikována, v jakých oblastech.

Také nedostatečná finanční podpora ze strany státu způsobuje nevyhovující kvalitu v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Přitom potřeba prohlubování znalostí často vychází z neustálých legislativních změn.

Zároveň chybí kontrola výsledků vzdělávání pracovníků a ověření, zda jsou nabyté znalosti pro výkon kvalitní práce adekvátní. Taktéž autorka práce shledává nedostatek v povinnosti zaměstnance vykonávat určité činnosti vyžadované zaměstnavatelem i přesto, že doposud nemá vykonané ani vstupní vzdělávání. Celkově je proces zaučování nových pracovníků velmi složitý a nepromyšlený. Ostatní zaměstnanci vykonávají rozsáhlé množství své agendy a nemají prostor na odbíhání k agendě další. Dalším nedostatkem je nestanovení, kdo a jakým způsobem bude s novým zaměstnancem pracovat.

## **4.2 Návrhy na zlepšení**

Tato podkapitola popisuje plány v souvislosti s výsledky výzkumu, které mohou pomoci větší efektivitě systému vzdělávání státních zaměstnanců. Myšlenky staví na možnosti novelizace zákona o státní službě.

- Stanovení počtu povinných školení. Tento prvek doposud není v zákoně nastaven. Není zde stanovené ani potřebné minimum školení, ani oblasti jejich zaměření. Nemít stanovený počet povinných školení považuje autorka práce za neuvážený krok. K zamyšlení stojí otázka financování vzdělávání, které je vždy pro úřad velmi náročné a nenutí zaměstnance k žádnému výkonu. Autorka práce navrhuje zavést 6 povinných školení ročně pro každou služební pozici, předem stanovených ve vzdělávacím plánu na začátku roku, a rozložených do celého roku, aby se nestalo, že veškerá témata bude absolvovat až v posledním čtvrtletí, kdy je pro zaměstnance velmi náročné pracovní období.

V případě zaměstnancova nezájmu a neúčasti je nutné zavést mechanismy vynucující uhrazení každého školení zaměstnancem. Některá školení jsou pro úřad příliš drahá, a i přesto neefektivní, zde se navrhuje zavést horní hranici možné vynaložené ceny za školení, aby nedocházelo k enormnímu plýtvání financemi. Vzdělávání by se mělo stát pro každého přirozenou celoživotní náplní.

- Vyčlenění finanční částky výhradně na vzdělávání zaměstnanců a využívání financí z projektů Evropské unie (Evropský sociální fond). Jako ukázka slouží projekt Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a propagace aktivit v oblasti eGovernmentu (2018 - 2022), zavedený za účelem zvýšení míry využívání moderních nástrojů a zajištění kurzů ke zvýšení kvalifikace i kompetencí zaměstnanců. Ke snížení finanční náročnosti může rovněž pomoci akreditace vzdělávacích institucí. Nejlevnější jsou varianty, kdy si úřad sám školí své zaměstnance.

- Orientace vzdělávání na měkké dovednosti. Státní zaměstnance zaujala kromě znalostních okruhů i možnost rozvíjet své měkké dovednosti. Většina těchto jedinců je v častém kontaktu s občany, nebo má psychicky náročné zaměstnání. Někteří postrádají organizační dovednosti a schopnost vedení týmu. Potřebují zvládat stresové situace, efektivně komunikovat a být připraveni řešit konflikty. Z tohoto důvodu je vhodné posílit průběžné vzdělávání o zmíněnou oblast.

