

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2018-2020

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Milena Smetanová**

**Vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2018-2020**

**DIPLOMA THESIS**

**Milena Smetanová**

**The employees training of territorial self-governing units**

Prague 2020

The Diploma Thesis Work Supervisor: RNDr. Jan Žufan, 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 30. 1. 2020

*Milena Smetanová*.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu své diplomové práce panu RNDr. Janu Žufanovi Ph.D., MBA, za odborné vedení, trpělivost a cenné rady, které mi při zpracování této diplomové práce věnoval. Děkuji také Mgr. Dagmar Sýkorové za pomoc při třídění myšlenek a gramatické kontrole práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců územně samosprávných celků.

Práce je rozdělena na část teoretickou, která se dále dělí na podkapitoly popisující vzdělávání dospělých, a na specifikaci veřejné správy a pojmů s ní souvisejících.

Praktická část se dělí na metodologii a vlastní výzkum, v němž je provedena analýza současného stavu ve vzdělávání v rámci vybraných územně samosprávných celků. Výzkumná část se zabývá vzděláváním. Vlastní výzkum vychází z položených výzkumných otázek a analýzy dokumentů. Součástí je i komparace systému vzdělávání velkého územně samosprávného celku a dvou menších územně samosprávných celků.

Závěrečná část obsahuje zhodnocení a možné návrhy na zlepšení systému vzdělávání.

## **Klíčová slova**

Akreditace, formy vzdělávání, hodnocení vzdělávání, úředník veřejné správy, územně samosprávný celek, veřejná správa, vzdělávání zaměstnanců.

## **Annotation**

My diploma thesis deals with the employees training and development within territorial self-governing units.

The thesis is divided into a theoretical section, which is further segmented to chapters describing adults training and the specification of public administration and terms concerning that.

The practical section divides into the methodology and the actual research, where the analysis of contemporary situation in training of selected territorial self-governing units have been carried out.

The research section concerns training. The research itself proceeds from the asked research questions and the document analysis. Its component is also the comparison of training system of a large territorial self-governing unit and two smaller ones.

The final section contains the evaluation and possible proposals of improving the system of training.

## **Keywords**

Accreditation, employees training forms of training, public administration officer, training evaluation, territorial self-governing unit public administration.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....</b>	<b>11</b>
1.1 Vzdělávání a vzdělání.....	12
1.2 Možné pohledy na vzdělávání.....	14
1.3 Formy vzdělávání.....	16
1.4 Hodnocení vzdělávání.....	17
1.5 Vzdělávání dospělých.....	21
1.6 Specifika a překážky ve vzdělávání dospělých.....	24
<b>2 VEŘEJNÁ SPRÁVA .....</b>	<b>25</b>
2.1 Vymezení základních pojmů vztahujících se k veřejné správě.....	25
2.1.1 Veřejná správa.....	25
2.1.2 Samospráva.....	26
2.1.2.1 Zájmová samospráva.....	26
2.1.2.2 Územní samospráva.....	26
2.1.3 Úředník veřejné správy.....	28
2.1.4 Vzdělávání úředníků veřejné správy.....	30
2.1.4.1 Vstupní vzdělávání.....	30
2.1.4.2 Průběžné vzdělávání.....	30
2.1.5 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů.....	35
<b>3 MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚSC .....</b>	<b>38</b>
3.1 Vzdělávací proces a výběr typu vzdělávání.....	38
3.2 Poradenství v oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	41
3.3 Druhy vzdělávání.....	41
3.4 Podpora vzdělávání veřejné správy z EU.....	48
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>51</b>
<b>4 VLASTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ .....</b>	<b>51</b>
4.1 Cíle výzkumu.....	51
4.2 Popis zkoumaného souboru.....	52

4.3	Sběr informací.....	53
4.4	Metodologie výzkumu .....	54
4.4.1	Kvalitativní výzkum formou strukturovaného rozhovoru.....	54
4.4.2	Popis zkoumaných územně samosprávných celků .....	56
4.4.3	Vyhodnocení dat .....	57
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>



## ÚVOD

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy rozboru materiálu a rozhovorů se zaměstnanci zhodnotit stávající systém vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků a na základě zjištění navrhnout některé možnosti zlepšení tohoto uspořádání. Je zde položeno pět výzkumných otázek zaměřených na systém a formu vzdělávání v územně samosprávných celcích, na hodnocení vzdělávacích aktivit a preference zaměstnanců.

Dílčím cílem je popsání současného vzdělávacího systému u zaměstnanců územně samosprávných celků, možností rozvoje zaměstnanců z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. *„Úspěšní manažeři si uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělání zaměstnanci, kteří dokáží účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí.“<sup>1</sup>* Vzdělání, znalosti a schopnost je využít se stává jednou z hlavních výhod podniku a v případě zaměstnanců územně samosprávných celků se jedná o jakýsi obraz fungování státní správy. Je proto žádoucí, aby zaměstnanci, úředníci, byli odborníci nejen v dané oblasti, ale aby měli i znalosti v sociálních kompetencích, jednání s klienty a jejich vzdělávání a rozvoj šly s dobou.

Současný systém vzdělávání úředníků veřejné správy vede ke zvyšování odbornosti, čímž přispívá ke zvýšení profesionality a rozšiřování požadovaných kompetencí. V současné době je toto vzdělávání řízeno zákonem č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů v platném znění, jenž je zároveň metodikou k plánování vzdělávání úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Veřejná správa, tak jak je realizována v České republice, je chápána jako služba veřejnosti, která zajišťuje veřejné záležitosti na úrovni státní a místní, a to vždy ve veřejném zájmu. Na územní a dále místní úrovni územní samosprávu vykonávají kraje, obce a samostatně hlavní město Praha.

Vzdělávání jedinců bylo vždy ceněné a s dalším rozvojem a vývojem techniky a společnosti jeho důležitost stále stoupá. V dnešní době vzdělávání provází všechny jedince celým životem, s rozvojem vědy, techniky a technologií a změnami ve fungování společnosti si už jedinec nevystačí se znalostmi ze školy. Vzdělání,

---

<sup>1</sup>VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024736518. s. 15.

schopnosti, znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců ve společnostech mají vliv na vývoj a konkurenceschopnost daných podniků. Neméně důležité je vzdělávání a rozvoj úředníků veřejné správy. Tato diplomová práce se bude věnovat vzdělávání úředníků územně samosprávných celků, kteří ovlivňují fungování územně samosprávných celků, tedy krajů a obcí, a jejichž činnost se tak osobně dotýká každého jedince. Toto vzdělávání umožní nejen úředníkům reagovat na změny, které se ve společnosti dějí. Vzdělání a znalosti umožňují úředníkům nejenom reagovat na změny již proběhlé, ale i směřovat ke změnám žádoucím a ovlivňovat je. Zodpovědný přístup k výkonu veřejné správy vede k rozvoji dané oblasti a odráží se i ve spokojenosti občanů. Všechny proběhlé i plánované změny, a to i ty, které se týkají vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků, probíhají za účelem zlepšování a zkvalitňování služeb pro občany. Zaměstnanec úřadu, úředník by neměl být vnímán jako byrokrat, ale vzdělaný a schopný člověk, který ve prospěch služby veřejné správy hledá ta nejlepší řešení pro společnost. Měl by být schopen samostatného uvažování, analyzování a následného rozhodování, samozřejmě v rámci svých kompetencí. Vizitkou takového úředníka by byla jeho kvalifikace, odborné znalosti, osobnostní kompetence a další rozvoj odborný i osobnostní.

# TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část diplomové práce je rozdělena do tří kapitol, ve kterých jsou zpracovány teoretické podklady k diplomové práci. První kapitola se věnuje vzdělávání dospělých v obecné rovině, druhá kapitola je zaměřena na oblast veřejné správy a v kapitole třetí se diplomová práce věnuje možnostem vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků.

Teoretická část diplomové práce, je zde považována za nepostradatelnou z důvodu jednotného vyjasnění pojmů, které se vztahují ke vzdělávání dospělých a veřejné správě a dále je tento oddíl nutný pro uvedení přehledu o možnostech vzdělávání a uvedení zákonných předpisů týkajících se vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků.

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Na vzdělávání dospělých lze pohlížet z mnoha odlišných pohledů - pohledu personálního, andragogického, pedagogického i psychologického. V dnešní době patří vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ke stěžejním oblastem, kterým je věnována pozornost jak personalisty a manažery, tak i samotnými zaměstnanci. Většina zaměstnanců si uvědomuje, že jsou na ně kladeny stále větší požadavky, a pokud chtějí uspět na trhu práce, jsou nuceni zvyšovat své znalosti, dovednosti a kompetence. V současné době je možné sledovat stále větší potřebu vzdělání a rozvoje jak po stránce znalostní, tak po stránce komunikační a společenské. V oblasti vzdělávání dochází ke zvyšování nároků na jednotlivce i celou společnost. Veteška a Tureckiová uvádí, že: *“celoživotní učení je v dnešní době vnímáno jako nezbytný proces vedoucí k aktivní zaměstnanosti a uplatnění jedince na trhu práce.”*<sup>2</sup> V dnešní době lidem do životů vstupují vlivem zrychlené komunikace a propojenosti světa mnohem častěji nové technologie, inovace, a tím se zvyšují i požadavky na člověka, který s nimi musí umět zacházet. Jazyková a počítačová gramotnost je brána jako samozřejmost. Na některých pozicích jsou i normami dané požadavky na doplnění a další vzdělávání dospělých, jako příklad lze

---

<sup>2</sup>VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024717708. s. 13.

uvést státní úředníky, učitele, zdravotníky a mnohá další povolání. To, že se dalšímu vzdělávání věnuje vědec, lékař nikoho nepřekvapí, ale v dnešní době nových objevů jsou časté i kurzy na prohloubení znalostí u kuchařů, cukrářů, kadeřnic, kosmetiček apod. Vývoj jde vpřed ve všech oblastech života. V současnosti stále více jedinců studuje a rozšiřuje si své znalosti i v dospělosti, neboť znalosti získané při středoškolském či vysokoškolském studiu jsou již nedostatečné.

Barták uvádí: „*Investice do cíleného učení zaměstnanců jsou pro učící se organizaci investicí do vlastní budoucnosti.*“<sup>3</sup>

Kohout popisuje, že dnešní moderní společnost se snaží dbát na to, aby vzdělání předcházelo vývoji, bylo vzděláním pro budoucnost a kapitálem pro jedince i společnost. Dochází k rozvoji nových forem vzdělávání dospělých. Je nutné investovat do vzdělání, které je potřebné a uplatitelné, přičemž jeho finanční efekt se projeví až později. Vznikají nové metody vzdělávání.<sup>4</sup>

## 1.1 Vzdělávání a vzdělání

Vzdělávání dospělých bývá někdy nazýváno jako celoživotní vzdělávání, ač mezi těmito pojmenováními lze vidět rozdíly. Celoživotní vzdělávání je pojmem širším, neboť zahrnuje edukační proces od narození až po konec života. Do celoživotního vzdělávání můžeme zařadit výchovu a vzdělávání předškolní, školní vzdělávání, které spadá do pedagogiky, vzdělávání dospělých, jímž se zabývá andragogika, až po vzdělávání seniorů - gerontagogiku, kam spadají například univerzity třetího věku a další mnohé kurzy. Do vzdělávání dospělých řadíme vzdělávání, rozšiřování znalostí a dovedností v dospělosti. Patří sem jak vzdělávání ve školských institucích, jež může být ve formě dálkového studia, kombinovaného studia, večerních kurzů k doplnění maturity či jiné odbornosti, ale i firemního vzdělávání a vzdělávání osobního rozvoje, zájmových kurzů vaření, práce s počítačem, tanečních kurzů a mnohých dalších.

Definice pojmu vzdělávání se mohou částečně lišit podle pohledu autora. Kohout na vzdělávání pohlíží v širších souvislostech, uvádí, že „*vzdělávání lze definovat jako proces všestranné humanizace a kultivace člověka zahrnující procesy jako socializace,*

---

<sup>3</sup> BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium. (Alfa Nakladatelství). ISBN 9788087197035. s. 32.

<sup>4</sup> KOHOUT, Karel. *Základy obecné pedagogiky*. Vyd. 2., dopl. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 9788074520099. s. 85-86.

*enkulturace a personalizace. Vzdělávání je tak chápáno velice široce, nejde jen o hromadění vědomostí, ale o široce pojatý rozvoj člověka s cílem umožnit mu co nejoptimálnější zapojení do života společnosti, o pochopení příčin a následků včetně tvorby nových hodnot. Vzdělaný člověk v tomto pojetí není rozhodně pouze osobou nabitou informacemi a věděním, ale skutečně všestrannou osobností schopnou reagovat na životní situace, adaptovat se, věcně improvizovat, rozumět životu, kultuře atd.*<sup>5</sup>

Velice podobný pohled na vzdělávání má Palán: „vzdělávání je soustava vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, vytvoření morálních rysů a osobitých zájmů. Je výsledkem procesů zaměřených na utváření osobnosti.“<sup>6</sup>

Beneš chápe vzdělávání jako cílevědomý a plánovaný proces realizace určitých pedagogických cílů a ideálů, jehož zprostředkování je systematické a obsahově, věcně a časově strukturované, tento institucionalizovaný proces je vedený většinou profesionály. S tím, že „vzdělání je pak výsledkem vzdělávání, sebevzdělávání a seberozvoje. Vzdělání je vnitřní kvalitou osobnosti, není tedy přenositelné a na rozdíl od vzdělávání se nemůže stát zbožím.“<sup>7</sup> „Vzdělávání se odehrává mezi dvěma činiteli: mezi vzdělavatelem (učitelem, lektorem) a vzdělávaným (žákem, studentem, účastníkem). Z pohledu vzdělavatele jde o vyučování, z pohledu vzdělávaného jde o učení.“<sup>8</sup>

Každé vzdělávání musí mít určené své cíle: „cílem vzdělávání se rozumí vzdělávací ideál, tedy plánovaná kvalita, již má být vzděláním dosaženo.“<sup>9</sup> Dále volíme i způsob, jakým má být cíle dosaženo, tedy zda se bude jednat o např. o frontální výklad, instruktáž, asistování, koučování, mentoring apod. Vybíráme také, zda vzdělávání bude probíhat mimo pracoviště, anebo přímo na pracovišti.

Vzdělání je výsledek vzdělávání a podle Druckera “Znalosti nesídlí v knihách, databankách, v počítačových programech. Ty obsahují pouze informace. Znalosti bývají vždy ztělesňovány v určité osobě, určitá osoba je jejich nositelem, vytváří, uchovává a zdokonaluje je, určitá osoba je prakticky uplatňuje, určitou osobou jsou vyučovány

---

<sup>5</sup>KOHOUT, Karel. *Základy obecné pedagogiky*. Vyd. 2., dopl. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 9788074520099. s. 23.

<sup>6</sup>PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507. s. 233.

<sup>7</sup>BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5. s. 16,17.

<sup>8</sup>VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

<sup>9</sup>KOHOUT, Karel. *Základy obecné pedagogiky*. Vyd. 2., dopl. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 9788074520099. s. 37.

*i studovány, užívány nebo zneužívány. Přechod ke společnosti znalostí tak vysunuje osobnost, jednotlivcem do popředí. Tento posun klade nové úkoly, vyvolává nové problémy, nové bezprecedentní otázky týkající se představitele společnosti znalostí – vzdělané osobnosti.*<sup>10</sup>

Koubek popisuje, jak by mělo probíhat podnikové vzdělávání pracovníků, vždy musí brát důraz na efektivitu a vzdělávání má být dobře organizované a systematické. „*Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“<sup>11</sup> Vlastní cyklus vzdělávání lze rozdělit do čtyř fází, které se neustále opakují. Jsou to: 1. fáze - identifikace potřeby vzdělávání, 2. fáze - plánování, 3. fáze - realizace vzdělávání a 4. - fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání.

## **1.2 Možné pohledy na vzdělávání**

Z pohledu ekonomie a managementu vzdělávání rozšiřuje rozhled a následně i možnosti uplatnění na trhu práce, je proto chápáno jako investice, nikoli jako položka nákladová. Zde je nutno podotknout, že záleží na správné volbě dalšího vzdělávání, aby bylo co nejefektivnější. Při volbě dalšího vzdělávání bereme v potaz parametry, například pro koho je toto další vzdělávání (škola, kurz, e-learning apod.) určeno. Zda jedinec má na co navázat, tedy zda má základní znalosti, které mohou být tímto dalším vzděláváním prohlubovány. Je nutno zohlednit i efektivitu vzdělávání, sem lze zařadit náklady na vzdělávací akci od pronájmu prostor, nákladů na lektora, ceny materiálu a zároveň také cenu doby, kdy zaměstnanec není na svém pracovišti, a tedy „nepracuje“. Neméně důležité jsou i reference na vzdělavatele a jeho volba. Získané poznatky je třeba ihned začlenit do života i pracovního procesu, čímž jedinec zvyšuje svoji hodnotu, možnost uplatnění, zefektivnění pracovní činnosti, a tím i konkurenceschopnost podniku. Vždy je důležité zohlednit efektivitu vzdělávacího procesu, aby vzdělávání

---

<sup>10</sup>DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vyd. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072613977. s. 248.

<sup>11</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. (dot. 2.). Praha: Management Press, 2000. ISBN 8085943514. s. 213-214.

splnilo svůj účel. V dnešní době je manažerům a vedoucím pracovníkům dána pravomoc výběru vzdělávání pro podřízené zaměstnance, ale zároveň nesou zodpovědnost za konkrétní výsledky a uplatňování získaných poznatků do praxe.

Z pohledu andragogiky *“můžeme vzdělávání dospělých charakterizovat jako vzdělávací proces, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity uskutečněné dospělými jedinci v rámci formálního i neformálního vzdělávání.”*<sup>12</sup>

Z pohledu psychologie je vzdělávání *„sociální proces, ve kterém si jedinec ve styku s jinými lidmi osvojuje dovednosti, návyky, postoje a sociální role potřebné k životu mezi lidmi“*<sup>13</sup> Přičemž poznatky z psychologie nám napomohou s dalším vzděláváním. Můžeme sem zařadit druhy paměti a podle toho zvolit pro jedince nejsnazší cestu k osvojení učiva, ale i motivaci, kterou lze dělit na vnitřní a vnější. Pro někoho může motivací být profesní růst, pro jiného uspokojení vlastních potřeb a zájmů, například schopnost domluvit se na dovolené, nebo si přečíst knihu v cizím jazyce. Motivací, ale může být i získání finančního ohodnocení. Jako příklad lze uvést profese, které jsou tabulkově hodnoceny. Nejenom odsloužená léta, ale i vzdělání jedince posune do vyšší platové třídy.

---

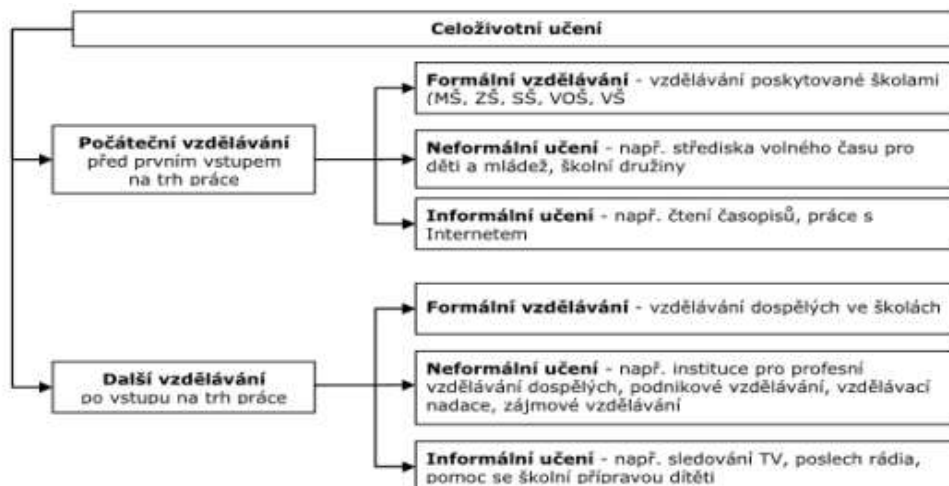
<sup>12</sup>VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9. s. 88.

<sup>13</sup>VACÍNOVÁ, Marie, Dobromila TRPIŠOVSKÁ a Marie FARKOVÁ. *Psychologie*. Vyd. 2., rozš. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 9788074520082. s. 167.

### 1.3 Formy vzdělávání

Vzdělávání jako jednotný celek lze členit na formální, neformální a informální.

Obrázek 1: Rozčlenění vzdělávání



Zdroj<sup>14</sup>

**Formální vzdělávání** - „probíhá ve školách, jedná se o instituciované vzdělávání, které vede k získání stupně vzdělání a je ukončeno výučním listem, vysvědčením nebo diplomem.“<sup>15</sup> Certifikát potvrzuje určitý stupeň vzdělání u jedince, který se jím dále prokazuje. Tento typ vzdělávání má jasně definované cíle, obsah a prostředky, legislativně vymezené např. ve školském a vysokoškolském zákoně.

**Neformální vzdělávání** – je organizované vzdělání, které může probíhat v podniku a dalších institucích. Neformální vzdělávání lze dále členit na profesní (dělíme dále na vzdělání kvalifikační, rekvalifikační a normativní), občanské (zájem o současné dění politiku) a zájmové (např. lovecké zkoušky a lovecký lístek, kapitánské zkoušky na loď). I touto formou si jedinec může zvýšit svoji kvalifikaci, je vhodné, aby byl tento typ vzdělávání zakončen zkouškou a zároveň dokladem o absolvování kurzu a získáním např. řidičského oprávnění, zbrojního průkazu anebo svářečského průkazu apod....

**Informální vzdělávání** – je celoživotní setkávání se s novými podněty, osvojování si nových poznatků a vědomostí, a to jak vědomě při čtení novin, časopisů knih, návštěv

<sup>14</sup>VÝCHOVÁ, H. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008. ISBN 978-80-7416- 017-2. s. 14.

<sup>15</sup>PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 8020009507. s. 65.



divadel, tak i nevědomě při cestování nebo komunikaci s ostatními. Zasahuje nás i všudypřítomná reklama a kultura či nekultura okolního prostředí. Tento typ vzdělávání není žádným způsobem organizován, je to vzdělávání prostředím, lidmi a věcmi které nás obklopují. Je třeba uvést, že i tento typ vzdělávání nám může napomoci ke zlepšení pozice na trhu práce. Mezi informální vzdělání lze zařadit například pobyt v cizině, při kterém si jedinec osvojí cizí jazyk a následně může složit státní zkoušku.

## **1.4 Hodnocení vzdělávání**

Hodnocení a vyhodnocování vzdělávacích akcí a procesu vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí cyklu plánování vzdělávacích akcí pro zaměstnance a procesu plánování vzdělávání pro konkrétní zaměstnance. Způsob hodnocení se odvíjí od vlastní realizace vzdělávací akce.