- Využívání praktických poznatků. Z výsledků zkoumání vyplývá zájem o získávání praktických zkušeností. V případech seminářů pracovníci potřebují akce více orientované na konkrétní činnost, kterou vykonávají. Mají zájem o více aktivní metody výuky, a zájem o sdílení znalostí a zkušeností s dalšími úřady. Schopnost propojit téma s praxí je závislá na lektorovi a na jeho nabytých zkušenostech. Ti volí semináře, jako pro ně obvykle nejschůdnější metodu výuky, zvláště v případech jednodenních výstupů, kde není mnoho času na rozsáhlejší aktivity. Na zapojení praktických zkušeností jim pak nezbyvá mnoho času. Východiskem by mohla být vícedenní školení, při kterých je více času na dané téma, a téma je probíráno hlouběji. Zároveň by měli mít posluchači větší prostor pro diskuzi a předání praktických rad v případech, kdy se s danými problémy v praxi sami setkali.

- Rozsáhlejší nabídka kurzů a navýšení kapacity obsazenosti akcí, aby se mohlo přihlásit více zaměstnanců z jednoho pracoviště. Jak vyplynulo z rozhovorů, nedostatkem pro zaměstnance je nepřipravenost plánu vzdělávání (předem nevědí, co je čeká) a nestanovení počtu školení, která mají absolvovat. Zároveň mají omezené možnosti získat informace o dalších nepovinných akcích. Vhodným řešením je zapojení efektivní komunikace zaměstnanců s využitím nové pozice př. marketingového specialisty, jako

projektového zaměstnance. Fungovala by s ním e-mailová komunikace, připravoval by letáky a informační materiály, a předával (jako prostředník) osobní doporučení pro vedoucí pracovníky.

Pro některá služební místa, např. referent ICT, mzdová účetní, či manažer projektu, není nabídka školení obsáhlá. Některá školení naopak absolvují zaměstnanci každoročně opakovaně, i přesto, že zde v průběhu roku neprobíhají žádné legislativní změny. Zde vyvstává otázka, zda je jejich účast nutná. U zajímavých zaměření, které vykonává velké množství zaměstnanců s podobnou agendou, mají možnost přihlásit se jen vybraní jedinci z krajských poboček. Z tohoto důvodu je vhodné navýšit kapacity obsazenosti na seminář, nebo takový seminář nechat proběhnout 2x až 3x, aby se vystřídal všichni zájemci.

- Kvalitnější školení a materiály k výuce, profesionální lektori, popř. zvážení využívání akreditovaných institucí. Ze závěrů rozhovorů vyplývá proměnlivá úroveň seminářů a školitelů. Důležitou roli hraje spokojenost samotných aktérů s procesem vzdělávání, která se zjišťuje pomocí průběžné zpětné vazby.

Také často chybí interní školitelé a je nutné hledat školitele zvenčí. Jednou z možností je oslovení např. vysokých škol, které jsou v každém velkém městě.

Potřebná bude i rozsáhlejší kontrola ze stran ministerstev, které udělují akreditace některým vzdělávacím institucím. Mezi ministerstvy a akreditovanými institucemi by také mohly probíhat diskuse k zajištění zaměření školení na konkrétní poptávku úřadů.

- Kontrola znalostí a dovedností nabytých při školeních, včetně kontroly účasti. Výsledky z žádného absolvovaného kurzu / školení nejsou v daném úřadu ověřovány pomocí písemného testu, ani jiným prokazatelným způsobem (př. prostřednictvím počítače, dlouhodobým sledováním výkonu práce). Kromě diskusí a dotazníku spokojenosti z akce lze pro ověření znalostí z některých vybraných školení do budoucna využít formou testu nebo ústní zkoušky. Úspěšné absolvování by zároveň mohlo být odměňováno, například formou mimořádných jednorázových odměn v platu, jako motivačního faktoru. K tomuto účely by byly vyhrazeny finance vždy v rámci ročního plánování.

- Online vzdělávání. Tuto metodu výuky mohou využít zejména jedinci s velkou sebekázní a zájmem se učit. Zároveň musí zaměstnavatel zaručit a zajistit kvalitní materiály a školení. Jejichž příprava v online světě je finančněji náročnější, byť do budoucna rentabilnější. Tuto metodu zde autorka práce poukazuje spíše jako možnost, jelikož sama nedokáže docenit její přínosy a preferuje přímé vyučování tváří v tvář.