Na vlastní hodnocení vzdělávací akce lze pohlížet z mnoha odlišných úhlů:

- 1) Z pohledu časového
  - bezprostředně po ukončení vzdělávací akce
  - s odstupem od vzdělávací akce, v němž má účastník možnost nechat doznít myšlenky a utřídit si nabyté znalosti
- 2) Dle frekvence hodnocení
  - jednorázové hodnocení
  - opakované hodnocení, s časovým odstupem, ve kterém má zaměstnanec čas nabyté znalosti uvést do praxe
- 3) Podle způsobu hodnocení
  - testem, zkouškou
  - dotazníkem s možností uzavřených, otevřených otázek, popřípadě jejich kombinací
  - rozhovorem
- 4) Podle hodnotící osoby
  - zaměstnanec
  - zaměstnavatel
  - školitel
  - supervizor apod.

Bartoňková s odkazem na Dvořákovou popisuje souhrnné přístupy k evaluaci vzdělávání:

Obrázek 2: Souhrnné přístupy k evaluaci vzdělávání

<b>I. přístup</b>	z hlediska času	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evaluace před začátkem vzdělávání</li> <li>▪ evaluace v průběhu vzdělávání</li> <li>▪ evaluace na konci vzdělávání</li> <li>▪ evaluace po skončení vzdělávání</li> </ul>
<b>II. přístup</b>	z hlediska účelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evaluace ex ante (studie proveditelnosti)</li> <li>▪ evaluace ex post</li> </ul>
<b>III. přístup</b>	z hlediska fází a cílů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evaluace formativní</li> <li>▪ evaluace sumativní</li> </ul>
<b>IV. přístup</b>	z hlediska zadavatele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evaluace externí</li> <li>▪ evaluace interní</li> </ul>
<b>V. přístup</b>	z hlediska úrovně (Kirkpatrickův přístup)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reakce</li> <li>▪ učení</li> <li>▪ chování</li> <li>▪ výsledky</li> </ul>
<b>VI. přístup</b>	z hlediska úrovně (Hamblinův přístup)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ reakce</li> <li>▪ učení</li> <li>▪ pracovní chování</li> <li>▪ výsledky</li> <li>▪ hodnoty</li> </ul>
<b>VII. přístup</b>	z hlediska autorství	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evaluace subjektivní</li> <li>▪ evaluace objektivní</li> </ul>
<b>VIII. přístup</b>	z hlediska trvání	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ evaluace krátkodobá</li> <li>▪ evaluace dlouhodobá</li> </ul>

Zdroj<sup>16</sup>

Armstrong popisuje způsoby hodnocení **Hamblinovým modelem**, který uvádí pět úrovní vyhodnocování vzdělávání. **1) Reakce školených osob**, tedy to, co si myslí o realizovaném vzdělávání, jejich odezva na zážitky, zábavnost, užitečnost vzdělávání, reakce na jednotlivé lektory apod. **2) Hodnocení poznatků**, které zjišťuje nové znalosti a změnu postojů u jednotlivých účastníků. **3) Hodnocení pracovního chování**, které zohledňuje, jak nabyté poznatky absolventi školení uplatňují v praxi. **4) Hodnocení na úrovni organizační jednotky** zjišťuje, co změna chování absolventů školení přinesla dané organizační jednotce a jaký byl dopad změn. **5) Hodnocení konečné hodnoty** se snaží zjistit celkový prospěch dané vzdělávací akce pro organizaci.<sup>17</sup> „*Jak Hamblin zdůrazňuje, těchto pět úrovní tvoří jakýsi řetězec: vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vedou ke změnám pracovního*

<sup>16</sup>BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5. s. 183.

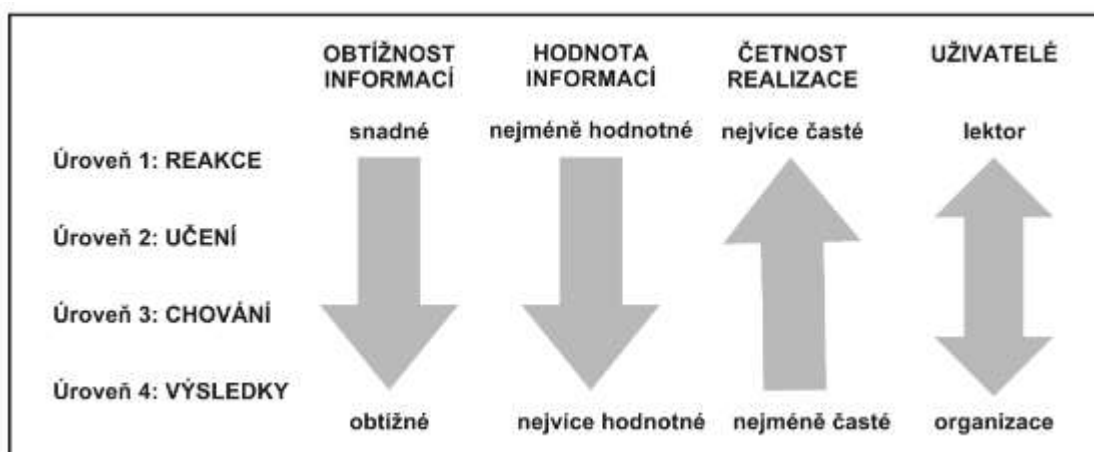
<sup>17</sup>ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 9788071696148. s. 555-556.

chování, které vedou ke změnám v organizační jednotce, které vedou ke změnám při dosahování konečných cílů.“<sup>18</sup>

Další způsob vyhodnocování vzdělávacích akcí je pomocí **Kirkpatrickova modelu**,“ který zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech:

- I. **Reakce** – (Hledáme odpověď na otázku: „Libilo se jim to?“)
- II. **Učení** – (Hledáme odpověď na otázku: „Naučili se to?“)
- III. **Chování** – (Hledáme odpověď na otázku: „Použili to na pracovišti?“)
- IV. **Výsledky** – (Hledáme odpověď na otázku „Došlo ke změně efektivity organizace?“)<sup>19</sup>

Obrázek 3: Kirkpatrickův model



Zdroj<sup>20</sup>

Výsledné „hodnocení efektivity vzdělávacího programu je komplexní proces, který by měl poskytovat obraz o celkovém přínosu a nákladech tohoto programu.“<sup>21</sup>

Jinými způsoby hodnocení vzdělávání formou zpětné vazby se zabývá Prokopenko, který na hodnocení vzdělávání nahlíží z pohledu poskytovatele, tedy vzdělávací instituce. Pro hodnocení výsledků vzdělávání využívá čtyři modely, a to vědecký model, systémový model, instruktivní model a intervencionalistický model.

<sup>18</sup> ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 9788071696148. s. 556.

<sup>19</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5. s. 186.

<sup>20</sup> Tamtéž.

<sup>21</sup> ŽUFANOVÁ, Hana. *Zjišťování a hodnocení kvality, efektivity a dopadů dalšího vzdělávání*. [online]. 2012 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zpz/detail/106995>. s. 30.

- 1) Vědecký model – je srovnání výstupů, přičemž se lišily podmínky, při kterých vzdělávací proces probíhal.
- 2) Systémový model – bývá nejčastěji používán, je to dotazník či hodnotící stupnice pro účastníky vzdělávací akce.
- 3) Instruktivní model – monitoruje formou hloubkových rozhovorů vzdělávací proces, a to jak po jeho realizaci, tak s časovým odstupem.
- 4) Intervencionalistický model – není omezen na jednotnou formu získávání informací, využívá jak pozorování, dotazníky, tak i rozhovory s účastníky a zaměřuje se především na dotazy účastníků vzdělávací akce.<sup>22,23</sup>

Žufanová ve svém výčtu dalších nástrojů zjišťování kvality, které využíváme i ve vzdělávání, uvádí principy:

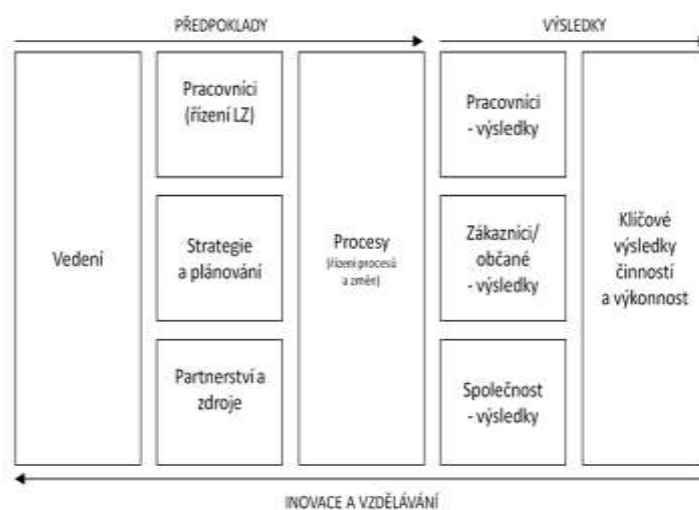
- 1) Total Quality managementu (TQM) – je systém řízení kvality v celé organizaci s důrazem na nepřetržité zlepšování.
- 2) Model exelence EFQM – je zaměřený na výkonnost podniku, formou pravidelného sebehodnocení a tím nalezení míst k dalšímu zlepšování.

---

<sup>22</sup> PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6. s. 186, 187.

<sup>23</sup> ŽUFANOVÁ, Hana. Zjišťování a hodnocení kvality, efektivity a dopadů dalšího vzdělávání [online]. 2012 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/106995> (s. 35-37)

Obrázek 4: Grafické znázornění modelu EFQM



Zdroj<sup>24</sup>

- 3) Model Start plus – kdy „Rada kvality ČR předkládá všem, kteří mají zájem o zlepšování výsledků svých podnikatelských aktivit a zvyšování konkurenceschopnosti jednoduchý model, dle kterého je možné zjistit současnou úroveň organizace (firmy) silné stránky i náměty na zlepšení a nastartovat proces zlepšování v těch oblastech, kde je to třeba.“<sup>25</sup> atd.<sup>26</sup>

## 1.5 Vzdělávání dospělých

V dnešní době pokroku a globálního rozvoje se nejen výrobní podniky, ale i státní správa zaměřují na optimalizaci organizace práce, která vede k jejich efektivnějšímu fungování. Součástí zvýšení efektivity práce je používání moderních komunikačních metod, rozvoj kompetencí, znalostí, dovedností zaměstnanců a nastavení podnikových standardů kvality práce. Vzdělávání všech zaměstnanců, a tedy i zaměstnanců územně

<sup>24</sup> EFQM Excellence Model. *Managementmania* [online] 2019. [cit. 2019-01-19] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>

<sup>25</sup> Národní cena kvality. Model Start plus. *Česká společnost pro jakost* [online] 2019. [cit. 2019-01-19] Dostupné z:

[https://www.csq.cz/fileadmin/user\\_upload/Nastroje\\_pro\\_efektivni\\_rizeni/Programy\\_Narodnich\\_cen\\_CR/START\\_PLUS.pdf](https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/START_PLUS.pdf) s. 7.

<sup>26</sup> ŽUFANOVÁ, Hana. *Zjišťování a hodnocení kvality, efektivity a dopadů dalšího vzdělávání* [online]. 2012 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zp/detail/106995> s. 37-38.

samosprávných celků by mělo probíhat plánovaně s následným vyhodnocením přínosu, přičemž každý zaměstnanec by měl být motivován k dalšímu rozvoji a vzdělávání. Neméně důležitá je i schopnost týmové spolupráce a vhodný styl vedení.