Od vzniku zákona o státní službě a kvůli neustálému vývoji ve veřejné správě vzniká potřeba novelizace zákona v oblasti vzdělávání. O zákonu se nedá říci, že by byl zastaralý, avšak není schopen reagovat na potřeby jednotlivých úřadů a zaměstnanců. Zákon sice rámcově hovoří o vzdělávání, avšak neukládá zaměstnancům žádné konkrétní povinnosti a nekontroluje, zda se aktivně angažují. Neřeší způsob přípravy vzdělávacích plánů, jen se okrajově zmiňuje o působnosti Ministerstva vnitra v souvislosti s koordinací vzdělávání státních zaměstnanců a přípravou vzdělávacích programů a rámcových pravidel pro vzdělávání státních zaměstnanců (§ 13 odst. 1 písm. d ZoSS). Zákon vůbec nesleduje případnou efektivitu vzdělávání a jeho přínos pro zaměstnance. Na výše zmíněné okruhy by se mohl do budoucna více zaměřit.

## ZÁVĚR

Jelikož je vzdělávání zaměstnanců ve služebním poměru upraveno poměrně mladou právní úpravou, a kromě zákona o státní službě jen několika málo právními předpisy, například Usnesením vlády České republiky ze dne 7. září 2020 č. 899 o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a Služebním předpisem náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech, které jsou obsahově poměrně nekonkrétně propracované a velmi obecné (nejsou detailní), projevuje se způsob i výsledek vzdělávání zaměstnanců v jisté míře volnosti a nezávaznosti služebních úřadů. Rovněž jejich funkčnost teprve prověřuje čas.

Vysloveně povinné je pouze vstupní vzdělávání úvodní a pro určitou skupinu zaměstnanců i vstupní vzdělávání následné. O účasti na jiném druhu vzdělávání většinou rozhoduje vedoucí příslušného úřadu v součinnosti s přímým nadřízeným konkrétního zaměstnance. Současný zákon o státní službě neřeší komplexně a jednoznačně vzdělávací proces, avšak vždy poskytuje prostřednictvím podpůrných usnesení vlády a služebních předpisů povinnost absolvovat vstupní vzdělávání a vzdělávání průběžné (popř. vzdělávání vedoucích zaměstnanců a jazykové vzdělávání), aby byl garantován vysoký stupeň jejich zaměstnanecké odbornosti a profesionality.

Zejména vedoucí pracovníci by ocenili snahu o sjednocení právní úpravy pro všechny zaměstnance veřejné správy. Rozhodně tím však není myšlena ukvapená příprava a schvalování nového zákona. Významným prvkem v provádění jakýchkoliv změn je na druhé straně konkrétní zaměstnanec, popř. jeho nadřízený, kteří si musí uvědomit důležitost procesu celoživotního učení a s touto myšlenkou přistupovat ke vzdělávání. Od inteligentního zaměstnance lze očekávat, že se vzdělávání účastní dobrovolně, i když mu to žádný zákon nebo vedoucí nenařizuje.

Dosažení profesionality souvisí s odborností státních zaměstnanců. Pro každé služební místo je stanoven kvalifikační předpoklad. Dále je uzákoněna povinnost prohlubování vzdělání a povinnost složit úspěšně úřednickou zkoušku. Pro další zkvalitňování výkonu veřejné správy je potřebné systematické organizované celoživotní vzdělávání zaměstnanců. S požadavky dnešní neustále se vyvíjející společnosti získává potřeba vzdělávání nový rozměr. Do budoucna se očekává stále více rostoucí zájem