V oblasti vzdělávání dospělých se setkáváme s následujícími pojmy:

- **Kompetence:** schopnost se chovat určitým způsobem. „*Kompetence, představuje soubor chování pracovníka, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice. Zaměstnanec musí splňovat tři základní předpoklady: A) Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje. B) Je k takovému chování motivován, spatřuje v něm tedy hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii. C) Má možnost v daném prostředí podniku toto chování použít. Kompetence jsou relativně stabilní složkou charakteristiky osobnosti.*“<sup>27</sup>

Vodák a Kucharčíková uvádí dělení kompetencí na:

- klíčové – pro všechny zaměstnance, týmové – s důrazem na týmovou spolupráci, funkční – zaměřené na určitou oblast, např. obchod, prodej apod. a vůdcovské a manažerské – potřebné k vedení lidí.<sup>28</sup>
- 1) **Motivy:** jsou vnitřní pohnutky, které směřují aktivitu zaměstnance požadovaným směrem.
  - 2) **Znalosti:** jsou souhrn poznatků, dále dle Bartáka dělíme na znalosti explicitní, tedy formalizované, které můžeme slovně popsat a znalosti tacitní, což jsou naše zkušenosti, dovednosti a intuice.<sup>29</sup> Bělohlávek uvádí, že „*znalosti lze získat studiem, jsou to informace, kterým se učíme z literatury, přednášek, vyprávění.*“<sup>30</sup>

<sup>27</sup>VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024736518. s. 71.

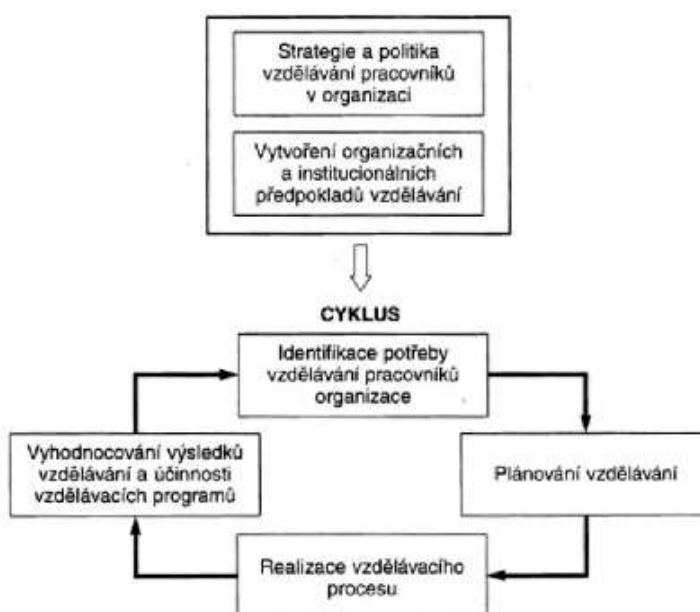
<sup>28</sup>Tamtéž. s. 72.

<sup>29</sup>BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 9788087197035. s. 25–26.

<sup>30</sup>BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 9788085839098. s. 60.

- 3) **Dovednosti:** zde řadíme způsobilost zaměstnance a jeho dispozice, které umožňují vykonávat zadané činnosti. „Odborné dovednosti člověk v pracovním procesu získává a zdokonaluje pomocí odborné přípravy a vzdělávání. Standardy dovedností by měly přesně vymezovat požadavky, které je třeba na jednotlivých postech naplnit.“<sup>31</sup>
- 4) **Zkušenosti:** lze získat jedinečně praxí.
- 5) **Cyklus podnikového vzdělávání:** je stále se opakující cyklus, který respektuje strategii, cíle a vize dané společností. Hovoříme-li o územně samosprávných celcích, je snaha získat odborníky a kvalitní zaměstnance, kteří budou mít odborné i osobnostní kompetence vhodné ke službě ve veřejné správě. Cyklus podnikového vzdělávání je rozdělen do 4 etap, a to: 1) identifikace potřeb a určení cíle vzdělávání 2) samotné plánování vzdělávání 3) realizace vzdělávání a 4) hodnocení.

Obrázek 5: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci



Zdroj<sup>32</sup>

<sup>31</sup>VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024736518. s. 75.

<sup>32</sup>KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3. s. 245.

Každý cyklus vzdělávání je vyhodnocen a na základě získaných poznatků, které zaměstnanci uvádí do praxe, lze provést další identifikace vzdělávacích potřeb a celý cyklus se opakuje.

## **1.6 Specifika a překážky ve vzdělávání dospělých**

Vzdělávání dospělých má svá specifika. Dospělí jedinci již většinou znají své silné a slabé stránky, které umí využít ke svému prospěchu. Většinou mají nižší stupeň mechanické paměti, což ale umí vyvážit zkušenostmi a pamětí logickou. Pověštinou mají dospělí jedinci svoji vlastní motivaci ke studiu, vědí, proč je pro ně studium důležité, zda potřebují dosáhnout na další stupeň vzdělání pro svoji profesní využitelnost, nebo z důvodu zájmu o danou oblast. Motivací může být i obava z nezaměstnanosti a změny na pracovním trhu, ohroženy jsou např. matky po rodičovské dovolené a lidé nad 45 let. Naopak překážkou v dalším vzdělávání může být nedostatek financí na kurzy a školné. Časová náročnost patří mezi další z překážek. Dospělí mají již většinou kromě práce i svoji domácnost, děti a mnohdy i rodiče, kteří vyžadují jejich pozornost a péči. A další vzdělávání není jen o tom si „odsedět“ určený čas na přednášce, kurzu, ale vztahuje se k němu i další domácí samostudium, praktikování a procvičování nabytých dovedností. Překážkou se mohou stát ale i znalosti, které jedinec má, na kterých lpí a mnohdy těžce přijímá jejich změnu.



## 2 VEŘEJNÁ SPRÁVA

### 2.1 Vymezení základních pojmů vztahujících se k veřejné správě

Veřejnou správu lze chápat jako záměrnou činnost, vykonávanou ve veřejném zájmu, jehož naplňování je cílem této činnosti. Toto pojmenování „veřejná správa“ zahrnuje nejen výkon státní správy, ale i výkon místní samosprávy. Subjektem veřejné správy je stát a místní samosprávy. Subjekt veřejné správy smí vykonávat pouze to, co je mu právním předpisem výslovně uloženo, a to pouze v rozmezí své pravomoci a příslušnosti.

#### 2.1.1 Veřejná správa

Definice veřejné správy podle Mužíka: *„Veřejná správa představuje výkon veřejné moci a obecně se dělí na moc státní a veřejnou, která je státem svěřována samosprávným subjektům. Stát tedy veřejnou správu vykonává prostřednictvím své státní správy a také prostřednictvím veřejnoprávních subjektů, jimiž jsou orgány územní samosprávy. Pod pojmem samospráva si lze představit výkon vymezených úkolů správy státu samostatnými veřejnoprávními subjekty, které stát k tomu zmocňuje. Poslání územní samosprávy je možno charakterizovat jako realizaci vlastní samosprávné moci. Ta v sobě zahrnuje prvotní pravomoc rozhodovat v samosprávných otázkách a rovněž samostatný výkon zákonů státu právě v podmínkách působení samosprávných orgánů.“*<sup>33</sup>

Drucker uvádí, že *„instituce veřejných služeb, jsou orgány společnosti. Jejich existence není samoučelná; existují proto, aby plnily nějaké konkrétní společenské poslání a uspokojovaly nějakou konkrétní potřebu společnosti, okolní komunity nebo jednotlivců.“*<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup>MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4. s. 171.

<sup>34</sup>DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vyd. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072613977. s. 24.

Státní správu vykonávají státní orgány, mezi něž řadíme vládu, ministerstva, ostatní ústředně správní úřady a odborné správní úřady a orgány územně samosprávných celků, tedy obcí a krajů.<sup>35</sup>

Obrázek 6: Součásti veřejné správy



Zdroj<sup>36</sup>

Státní správa má zákonnou úpravu pro svoji činnost v Ústavě České republiky 1/1993 Sb., Listině základních práv a svobod 2/1993 Sb. a v kompetenčním zákonu 2/1969 Sb. Vzhledem k tomu, že státní správa je složitým systémem, je dlouhodobá snaha o její reformu a zefektivnění.

### 2.1.2 Samospráva

Samospráva „je veřejná správa vykonávaná jinou institucí než státem. Je relativně samostatná, nezávislá na státu. Relativnost samostatnosti však vyplývá ze skutečnosti, že stát vytváří pro samosprávu podmínky pro její fungování, takže její nezávislost z tohoto důvodu není absolutní.“<sup>37</sup> Lze ji tedy chápat jako oprávnění vyřizovat přesně stanovený okruh činností samostatně a relativně nezávisle, neboť stát ovlivňuje samosprávu vydanými zákony.

<sup>35</sup>Veřejná správa. *Institut pro veřejnou správu* [online] 2019. [cit. 2019-02-22] Dostupné z: [https://www.institutpraha.cz/obj/obsah\\_fck/ZOZ/strucky\\_pruvodce\\_prednaskou\\_VS.pdf](https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/ZOZ/strucky_pruvodce_prednaskou_VS.pdf)

<sup>36</sup> Tamtéž.

<sup>37</sup>Samospráva. *Portál na podporu rozvoje obcí ČR* [online] 2019. [cit. 2019-08-11] Dostupné z: <https://www.rozvojobci.cz/news/samosprava/>

Samosprávu lze dále dělit na dvě základní části, a to samosprávu územní a zájmovou.

### 2.1.2.1 Zájmová samospráva

Do oblasti zájmové samosprávy, někdy též nazývané samospráva profesní, lze zahrnout například nestátní veřejnoprávní subjekty, veřejnoprávní korporace (lékařská, notářská komora...), veřejné ústavy (školy, veřejnoprávní rozhlas a televize...), veřejné podniky, které fungují na principu veřejnoprávní smlouvy a určité právnické a fyzické osoby, kterým zákon svěřuje veřejné úkoly (kominíci, autoškoly, zkušební komisaři...).

### 2.1.2.2 Územní samospráva

Územní samospráva je jedna z forem veřejné správy a má zákonnou úpravu pro svoji činnost v Ústavě České republiky 1/1993 Sb., Listině základních práv a svobod 2/1993 Sb., dále je vlastní specifikace územně samosprávného celku vymezena zákony: č. 128/2000Sb. zákon o obcích (obecní zřízení), č. 129/2000 Sb. zákon o krajích (krajská zřízení) a č. 131/2000 Sb. zákon o hlavním městě Praze.

Územní samospráva, někdy též nazývána místní, byla v tomto slova smyslu v České republice znovu zřízena v roce 1990, kdy bylo zákonem zavedeno obecní zřízení. Od roku 2001 je Česká republika rozdělena do 14 krajů a zvláštní postavení kraje má i hlavní město Praha.

Zákon č. 128/2000 Sb. v § 1 a 2 uvádí definici obce: „*Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů, tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek. Obec vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.*“<sup>38</sup> Dle výše uvedeného zákona lze obce členit na města, pokud mají více než 3 000 obyvatel, městyse, což je historické označení obce, která má počet obyvatel v rozmezí vsi a obce, a statutární města, která jsou vyjmenována přímo

---

<sup>38</sup> *Obce, kraje, hl. m. Praha: Úředníci obcí a krajů; Obecní policie: redakční uzávěrka.* Ostrava: Sagit, 2002. ÚZ. ISBN 978-80-7488-314-9. s. 38.

v zákonu o obcích v hlavě první § 4. Tato statutární města se mohou dále „členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy.“<sup>39</sup>

Obce plní povinnosti veřejné správy v oblastech, v nichž mají možnost samostatného rozhodnutí, tedy v oblasti samosprávy, kam lze zařadit hospodaření obce, spolupráci mezi obcemi, spolupráci s obcemi jiných států a volby do zastupitelstev v obcích a místní referendum, zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce, schvalovat jejich zřizovací listiny, zřizovat a zrušovat obecní policii a další povinnosti, které si podle zákona o obcích vyhradí.