o odborný růst a rozvoj osobnosti. Současný zákon o státní službě a na něj navazující usnesení, služební předpisy a metodické pokyny předkládají státní službě směr, kterým by se mělo vzdělávání ve veřejné správě ubírat, obsahuje však i některé nedostatky. Mezi ně patří například nestanovení povinného rozsahu vzdělávání v rámci hodin / dnů za rok, nestanovení konkrétních témat pro jednotlivá služební místa, nespecifikování odpovědnosti zaměstnance za výsledky jeho vzdělávacího procesu, časová nahodilost (špatné plánování) vzdělávacích aktivit v rámci delšího časového období, pomalá reakce na současné změny v legislativě, nemnoho prostoru pro vlastní iniciativu a návrhy zaměstnance, hrazení veškerých výdajů služebním úřadem, horší popř. neověřitelná efektivita některých výukových metod (např. e-learning) a vysoká administrativní zátěž zodpovídajících osob.

Odbornost zaměstnanců ve státní správě je velmi často sledována a hodnocena, jelikož na této úrovni nejčastěji dochází ke styku s veřejností. Zvyšováním kvalifikace pracovníků veřejné správy je možné přispět ke snižování nákladů spojených s jejím výkonem. Služební poměr by tedy měli vykonávat kvalifikovaní odborníci podle přesně nastavených zásad. Dokud však budou výše platů státních zaměstnanců nastavené na současné úrovni, je velké riziko jejich odchodů do soukromé sféry za lákavějšími výdělky. Jelikož jsou platy státních zaměstnanců stanoveny v rámci platových tabulek, jsou jen velmi omezené možnosti ke zvýšení platů nad jejich rámec (př. osobní příplatky, mimořádné odůvodněné odměny).

Praktická část práce je věnována zejména průběžnému vzdělávání státních zaměstnanců generálního ředitelství Úřadu práce ČR, a to formou rozhovorů podložených dotazníkovým šetřením, jichž se zúčastnilo celkem 15 zaměstnanců. Výsledky šetření jsou vyhodnoceny a budou předány k dalšímu využití do oddělení vzdělávání. Průběhu dotazníkového šetření a rozhovorů se věnoval kromě zjišťování statistických údajů o respondentech (věk, vzdělání), zejména komplexním tématům v oblasti vzdělávání. Mimo jiné autorka práce zjišťovala rozsah průběžného vzdělávání v úřadu, klady i nedostatky systému vzdělávání, způsoby možné spolupráce mezi úřady, zájem o vzdělávání se i mimo zaměstnání, možnost aplikace nabytých znalostí ze vzdělávání do pracovního procesu, celkovou účinnost programů, a zejména realizaci úřednické zkoušky, jako hlavní oblasti zájmu.

Vzhledem k téměř dennímu jednání zaměstnanců s dalšími lidmi, ať už osobní formou, nebo komunikací prostřednictvím e-mailů a telefonátů, mají tito zaměstnanci zejména zájem o prohlubování jejich měkkých dovedností – efektivní komunikaci, práci se stresem, schopnost vést lidi. Do budoucna by bylo vhodné zjišťovat zájem pracovníků o konkrétní témata nad rámec jim předem stanovených, nařízených nadřízenými.

Autorka práce navrhuje navýšit rozpočet organizace generálního ředitelství ÚP na vzdělávání zaměstnanců a zajistit vzdělávací aktivity z prostředků Evropské unie, samozřejmě s maximálním zaměřením do praxe.

Rozhovory se zabývaly i otázkou, zda zaměstnanci považují dosavadní vzdělání za dostačující pro jejich práci a zda se po absolvování vzdělávacích programů zvýšily jejich dosavadní znalosti a dovednosti. Pro většinu z nich je nabyté vzdělání dostačující. Tento fakt si autorka vysvětluje dosaženým vysokoškolským, minimálně bakalářským, vzděláním u většiny dotazovaných zaměstnanců (celkově se jedná o nový trend u zaměstnanců nejen ve veřejné správě). Naučené znalosti a dovednosti však rychle ztrácí svou „trvanlivost“ a cílem vzdělávání v organizaci je s tímto trendem pracovat.