Dále obce vykonávají činnosti v přenesené působnosti, kterou stanoví příslušné zákony, a obce na tyto činnosti obdrží příspěvek na plnění úkolů v přenesené působnosti, jako příklad lze uvést stavební odbor či matriku.

Kraj je definován jako „územní společenství občanů, které má právo na samosprávu. Kraj je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek a vlastní příjmy vymezené zákonem a hospodaří za podmínek stanovených zákonem podle vlastního rozpočtu. Kraj vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Kraj je samostatně spravován zastupitelstvem kraje, dalšími orgány kraje jsou rada kraje, hejtman kraje a krajský úřad.“<sup>40</sup> Kraj, stejně tak jako obce, pečuje o všestranný rozvoj svého území a stará se o potřeby občanů žijících na území kraje.

Hlavní město Praha a jeho fungování je upraveno samostatným zákonem č. 131/2000 Sb. zákonem o hlavním městě Praze, který „upravuje postavení hlavního města Prahy jako hlavního města České republiky, kraje a obce a dále postavení městských částí.“<sup>41</sup>

### 2.1.3 Úředník veřejné správy

Označení úředník veřejné správy se vztahuje na zaměstnance „úřadů a institucí, které vykonávají územní státní správu a samosprávu v České republice.“<sup>42</sup> Pracovní poměr úředníků územně samosprávných celků a jejich vzdělávání upravuje zákon

<sup>39</sup>Obce, kraje, hl. m. Praha: Úředníci obcí a krajů; Obecní policie: redakční uzávěrka. Ostrava: Sagit, 2002. ÚZ. ISBN 978-80-7488-314-9. s. 38.

<sup>40</sup>Tamtéž. s. 85.

<sup>41</sup>Tamtéž. s. 115.

<sup>42</sup>MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4. s. 171.

č. 312/2002 Sb. „*Na pracovně právní vztahy úředníků územně samosprávných celků se vztahuje zákoník práce, nestanoví-li zákon č. 312/2002 Sb. jinak.*“<sup>43</sup> Pro úplnost je nutné uvést, že zaměstnanec územně samosprávného celku není totéž co zaměstnanec státní. Státní zaměstnanec podléhá zákonu o státní službě č. 234/2014 Sb., který uvádí specifikace služebního poměru.

Za úředníka je považován zaměstnanec územně samosprávného celku vykonávající správní činnost na „*obecním úřadu, městském úřadu, magistrátu statutárního města, nebo na magistrátu územně členěného statutárního města, úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, krajského úřadu, Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.*“<sup>44</sup>

Úředníci územně samosprávných celků jsou dále děleni do tří kategorií, a to na vedoucí úřadu, vedoucí úředníky a úředníky.

Obrázek 7: Tři kategorie úředníků územně samosprávných celků



Zdroj<sup>45</sup>

Úředník je zaměstnanec územně samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností a jeho pracovní poměr vznikl na základě pracovní smlouvy.

„*Vedoucí úředník je vedoucím zaměstnancem, a to na pozici vedoucího úřadu, vedoucího (ředitele) odboru, vedoucího oddělení, který je oprávněn stanovit a ukládat*

<sup>43</sup> *Obce, kraje, hl. m. Praha: Úředníci obcí a krajů; Obecní policie: redakční uzávěrka.* Ostrava: Sagit, 2002. ÚZ. ISBN 978-80-7488-314-9. s. 201

<sup>44</sup> Tamtéž.

<sup>45</sup> Veřejná správa. *Institut pro veřejnou správu* [online] 2019. [cit. 2019-02-22] Dostupné z: [https://www.institutpraha.cz/obj/obsah\\_fck/ZOZ/strucky\\_pruvodce\\_prednaskou\\_VS.pdf](https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/ZOZ/strucky_pruvodce_prednaskou_VS.pdf)

*podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny. Jeho pracovní poměr vzniká jmenováním, které provádí vedoucí úřadu.*

*Vedoucí úřadu je vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu anebo ředitele krajského úřadu či Magistrátu HMP.<sup>46</sup> Jejich pracovní poměr vzniká rovněž jmenováním. Vedoucí úřadu jsou nadřízeni všem zaměstnancům, zařazeným do územně samosprávného celku a zajišťují plnění úkolů statutárního orgánu zaměstnavatele.<sup>47</sup>*

#### **2.1.4 Vzdělávání úředníků veřejné správy**

*Systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků zahrnuje změny, které v České republice nastaly po roce 1989. „Tyto změny se promítají také ve veřejné správě, jejíž role se v průběhu více než dvaceti let zásadně měnila. Úřady musí využívat potenciál svých zaměstnanců a hledat nové, účinnější formy jejich vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace a stimulace pracovníků. Úředníci, jejich kvalifikace a profesní kompetence představují významný ukazatel kvality veřejné správy.“<sup>48</sup>*

*Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků, dále jen vzdělávání úředníků, podléhá zákonu č. 312/2002 Sb. - zákon o úřednících územních samosprávných celků. Povinností úředníka je prohlubovat si kvalifikaci, a to v rámci vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání a ověření znalostí zvláštní odborné způsobilosti, není-li zákonem stanoveno jinak. Mužík uvádí, že cílem výše uvedeného zákona je „vytvoření profesionálního úřednického sboru, který zajistí kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy.“<sup>49</sup>*

---

<sup>46</sup>Veřejná správa. *Institut pro veřejnou správu* [online] 2019. [cit. 2019-02-22] Dostupné z: [https://www.institutpraha.cz/obj/obsah\\_fck/ZOZ/strucky\\_pruvodce\\_prednaskou\\_VS.pdf](https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/ZOZ/strucky_pruvodce_prednaskou_VS.pdf)

<sup>47</sup>Tamtéž.

<sup>48</sup>MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4. s. 173.

<sup>49</sup>Tamtéž.

Další právní předpisy, týkající se vzdělávání úředníků:

- Vyhláška č. 511/2002 Sb., ze dne 28. listopadu 2002 o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územně samosprávných celků (dále jen vyhláška č. 511/2002 Sb.).
- Vyhláška č. 512/2002 Sb., ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků (dále jen vyhláška č. 512/2002 Sb.), uvádí podrobnou specifikaci ZOZ.

Ve vyhlášce č. 511/2002 Sb., je uvedeno, že:

- 1) povinnost absolvovat vstupní vzdělání se nevztahuje na úředníky, kteří získali vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů uvedených v příloze č. 1 dané vyhlášky;
- 2) povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, jak z obecné, tak z odborné části nemají úředníci, kteří získali vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů uvedených v příloze č. 2 dané vyhlášky;
- 3) povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů z obecné části tohoto vzdělávání nemá úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů uvedených v příloze č. 3 dané vyhlášky.<sup>50</sup>

Následující termíny jsou stanovené zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků.

#### **2.1.4.1 Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání je úředník povinen ukončit nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Toto vzdělávání zahrnuje základní znalosti veřejné správy, její vymezení a definování, dále základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva a základy práv a povinností a pravidel etiky úředníka. Nedílnou

---

<sup>50</sup>Vyhláška č. 511/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online] 2019. [cit. 2019-02-22] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-511>

součástí jsou základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti k využívání informačních technologií, komunikační a organizační dovednosti.

#### **2.1.4.2 Průběžné vzdělávání**

Průběžné vzdělávání podléhá plánu vzdělávání, který je povinen územně samosprávný celek zastoupený nadřízeným úředníkem, popřípadě v součinnosti s personálním odborem územně samosprávného celku, zpracovat. Plán vzdělávání úředníka musí být zpracován do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka. U úředníků, kteří byli v pracovním poměru k 1. lednu. 2003, byla tato lhůta prodloužena na dva roky. Aktualizace plánu vzdělávání se provádí nejméně jedenkrát za tři roky, kdy je prováděno jeho vyhodnocení a aktualizace. Toto vzdělávání může poskytovat pouze *„právnícká nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, již byla udělena akreditace podle §30 zákona 312/2002 Sb. (podrobněji v samostatné části akreditace), příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra a územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace podle výše uvedené paragrafu.“*<sup>51</sup>

Průběžné vzdělávání je realizováno podle plánu vzdělávání na akreditovaných kurzech a školeních, kdy v rámci prohlubování kvalifikace je úředník povinen absolvovat osmnáct kalendářních dnů v rozmezí tří let. Samozřejmostí je i umožnění účasti na dalších školeních odborných znalostí i osobnostních dovedností, které, i když rozšiřují znalosti a schopnosti úředníka, nejsou započítávány do povinných osmnácti dní. Průběžné vzdělávání zajišťuje v rámci odborného rozvoje zaměstnanců prohlubování a aktualizace jejich kvalifikace.

#### **2.1.4.3 Zvláštní odborná způsobilost**

*„Územní samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené vyhláškou č. 512/2002 Sb. k vykonání zkoušky odborné způsobilosti (dále jen ZOZ) do 6 měsíců od začátků pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne,*

---

<sup>51</sup>Obce, kraje, hl. m. Praha: Úředníci obcí a krajů; Obecní policie: redakční uzávěrka... Ostrava: Sagit, 2002. ÚZ. ISBN 978-80-7488-314-9. s. 206.



*kdy začal vykonávat správní činnost na kterou se povinnost ověření ZOZ vztahuje. Úředník musí získat ověření ZOZ do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat příslušnou správní činnost.*<sup>52</sup>

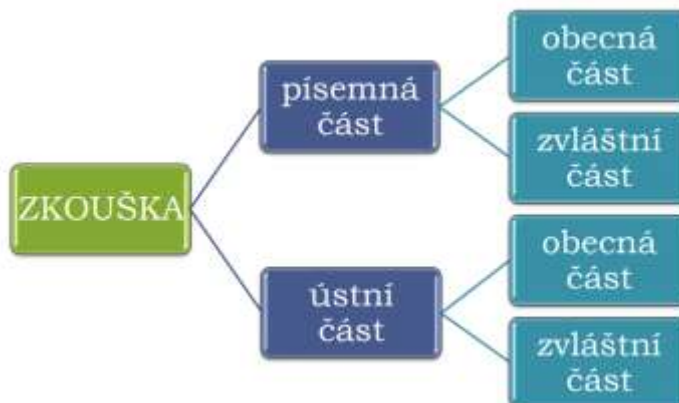
ZOZ je ukončena zkouškou a úředník se dále prokazuje získaným osvědčením. Tato zkouška je rozdělena do dvou částí. V části obecné úředník prokazuje znalost „základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích a o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.“<sup>53</sup> Zkouška se dělí nejen na část obecnou a zvláštní, ale ZOZ je rozdělena i na první část písemnou, pokud ji úředník úspěšně složí, postupuje k části druhé, jež je ústní. Vlastní zkouška i její vyhlášení je veřejné a účastník se dozví výsledek vlastní zkoušky v den jejího konání. Pokud by úředník zkoušku úspěšně nesložil, může ji dvakrát opakovat, nejdříve však po třiceti dnech a nejpozději do devadesáti dnů od dne, kdy zkoušku vykonával.

---

<sup>52</sup>Intranet hlavního města Prahy.

<sup>53</sup>Obce, kraje, hl. m. Praha: Úředníci obcí a krajů; Obecní policie: redakční uzávěrka... Ostrava: Sagit, 2002. ÚZ. ISBN 978-80-7488-314-9. s. 207.