Cílem diplomové práce, který si autorka vymezila v úvodu, bylo analyzovat právní a služební předpisy, metodické pokyny a další dokumenty týkající se vzdělávání státních zaměstnanců, včetně dopadů těchto předpisů na státní zaměstnance. Taktéž zjišťovala a hodnotila, nakolik úřednická zkouška zajistí odborný výkon služby a prohloubí kvalifikaci těchto zaměstnanců. Magisterská práce popisuje oblast dalšího vzdělávání státních zaměstnanců ve vybraném služebním úřadu – na generálním ředitelství Úřadu práce, a připravuje návrhy možností vzdělávání a práci s nedostatky do budoucna. Podtrhuje samotný význam vzdělávání úředníků veřejné správy. V praktické části jsou porovnány teoretické principy s praktickým zabezpečením vzdělávání v konkrétním úřadu. Práce na diplomové práci byla pro autorku přínosem. Domnívá se, že se jí cílů podařilo dosáhnout.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BENEŠ, M., 2008. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BRDEK, M. a VYCHOVÁ, H., 2004. *Evropská vzdělávací politika: programy, principy a cíle*. Praha: ASPI a.s. ISBN 80-86395-96-0.

ERÉNYI, T., KANTOROVÁ, D. a VEJSADA D., 2017. *Vyznejte se v zákoně o státní službě*. Brno: Bizbooks. ISBN 978-80-265-0607-2.

HEINOVÁ, H., 2008. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*. Praha: ČMKOS. ISBN 978-80-90391-78-9.

HENDRYCH, D., 2003. *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: ASPI, s. 17. ISBN 80-86395-86-3.

HENDRYCH, D., 2012. *Správní právo. Obecná část*. 8. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-254-3.

HOETZEL, J., 2018. *Československé správní právo. Část všeobecná*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-168-4.

HORIZINKOVÁ, E. a NOVOTNÝ, V., 2013. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. ISBN 978-80-7380-459-6.

HUSA, J. a VOTAVA, J., 2009. *Odborné vzdělávání a celoživotní učení v kontextu vývoje venkovského prostoru*. Praha: ČZU. ISBN 978-80-213-2002-4.

KALOUS, J. a VESELÝ, A., 2006. *Vybrané problémy vzdělávací politiky*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-1262-3.

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

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUCHARČÍKOVÁ, A. a VODÁK, J., 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3651-8.

LEŠTINSKÁ, V., 2006. *Personalistika ve veřejné správě: manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3984-1.

MUŽÍK, J., 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-738-4.

POMAHAČ, R. a VIDLÁKOVÁ, O., 2002. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-748-0.

SCISKALOVÁ, M. a GONGOL, T., 2006. *Veřejná správa: distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 80-7248-372-2.

STÝBLO, J., 2011. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-627-1.

VESELÁ, M., 1997. *Státní služba*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1660-4.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S., 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15. ed. London: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-6827-6.

JARVIS, P. 2010. *Adult Education & Lifelong Learning. Theory and Practice*. London: Routledge. ISBN 978-0-4154-9481-6.

## Seznam právních předpisů

Ministerstvo vnitra, 2017. *Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 1/2017, kterým se stanoví podrobnosti k provádění a organizaci úřednické zkoušky.* Verze č. 6, č. j. MV-11872-6/VMS-2017. Dostupný z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/metodicky-pokyn-1-2017-aktualizace-k-6-dubnu-2020.aspx>

Ministerstvo vnitra, 2019. *Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4/2019 ze dne 5. listopadu 2019, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech.* In: Sbíрка služebních předpisů náměstka ministra vnitra pro státní službu, ročník 2019, částka 4. Dostupný z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-predpisy.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>

Nařízení vlády č. 1/2019 Sb., o oborech státní služby, ze dne 12. prosince 2018. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 1. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-1/zneni-20190701>

Nařízení vlády č. 157/2019 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 136/2015 Sb., o rovnocennosti některých zkoušek a odborných kvalifikací zvláštní části úřednické zkoušky. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 66. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2019-157>

Usnesení vlády České republiky ze dne 9. května 2012 č. 331 o Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/extremismus-a-eticky-kodex-eticky-kodex-uredniku-a-zamestnancu-verejne-spravy.aspx>.