Obrázek 8: Grafické znázornění struktury ZOZ



Zdroj:<sup>54</sup>

Vlastní zkoušky zvláštní odborné způsobilosti zastřešuje ministerstvo vnitra v součinnosti s dalšími ministerstvy a ústředními správními úřady.

Další z právních předpisů, který se věnuje i vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků, je zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, který „*upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.*“<sup>55</sup> V odstavci 2, § 227 až § 235 se věnuje odbornému rozvoji zaměstnanců, který rozděluje na několik částí.

- 1) **Zaškolení a zaučení** - je povinností zaměstnavatele zaškolit a zaučit zaměstnance na nové pracovní místo či pracovní pozici § 228.
- 2) **Prohlubování kvalifikace** – „*Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce.*“<sup>56</sup>
- 3) **Zvyšování kvalifikace** – je chápáno jako zvýšení, či rozšíření kvalifikace zaměstnance. Součástí zvyšování kvalifikace, pokud má zaměstnavatel zájem na zvýšení kvalifikace zaměstnance, je nárok zaměstnance na „*pracovní volno*

<sup>54</sup>Veřejná správa. *Institut pro veřejnou správu* [online] 2019. [cit. 2019-02-25] Dostupné z: [https://www.institutpraha.cz/obj/obsah\\_fck/ZOZ/strucky\\_pruvodce\\_prednaskou\\_VS.pdf](https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/ZOZ/strucky_pruvodce_prednaskou_VS.pdf)

<sup>55</sup>Zákon č. 262/2006 Sb. § 1. *Zákony pro lidi* [online] 2019. [cit. 2019-02-25] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

<sup>56</sup>Tamtéž, § 230.

s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku, v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení.“<sup>57</sup> V souvislosti s tímto je zaměstnavatel oprávněn sledovat pokroky ve vzdělávání dotyčného zaměstnance. Toto je i uzavřeno v písemné kvalifikační dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

### 2.1.5 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů

Akreditace vzdělávací instituce je udělována ministerstvem a může být udělena jak fyzické, tak i právnické osobě, přičemž s žádostí o akreditaci je spojena i „žádost o akreditaci alespoň jednoho vzdělávacího programu.“<sup>58</sup> Dále vlastní žádost obsahuje podrobnou identifikaci žadatele, přehled o vykonávané činnosti a přehled personální, technické a materiální vybavenosti žadatele.

Akreditace vzdělávacího programu je udělována na žádost žadatele, fyzické nebo právnické osoby a zajišťuje ji Akreditační komise zřízená při Ministerstvu vnitra České republiky. „Ze zákona je akreditovanou institucí Institut pro veřejnou správu Praha, který je příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra ČR“<sup>59</sup> (Více v samostatné kapitole věnované Institutu pro veřejnou správu Praha). Nedílnou součástí této žádosti je „vzdělávací program s nejméně dvěma odbornými posudky vzdělávacího programu.“<sup>60</sup> Ve vzdělávacím plánu je uveden název, typ – neboli vyjádření o jaký typ prohlubování kvalifikace se jedná, a forma vzdělávání, zda se jedná o prezenční, distanční vzdělání, anebo o jejich kombinaci. Cíle stanoví, čeho má být v rámci vzdělávání dosaženo. Ve vzdělávacím plánu je rovněž stanovena časová a obsahová posloupnost vzdělávacích předmětů a uvedena jejich časová dotace a seznam odborných lektorů pro daný vzdělávací program. Akreditace je udělována na dobu tří let ministerstvem, prostřednictvím příslušné akreditační komise. Před uplynutím stanovené

---

<sup>57</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. § 232. *Zákony pro lidi* [online] 2019. [cit. 2019-02-25] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

<sup>58</sup> *Obce, kraje, hl. m. Praha: Úředníci obcí a krajů; Obecní policie: redakční uzávěrka... Ostrava: Sagit, 2002. ÚZ. ISBN 978-80-7488-314-9. s. 209.*

<sup>59</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4. s. 174.

<sup>60</sup> *Obce, kraje, hl. m. Praha: Úředníci obcí a krajů; Obecní policie: redakční uzávěrka... Ostrava: Sagit, 2002. ÚZ. ISBN 978-80-7488-314-9. s. 210.*

lhůty, na kterou byla akreditace vydána, může vzdělávací instituce zažádat o její obnovení.

*„Vzdělávání zaměstnanců ústředních orgánů státní správy kromě toho probíhá také ve vzdělávacích zařízeních, institucích či školách jednotlivých ministerstev, pokud jsou zřízena. Jde o Ministerstvo vnitra ČR (Institut pro veřejnou správu, Policejní akademie v Praze a šest středních odborných škol zaměřených na veřejnou správu). Dále jde o Ministerstvo spravedlnosti ČR (Justiční akademie v Kroměříži a Institut pro kriminologii a sociální prevenci). Do systému zasahuje i Ministerstvo financí ČR<sup>61</sup> se svými vzdělávacími zařízeními, Ministerstvo obrany ČR, kurzy pod Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstvo zdravotnictví ČR, Ministerstvo zahraničních věcí ČR a mnohé další instituce se svými akreditovanými programy.*

Akreditace a jednotná certifikace, odpovědnost a kontrolní činnosti v oblasti vzdělávání vztahující se k úředníkům územně samosprávných celků spadá pod Ministerstvo vnitra ČR, Institut pro veřejnou správu Praha.

Institut pro veřejnou správu vznikl v roce 2009, a to sloučením s Institutem státní správy, který byl zřízen 1. červenci 2001. *„Institut pro veřejnou správu Praha, zajišťuje výkon nevrchnostenské veřejné správy v oblasti zvláštních odborných způsobilostí úředníků dle zákona č. 312/2002 Sb. a plní zde metodickou a koordinační roli. Výhradně zabezpečuje ověření této způsobilosti zkouškou. Poskytuje vzdělávání celé veřejné správě.“<sup>62</sup>* Institut funguje jako samostatná právnická osoba a je zřízen zřizovací listinou Ministerstva vnitra ČR. Jeho školicí středisko se nachází v Benešově, další výukové prostory lze najít v Praze, Mostě, Brně a Olomouci. Institut nabízí možnost všech druhů vzdělávání, včetně zajištění ZOZ.

Činnost institutu jako orgánu veřejné správy zahrnuje metodiku, koordinaci ZOZ a dalšího průběžného vzdělávání, včetně ověřování zkouškou, jmenování a zajištění zkušebních komisí k ZOZ, zajišťuje spolupráci nejen s tuzemskými, ale i se zahraničními vzdělávacími instituty a školami, vydavatelstvími a nakladatelstvími, zpracovává roční harmonogram příprav a termínů k ověření ZOZ.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup>MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4. s. 178.

<sup>62</sup>*Institut pro veřejnou správu Praha* [online] 2019. [cit. 2019-02-26] Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/>

<sup>63</sup>Působnost. *Institut pro veřejnou správu Praha* [online] 2019. [cit. 2019-02-26] Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/o-nas/pusobnost/>

*„Činnost institutu jako vzdělávací instituce zajišťuje přípravu vzdělávacích programů pro úředníky územních samosprávných celků akreditovaných Ministerstvem vnitra, realizaci prohlubování kvalifikace úředníků za podmínek a v rozsahu stanoveném zvláštním zákonem, přípravu katalogů kurzů průběžného vzdělávání, kurzů vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů a kurzů pro celou veřejnou správu, vydávání odborné literatury, vytváření lektorského sboru a zajišťování jeho trvalého vzdělávání, zajištění docházkové a distanční formy vzdělávání a zároveň i školení zaměstnanců vykonávající státní správu ve správních úřadech.“<sup>64</sup>*

Institut má pro veřejnost i úředníky k dispozici internetové stránky [www.institutpraha.cz](http://www.institutpraha.cz), na nichž lze nalézt jak základní informace o institutu a jeho fungování, tak i požadavky k jednotlivým zkouškám, odkazy na přípravné materiály a zkušební testy.

---

<sup>64</sup>Působnost. *Institut pro veřejnou správu Praha* [online] 2019. [cit. 2019-02-26] Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/o-nas/pusobnost/>

### **3 MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚSC**

Možnosti vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků se odvíjí od potřeb společnosti. Po revolučním roce 1989 nastala i změna veřejné správy a vyvstaly nové požadavky na odbornost a profesionalitu jejich zaměstnanců. Toto vzdělávání a osobnostní rozvoj je nikdy nekončící proces, neboť i společnost se dále proměňuje a vyvíjí. V dnešní době je snaha o zkvalitnění služeb a zjednodušení procesů, které se dotýkají široké veřejnosti. Dalším prvkem, který vstupuje do procesu zefektivnění státní správy, je digitalizace, datové schránky, elektronické podpisy apod. Podniky i veřejná správa musí zapracovat do svých předpisů i další zákonné předpisy a zaměstnanci se s nimi musí naučit nakládat. Jako příklad lze uvést zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, který od roku 2000 upravuje ochranu osobních údajů. Dalším může být zákon č. 106/1999 Sb., zákon o svobodném přístupu k informacím, který dává občanům možnost dotázat se na úkony veřejné správy. I z tohoto částečného výčtu vyplývá neustálá potřeba zaměstnanců vzdělávat se, aby dokázali profesionálně plnit zadané úkoly.

Nabídka vzdělávání, formy a oblasti vzdělávání se vždy odvíjí od požadavků společností, které vzdělání poptávají. V dnešní době jsou znalosti a informace strategickým kapitálem firem. I veřejná státní správa klade stále větší důraz na vzdělávání svých zaměstnanců, neboť jsou na ně kladeny stále větší nároky, a to především v oblasti odborných znalostí, komunikačních znalostí a dalších osobnostních kompetencí.

Od 1. ledna 2003 podléhá vzdělávání úředníků zákonu č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků.

#### **3.1 Vzdělávací proces a výběr typu vzdělávání**

Státní správa při plánování rozvoje zaměstnanců krom zákonem stanovených podmínek dbá na požadavky na vzdělávání u zaměstnanců dle jednotlivých pozic, analyzuje požadavky potřebné pro efektivní výkon práce a navrhuje plán rozvoje zaměstnanců. Zde jsou vybírány formy, metody a techniky vzdělávání, po vlastní realizaci školení probíhá jeho vyhodnocování včetně uvedení znalostí do praxe, tedy

reálného využití poznatků. Následně opět probíhá analýza potřeb a příprava dalších školení.<sup>65</sup>

Obrázek 9: Zobrazení vzdělávacího procesu dle Palána

<b>Vzdělávací proces</b>	
1	<b>Analýza potřeb organizace / jednotlivců</b>
2	<b>Formulování cílů</b>
3	<p><b>Zpracování návrhu vzdělávacího programu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● analýza účastníků (předpoklady, intelektuální způsobilost)</li> <li>● vypracování učebních osnov jednotlivých akcí (výběr obsahu, rozpracování lekcí) <ul style="list-style-type: none"> <li>● výběr forem, metod, prostředků</li> </ul> </li> <li>● časový rozvrh (příprava realizace, hodinová dotace kurzu, denní doba...)</li> <li>● finanční rozpočet (školení, ubytování, plat lektorů, vybavení, materiál...) <ul style="list-style-type: none"> <li>● výběr lektorů</li> </ul> </li> <li>● prezentace a obhájení návrhu programu u zadavatele</li> </ul>
4	<p><b>Realizace vzdělávacích akcí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● plánování</li> <li>● příprava a organizace jednotlivých akcí <ul style="list-style-type: none"> <li>● vlastní realizace</li> </ul> </li> </ul>
5	<b>Kontrola a hodnocení</b>

Zdroj<sup>66</sup>

U zaměstnanců je kladen důraz na profesionalitu a standardizované chování s důrazem na individualitu jednotlivce. Dvořáková a kol. uvádí, že „komplexní vzdělávání nedává člověku jenom to, co momentálně potřebuje zlepšit a zdokonalit, ale učí jej stavět se k věcem jako k otevřeným problémům a očekává od něho jistý druh proměny.“<sup>67</sup> Beneš rovněž vyzdvihuje důraz na kvalitu vzdělávání a uvádí, že „redukce vzdělávání na pouhé zboží a vzdělávání na podnikání znamená zploštění jeho významu pro člověka a i pro společnost a je otázka, nakolik je tento přístup v souladu s vlastní povahou vzdělávání i s národními zájmy a tradicemi.“<sup>68</sup> I ve státní správě je kladen důraz na kvalitu, a proto je povinností úředníka v rámci dalšího vzdělávání účast na

<sup>65</sup>BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4. s. 66-68.