Usnesení vlády České republiky ze dne 7. září 2020, č. 899 o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/usneseni-vlady-cr-c-899-ze-dne-7-zari-2020.aspx>

Ústava ČR; Listina základních práv a svobod. ÚZ 2018 č. 1256. Ostrava: Sagit, 2018. ISBN:978-80-7488-289-0

Vláda ČR, 2012. Usnesení vlády České republiky ze dne 9. května 2012 č. 331 o *Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. Dostupný z: [https://albatros.odok.cz/usneseni/usneseni\\_webtest.nsf/web/cs?Open&2012&05-09](https://albatros.odok.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/web/cs?Open&2012&05-09)

Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů, ze dne 28. listopadu 2002. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 177. Dostupná z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-512>

Vyhláška č. 124/2018, kterou se mění vyhláška č. 162/2015 Sb., o podrobnostech úřednické zkoušky. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 62. Dostupná z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/novelizace-vyhlaskey-o-podrobnostech-urednicke-zkousky.aspx>

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ze dne 22. dubna 1998. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 39. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111>.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ze dne 13. června 2002. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 114. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ze dne 13. května 2004. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 143. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435?text=Z%C3%A1kon+%C4%8D.+435%2F2004+Sb>

Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů ze dne 30. března 2006. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 61. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-179>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákon zákoník práce, ze dne 21. dubna 2006. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 84. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=Z%C3%A1kon%ADk+pr%C3%A1ce>

Zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, ze dne 9. února 2011. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 29. Dostupný

z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-73?text=Z%C3%A1kon+%C4%8D.+73%2F2011+Sb.%2C>

Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě, ze dne 1. října 2014. In: Sbíрка zákonů a mezinárodních smluv, částka 99. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234?text=o+st%C3%A1tn%C3%AD+slu%C5%BEb%C4%9B>

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Evropská komise, 2010. *Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění*. Sdělení komise. Brusel. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vyzkum-a-vyvoj/strategie-evropa-2020>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2010. *Souhrnná zpráva o vzdělávání dospělých*. VI. Mezinárodní konferenci o vzdělávání dospělých (CONFINTEA VI). Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/vi-mezinarodni-konference-o-vzdelavani-dospelych-confintea>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2019. *Seznam standardizovaných zkoušek*. Č. j. MSMT- 24156/2019 ze dne 3. září 2019. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/51155/>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2020. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*. ISBN 978-80-87601-47-1. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/54104/>

Ministerstvo vnitra, 2020. *Zpráva o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a státních zaměstnanců ve služebních úřadech za rok 2019*. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-ostatni-dokumenty.aspx>

## SEZNAM ZKRATEK

<b>BOZP</b>	-	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>ČR</b>	-	Česká republika
<b>DPČ</b>	-	Dohoda o pracovní činnosti
<b>DPP</b>	-	Dohoda o provedení práce
<b>EU</b>	-	Evropská unie
<b>ICT</b>	-	Informační a komunikační technologie (angl. Information and Communication Technologies)
<b>MŠMT</b>	-	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
<b>NATO</b>	-	Severoatlantická aliance (angl. North Atlantic Treaty Organization)
<b>OECD</b>	-	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development)
<b>UNESCO</b>	-	Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu (angl.. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
<b>ÚZ</b>	-	Úřednická zkouška
<b>ZoSS</b>	-	Zákon č. 234/2014 Sb., Zákon o státní službě



# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Popis procesu realizace vzdělávání .....	17
Obrázek 2: Druhy vzdělávání .....	25
Obrázek 3: Organizační struktura generálního ředitelství Úřadu práce ČR .....	47