<sup>66</sup>PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7. s. 235.

<sup>67</sup>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 466.

<sup>68</sup>BENEŠ, Milan. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. Andragogika. ISBN 80-86432-40-8. s. 103.

akreditovaných kurzech. Více se akreditacím tato diplomová práce věnuje v samostatné kapitole 2.1.5 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů. Hroník ke vzdělávání u státních organizací uvádí, že „při rozvoji a vzdělávání je důraz kladen na certifikované programy, které absolvují jedince podle svého postavení. Kariérní řád přesně popisuje standardy, jejichž je třeba dosáhnout, a příslušná odpovídající školení.“<sup>69</sup>

Kromě kvality si společnosti včetně státní správy hlídají i efektivitu vzdělávání. „Pojem efektivnost (česky účinnost) bývá definován jako poměr mezi přínosem nějaké činnosti a nutnými náklady na ni vynaloženými. Efektivita ve vzdělávání je tedy na první pohled tím vyšší, čím vyšší je přínos oproti nutným nákladům (a těmi nejsou přirozeně myšleny pouze peníze).“<sup>70</sup> Kohout dále rozlišuje pedagogickou efektivnost vzdělávání, tedy rozdíl mezi cíli a výsledky a ekonomickou efektivnost vzdělávání, která vyjadřuje poměr mezi vynaloženými náklady oproti jejich reálnému přínosu.<sup>71</sup>

Na nabídku vzdělávání lze pohlížet z různých úhlů pohledů. Najdeme zde kontaktní formu vzdělávání, do které řadíme přednášku, konzultaci, workshop, koučování, mentoring, semináře atd. Kontaktní vzdělávání můžeme i nadále dělit na individuální a hromadné. Další z možností je bezkontaktní, neboli e-learningové vzdělávání.

**Kontaktní forma vzdělávání** je vhodná při učení se novým věcem, při změnách, které jsou představeny např. formou přednášky a zaměstnanci mají možnost si vyzkoušet v praxi na počítači obsluhu nového programu, popřípadě ujasnit si správné kroky u nových postupů. U zavedených postupů je přínosem, mají-li zaměstnanci možnost si v rámci školení vyměnit svoje zkušenosti a osvědčené metody, neboť to co je pro jednoho zaměstnance běžné řešení situace, může pomoci novému zaměstnanci, který se se stejným případem setkává poprvé.

**Bezkontaktní forma vzdělávání**, nejčastěji e-learning, je vhodný tam, kde probíhá opakovaná forma vzdělávání, a jde tedy spíše o připomenutí a následnou kontrolu zaměstnancových znalostí. Nebo také tam, kde povaha školení odpovídá možnostem samostudia se závěrečnou kontrolou formou testu. Může se jednat například o opakovaná bezpečnostní školení apod.

---

<sup>69</sup>HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8. (s. 17)

<sup>70</sup>KOHOUT, Karel. *Základy obecné pedagogiky*. Vyd. 2., dopl. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-009-9. (s. 47)

<sup>71</sup>Tamtéž.



**Formální vzdělávací programy** jsou dle Bartáka přednášky, hry/simulace, projekty, případové studie, modelové chování/hraní rolí, workshopy, semináře, studium doporučené literatury, výcvik s využitím IT, virtuální vzdělávání prostřednictvím internetu, popř. intranetu.<sup>72</sup>

**Interní vzdělávání** je realizováno z vnitřních zdrojů, tedy zkušenými zaměstnanci z dané společnosti. Ve veřejné správě si můžeme jako příklad uvést školení zaměstnanců s programem „spisovna“, který může být v různých územně samosprávných celcích veden pod odlišným názvem, ale jeho funkčnost je shodná. V tomto programu je vyhotovována veškerá korespondence, a to nejen směrem k občanovi a dalším institucím, ale i mezi jednotlivými územně samosprávnými celky a jejich odbory. Tato školení může vést zběhlý zaměstnanec, který má s daným programem odpovídající zkušenosti a prošel aspoň základním kurzem ke školení dalších zaměstnanců. Tato forma školení je pro zaměstnavatele méně finančně nákladná než školení externí firmou. Zaměstnanec, který školí, takto činí v rámci své pracovní doby a daného finančního ohodnocení.

**Externí vzdělávání** lze dále členit na akreditované a neakreditované. **Akreditované externí vzdělávání** zajišťují akreditované společnosti, firmy, vysoké školy a univerzity, které získaly příslušnou akreditaci. Některá akreditovaná školení mohou čerpat i příspěvky z Evropské unie – Evropského sociálního fondu. **Neakreditované externí vzdělávání** je zajišťováno odborníky na danou oblast, jako příklad lze uvést záchranáře z rychlé záchranné služby, kteří školí první pomoc, právníky, provádějící školení a konzultace v právních oblastech apod. I tato neakreditovaná školení jsou velmi potřebná a vedou ke zvýšení kvality služeb veřejnosti.

### 3.2 Poradenství v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Poradenství v oblasti vzdělávání zaměstnanců má v kompetenci personální odbor, oddělení vzdělávání, vedoucí či nadřízený, tato skutečnost se odvíjí od velikosti a struktury jednotlivého pracoviště. Na větších územně samosprávných celcích, kam můžeme zařadit např. magistráty, najdeme odbor nebo oddělení, které má danou

---

<sup>72</sup>BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4. s. 69.

problematiku na starost. U menších územně samosprávných celků tato činnost spadá do náplně práce vedoucího, manažera, tajemníka či přímo starosty dané obce.

Poradenství Palán definuje jako „*Informační a konzultační činnost směřující k orientaci tazatele v oblasti jeho zájmu. V oblasti vzdělávání dospělých se jedná především o poradenství k volbě povolání a poradenství k orientaci v oblasti vzdělávacích možností. Poradenská činnost je důležitá součást péče. V souvislosti s péčí o dospělé můžeme hovořit i o poradenství zdravotním, právním, sociálním, ekonomickém, manželském, výchovném aj. Teorií a praxí poradenství se zabývá poradenská psychologie.*“<sup>73</sup> Poradenství se zaměřuje na ujasnění a upřesnění cílů klienta a hledání cesty, pomocí které bude požadovaného dosaženo. V zaměstnání nám pomůže objevit skryté rezervy zaměstnanců, jejich zájmy, a tím nám umožní lépe nasměrovat jejich kariérní postup a rozvoj. Vždy je jednodušší směřovat rozvoj zaměstnance v oblastech zájmu zaměstnance směrem, kterým se chce rozvíjet aby byl dalším přínosem pro zaměstnavatele a zároveň i pro občany.

Poradenský přístup dle Matouška řadíme do sociální psychologie, kdy je jednou složkou v systému sociálních služeb. Jedná se zde o „*poskytnutí specifických informací (kvalifikovaným poradenstvím), zpřístupňováním zdrojů a zprostředkováním další pomoci a služeb. Zdůrazňuje se podpora osobní a sociální seberealizace prostřednictvím osobního růstu.*“<sup>74</sup> Poradenství probíhá nejčastěji formou rozhovoru a při zjišťování znalostí a předpokladů jsou využívány testové metody. V rozhovoru se s jedincem, kterému je poskytováno poradenství „*podle okolností orientujeme na jeho minulost, nebo naopak budoucnost, k jeho choulostivým problémům se v rozhovoru blížíme velmi opatrně.*“<sup>75</sup>

Kariérní poradenství je zaměřeno nejen na pomoc při vyhledávání vhodného zaměstnání, ale i na vhodné umístění zaměstnance na pracovní pozici, kde jedinec uplatní svůj talent a znalosti. Dále se zabývá podporou a motivací v náročných pracovních situacích, zvládnutí požadavků vyplývajících z pracovního zařazení a další rozvoj kariéry. Výkon a zvyšování výkonu jsou jedněmi z měřítek dnešní doby a Nakonečný popisuje podstatu motivu výkonu jako „*emocionální (zážitek úspěchu), ale*

---

<sup>73</sup>PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7. s. 159-160.

<sup>74</sup>MATOUŠEK, Oldřich a Alois, KŘIŠŤAN. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7. s. 103.

<sup>75</sup>ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0532-6. s. 256.

*jeho síla je zeslabována jinou emoci, strachem z neúspěchu, která tím, že zeslabuje potřebu či motiv výkonu, v podstatě dezaktivuje, ale odpovídá i za nižší výkon. Empiricky bylo potvrzeno, že žáci se silným motivem k výkonu mají lepší prospěch než žáci stejně inteligentní, ale se slabým motivem k výkonu. Totéž platí i pro jiné činnosti.*<sup>76</sup> A právě odborné poradenství napomáhá k udržení motivace k výkonu, a tím i dalšímu rozvoji jednotlivce ve zdolávání pracovních úkolů a prohlubování znalostí. Kariérní poradce poskytuje i informace o situaci na trhu práce s tím, zda má rozvoj jedince tímto směrem budoucnost a zda má daný jedinec předpoklady k úspěšnému uplatnění na dané pozici.

Tuto pozici mohou zastávat i proškolení vedoucí oddělení, kteří nejen v rámci ročního hodnocení zaměstnance a jeho dalšího plánu vzdělávání poukazují a probírají se zaměstnancem možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání. Zde by mělo být vždy dosaženo konsensu, aby další vzdělávání plánované zaměstnavatelem bylo zajímavé a přínosné nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Motivovaný zaměstnanec nejen, že si odnese více znalostí a informací z dalšího vzdělávání, ale snaží se je uvést i do praxe, čímž pro zaměstnavatele přináší přidanou hodnotu své práce. Samostatnou částí v oblasti dalšího vzdělávání jsou jedinci, kteří chtějí změnit svoji roli na trhu práce anebo se chtějí posunout ve svém dalším rozvoji. Může se jednat o snahu získat vedoucí postavení v zaměstnání, pozici mentora anebo rozšíření kvalifikace na další oblast, která spadá do působnosti územně samosprávného celku. Tito jedinci si sami vybírají další vzdělání, kterému věnují svůj čas, energii a mnohdy i vlastní finanční prostředky. Ovšem zde je možné se setkat jak s osobami, které vědí, jakým směrem se chtějí vydat a dále se vzdělávat, tak i s jedinci kteří nevědí a právě ti s využitím odborných poradců mají možnost posunout svoji kariéru, popřípadě dále se rozvíjet v mimopracovním životě.

Ještě větší vliv má poradenství kariérní a dalšího vzdělávání u osob znevýhodněných, které mají omezené možnosti uplatnění na trhu práce a mnohdy i omezený přístup k vlastnímu vzdělávání a dalšímu seberozvoji. Poradenství nám napomáhá najít *„optimální úroveň motivace, optimální rozmezí motivovanosti, ve kterém člověk podává nejlepší výkon. Takový úkol bere jako „šitý na míru“, jako výzvu,*

---

<sup>76</sup>NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7. s. 230.

aby ukázal, že je dobrý.“<sup>77</sup> Tato slova sice Mareš směřoval k žákům, ale jsou platná i v profesionálním a kariérním životě jedince, zde pouze roli učitele nahrazuje poradce, ať již v roli vedoucího, mentora či kouče. V životě osobním tuto roli poradců plní experti a poradci z daných oborů, poraden, koučové a psychologové. Mnohdy myšlenky vyřčené nahlas teprve napomohou určit, co dotyčný doopravdy chce a jakým směrem se má vydat.