## Seznam grafů

Graf 1: Graf 1 - Počet úřadů využívajících služební volno .....	39
Graf 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	52
Graf 3: Jak dlouho jste ve zaměstnání/a služebním poměru v generálním ředitelství ÚP ČR? .....	53
Graf 4: Na jaké pozici pracujete? .....	53
Graf 5: Jak dlouho jsem se dohromady učil/a na obecnou část ÚZ? .....	55
Graf 6: Zhodnoťte náročnost zkušebních otázek pro obecnou část ÚZ! .....	56
Graf 7: Možnost 7 chyb z celkem 30 testových otázek pro obecnou část ÚZ považuji za: .....	57
Graf 8: Díky úřednické zkoušce jsem získal/a: .....	58
Graf 9: Jak hodnotím povinnost vykonat úřednickou zkoušku? .....	59
Graf 10: Zvýší úspěšné složení ÚZ odbornost státních zaměstnanců? .....	60
Graf 11: Zjistíte organizace Vaše vzdělávací potřeby? .....	64
Graf 12: Vyhovovala by Vám možnost zajištění určitého počtu povinných školení v průběhu roku, nikoliv jen nahodilého systému vzdělávání? .....	65
Graf 13: Jakým termínem byste zhodnotil/a systém vzdělávání na pracovišti? .....	67
Graf 14: Účastníte se vzdělávacích programů mimo pracoviště, nad rámec výkonu služby, hrazených z vlastních či jiných zdrojů? .....	69
Graf 15: Jak vnímáte dopady služebních vzdělávacích programů na zvýšení Vašich pracovních schopností? .....	70

## SEZNAM PŘÍLOH

**Příloha A – Dotazník ..... 91**

**Příloha B – Otázky pro polostrukturovaný rozhovor ..... 94**

## **Dotazník pro následné strukturované rozhovory na téma**

### **Úřednická zkouška (Příloha A)**

Obdržel/a jste dotazník vytvořený za účelem získání cenných informací pro mou diplomovou práci zaměřenou na téma „Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy se zaměřením na úřednickou zkoušku“.

Veškeré vyplněné údaje budou použity a zveřejněny výhradně v mé diplomové práci. Na základě společného polostrukturovaného rozhovoru budete mít možnost doplnit podrobnosti nejen k následující otázkám.

Předem děkuji za čas, který tomuto tématu věnujete.

Bc. Radka Wernerová - studentka Univerzity Jana Amose Komenského Praha, oboru Andragogika, personalistka v Oddělení personálním Odboru personálního a vzdělávání generálního ředitelství Úřadu práce České republiky

**Jméno a příjmení státního zaměstnance / státní zaměstnankyně \*:**

**Oddělení, odbor:**

**1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- A) středoškolské
- B) vyšší odborné
- C) vysokoškolské v bakalářském studijním programu
- D) vysokoškolské v magisterském nebo doktorském studijním programu

**2. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve služebním poměru v generálním ředitelství ÚP?**

- A) méně než 1 rok
- B) 1 rok až 5 let
- C) 6 let a více

**3. Na jaké pozici pracujete?**

- A) ředitel odboru
- B) vedoucí oddělení
- C) řadový státní zaměstnanec

**4. Ze zákona jsem musel/a:**

- A) vykonat obecnou i zvláštní část úřednické zkoušky
- B) vykonat pouze obecnou část úřednické zkoušky → otázku č. 8 nevyplňujte
- C) požádat o přijetí do služebního poměru, jehož vznikem platí, že úřednická zkouška byla vykonána → otázky č. 4-10 nevyplňujte

**5. Jak dlouho jsem se dohromady učil/a na *obecnou část* úřednické zkoušky?**

- A) méně než 1 den
- B) 1-2 dny
- C) 3-5 dní
- D) 6-10 dní
- E) více než 10 dní

**6. Zhodnot'te náročnost zkušebních otázek pro *obecnou část* úřednické zkoušky!**

**Byla:**

- A) velmi snadná (lehká)
- B) poměrně snadná
- C) přiměřeně obtížná
- D) poměrně obtížná
- E) velmi obtížná (náročná)

**7. Možnost 7 chyb z celkem 30 testových otázek pro *obecnou část* úřednické zkoušky**

**považuji za:**

- A) velmi shovívavou
- B) přiměřenou
- C) přísnou

**8. Obecnou část úřednické zkoušky jsem udělal/a:**

- A) napoprvé
- B) napodruhé

**9. Zvláštní část úřednické zkoušky byla:**

- A) snazší než obecná část
- B) stejně obtížná jako obecná část
- C) složitější než obecná část

**10. Díky úřednické zkoušce jsem získal/a:**

- A) mnoho nových informací, znalostí, či dovedností
- B) dostačující množství nových informací, znalostí, či dovedností
- C) několik nových informací, znalostí, či dovedností
- D) žádné nové informace, znalosti, či dovednosti

**11. Jak hodnotím povinnost vykonat úřednickou zkoušku? Jako:**

- A) přínosnou
- B) neutrální
- C) obtěžující / zbytečnou

**12. Zvýší úspěšné složení úřednické zkoušky odbornost státních zaměstnanců?**

- A) ano, zvýší
- B) ne, zůstane nezměněna

**\* Vaše jméno a příjmení nebude v diplomové práci zveřejňováno, Váš záznam bude veden pod číslem pořadí, ve kterém dotazník autorka obdrží.**

## **Vzorový polostrukturovaný rozhovor (Příloha B)**

1. Jakými činnostmi se v organizaci zabýváte? Co je Vaší náplní práce? V jakém oboru / oborech služby svou činnost vykonáváte?
2. V čem se cítíte obzvláště dobrý/á? Co Vám v práci způsobuje problémy?
3. Jak probíhal proces zaškolení na služební místo?
4. Byl pro Vás navržen vlastní systém průběžného vzdělávání? Považujete systém průběžného vzdělávání zaměstnanců na pracovišti za dostačující (optimální)?
5. Vyhovovala by Vám možnost zajištění určitého počtu povinných školení v průběhu roku, nikoliv jen nahodilého systému vzdělávání?
6. Která témata vyžadují ve vzdělávání v organizaci častějšího využití? Která témata považujete za neúčinná?
7. Jak hodnotíte celkový systém vzdělávání na pracovišti? Uveďte klady i nedostatky. Měly by v oblasti vzdělávání státních zaměstnanců proběhnout nějaké změny / inovace? Pokud ano, v jakých oblastech by měla proběhnout změna? Prosím, uveďte návrhy na zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců.
8. Popište Vaši aktivitu týkající se splnění úřednické zkoušky (jak jste se připravoval/a, kolik času příprava zabrala, zda předcházel plnění nějaký související kurz, zda jste čerpal/a služební volno, jaká byla náročnost obou částí zkoušky, zda jste ji splnil/a, jaká pozitiva i negativa jste v procesu získání osvědčení sledoval/a, ...)
9. Spolupracujete v rámci vzdělávání zaměstnanců i s jinými úřady? Vyměňujete si zkušenosti, sdílíte názory, poskytnete recenze?

10. Účastníte se vzdělávacích programů mimo pracoviště, nad rámec výkonu služby, hrazených z vlastních či jiných zdrojů?
  
11. Jak vnímáte dopady služebních vzdělávacích programů na zvýšení Vašich pracovních schopností?
  
12. Jak aplikujete znalosti / dovednosti, kterých jste se při průběžném vzdělávání naučil/a? Cítíte se k prohlubování Vaší kvalifikace vnitřně motivován/a, nebo ho chápete jen jako povinnost?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Radka Wernerová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy se zaměřením na úřednickou zkoušku**

**Rok: 2021**

**Počet stran textu bez příloh: 82**

**Celkový počet stran příloh: 5**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 36**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2**

**Počet internetových zdrojů: 5**

**Vedoucí práce: Ing. Jindřich Kolek, Ph.D., MBA**