### 3.3 Druhy vzdělávání

Barták uvádí, že „období, v němž žijeme, bývá charakterizováno jako ‚věk učení‘. Moderní elektronika umožnila vznik a rozvoj celosvětových informačních sítí, bleskový přenos zpráv a informací, rozvoj vědy, průmyslu, obchodu, high-technologií.“<sup>78</sup> Na tento rozvoj a vývoj společnosti musí reagovat nejen výrobní podniky, ale i školství a veřejná správa. Tím, že vzrůstají požadavky klientů na uspokojování potřeb specifických cílových skupin a jejich individuálních požadavků, je kladen důraz i na rychlost, tedy splnění požadavku v daném čase, a na kompletní servis, jindy nazýváno i „službou na klíč“. Aby veřejná správa a územně samosprávné celky byly schopny obstát v dnešní době a splnit požadavky občanů, je zřejmé, že i ony „musí restrukturalizovat, modifikovat řídicí procesy, firemní kulturu a v předstihu zabezpečit v podstatě skokovou změnu v oblasti požadavků na rozvoj intelektuálního a zejména lidského kapitálu firmy“, v našem případě územně samosprávného celku. „Vývoj znalostních organizací bude stále více spočívat na takovém permanentním vzdělávání, rozvoji, motivaci a energetizaci zaměstnanců, které umožní, aby byli schopni a ochotni dělat správné věci správně. To znamená umět se orientovat v turbulentním prostředí na efektivitu, včas a adekvátně reagovat na změny; případně i nezbytné či žádoucí změny předvídat, iniciovat je, nacházet v nich příležitost, šanci, jak lépe využívat a zhodnocovat vlastní znalosti a zkušenosti a zkušenosti od druhých, učit se od nich a učit je; společně hledat a nalézat

---

<sup>77</sup>MAREŠ, Jiří. *Pedagogická psychologie*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0174-8. s. 290.

<sup>78</sup>BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5. s. 32-35.

*nové přístupy k práci přinášenější úspory lidské práce, vynaloženého času, energie, materiálu, finančních prostředků“.*<sup>79</sup>

Územně samosprávné celky se snaží zvyšovat efektivitu a kladou proto důraz na vzdělávání svých zaměstnanců.

**Tzv. adaptační program** lze využít při nástupu nového zaměstnance. Tento program spočívá v seznámení s firemní kulturou, stylem práce, rozčleněním a návaznosti pracovních činností a seznámení se s pracovními podmínkami. Při adaptačním programu je novému zaměstnanci vybrán patron, který mu pomáhá se začleněním do kolektivu a zvládnutím prvotních konkrétních, většinou časově vymazaných úkolů, které bývají rozloženy do zkušební doby. Díky patronovi, kterým může být nadřízený zaměstnanec, ale i vyškolený kolega, je novému zaměstnanci umožněno poznat a rychleji si osvojit znalosti a fungování dané společnosti, pochopit, proč je třeba vykonávat danou činnost a jak na sebe činnosti navazují, zároveň má možnost osvojit si návyky a postupy z dané společnosti. Adaptační proces je založen na partnerství patrona a nového zaměstnance.

Na adaptační program může navazovat **mentoring**, kdy mentor předává své znalosti a zkušenosti záměrně tak, aby podporoval a rozvíjel kariéru mentorovaného. Palán mentoring popisuje jako *„metodu pro vzdělávání na pracovišti, která spočívá v dlouhodobé spolupráci školeného pracovníka a tzv. mentora. Mentora si školený volí, určuje si i způsob a frekvenci spolupráce. Jedná se o individualizované a velmi neformální vzdělávání.“*<sup>80</sup>

V průběhu pracovního procesu lze ke zvýšení vlastní kvalifikace formou vzdělávacích akcí a sebevzdělávání využít i koučing. **Koučing** Barták popisuje jako *„způsob, jak neformálně přivést koučovaného k sebepoznání, k sebehodnocení a k seberozvoji tím, že si za nenásilné podpory kouče sám stanoví a plní vlastní individuální cíle. Výhody koučingu jsou okamžitá zpětná vazba, individualizace a intenzita.“*<sup>81</sup> Palán koučing definuje jako *„formu vzdělání na pracovišti, kdy je vzdělávání prováděno průběžně při pracovním výkonu formou usměrňování činnosti*

---

<sup>79</sup> Tamtéž.

<sup>80</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7. s. 118.

<sup>81</sup> BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose omenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4. s. 70.

vzdělávaného určeným konzultantem.“<sup>82</sup> Palán se shoduje s Bartákem, že koučování je „celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě.“<sup>83</sup> Dále uvádí možnosti externího nebo interního koučování. Palán nepojímá koučování jednoznačně pozitivně, ale upozorňuje i na jeho nevýhody a to, že „vzdělávání probíhá pod tlakem pracovních úkolů, proto často není systematické a chybí mu teoretické zdůvodnění; jeho obsah není dán obecným zaměřením, ale momentálně řešenými pracovními úkoly, které pro danou profesi nemusí být typické, a tudíž nepostihují profesi v plné její šíři.“<sup>84</sup>

Nedílnou a u územně samosprávných celků i zákonem stanovenou formou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jsou **vzdělávací akce** a plán vzdělávání. Vzdělávací akce, lidově nazývána jako školení, mohou být odborná, zákonná a osobnostní apod., které autorka práce uvedla v předešlých kapitolách, jež se věnovaly formám vzdělávání, vzdělávání úředníků veřejné správy a vzdělávacímu procesu a výběru typu vzdělávání. Odbornost je u úředníků brána jako samozřejmost a s tím souvisí možnost účast na odborných školeních, které jsou dle odbornosti řazeny do nabídky vzdělávacích akcí, lze sem zařadit novelizace zákonů, vyhlášek, pracovních postupů, popřípadě i nová pravidla vztahující se k dané tematice, která daný územně samosprávný celek přijal. Zaměstnanci ale mají i možnost zdokonalit se v běžně používaných praktických věcech. Do této oblasti řadíme kurzy českého jazyka, komunikaci s elektronickou veřejnou správou a informační gramotnost, kybernetickou bezpečnost, komunikační dovednosti úředníka, vyjednávání a řešení konfliktů, ale i praktické vzdělávací akce z oblasti využívání počítačové techniky a jejich programů, častá je nabídka na nejvyužívanější programy Microsoft Word a Microsoft Excel, který je využíván pro tvorbu tabulek a dalších přehledů. Mnozí zaměstnavatelé se starají o své zaměstnance i formou prevence před „syndromem vyhoření“. V nabídce lze tedy nalézt kurzy zdravý životní styl, prevence syndromu vyhoření, zdravá kancelář, sebeřízení, sebepoznání a timemanagement. Vzdělávací akce zaměřené na rozvoj osobnosti mohou být z oblasti komunikace, efektivní komunikace, komunikace s problémovým klientem, komunikace s nevidomými, neslyšícími apod. Všechny tyto dovednosti umožňují lepší výkon

---

<sup>82</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7. s. 105.

<sup>83</sup> Tamtéž.

<sup>84</sup> Tamtéž.

činnosti úředníka. Vzdělávací akce zaměřené na moderní etiketu, školení první pomoci mnohé další zdánlivě s pracovní činností nesouvisí, přesto mají vliv na následný celkový pohled na zaměstnavatele, v našem případě veřejnou správu.

Nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců je i sebevzdělávání a vzdělávací aktivity zaměstnanců ve volném čase. Tyto aktivity obohacují zaměstnance za jejich finanční prostředky. Mohou to být jazykové kurzy, osobnostní kurzy timemanagementu, počítačové kurzy, ale i studium vysoké školy, které je zakončeno získáním titulu a kurzy zakončené osvědčením. Palán sebevzdělávání nazývá individuálním vzděláváním a člení je na řízené sebevzdělávání a spontánní, které se týká *„získávání znalostí a dovedností neformálně, na základě vnitřní potřeby.“*<sup>85</sup>

Všechny tyto formy vzdělávání vedou ke zkvalitňování výkonu veřejné správy, zde záleží na výkonu každého jednotlivého úředníka. Jak řekl skotský lékař a spisovatel Arthur Conan Doyle: *„Každý řetěz je silný jen tak, jak je silný jeho nejslabší článek.“* A i občané posuzují veřejnou správu podle úředníků, s kterými se setkávají.

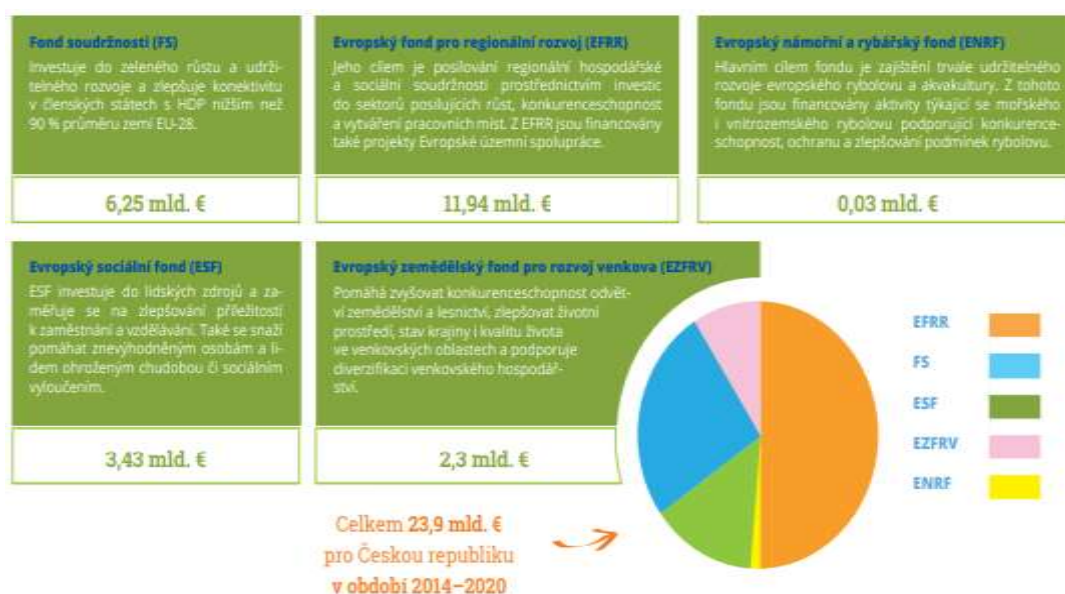
---

<sup>85</sup> P PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7. s. 81.

### 3.4 Podpora vzdělávání veřejné správy z EU

Jednou z oblastí, kterou finančně podporuje EU ze svých fondů, je i oblast veřejné správy. Podpora vzdělávání v oblasti veřejné správy je zahrnuta do Evropského sociálního fondu, celková finanční podpora pro tento fond na programové období 2014–2020 činí 3,43 mld. €.

Obrázek 10: Fondy Evropské unie v ČR



Zdroj<sup>86</sup>

„Veřejná správa odráží institucionální základy způsobu, jakým jsou země řízeny.<sup>87</sup> Veřejná správa řeší potřeby společnosti a funguje na základě organizačních struktur, procesů, rolí, vztahů, politik a programů. Vytváří udržitelnou ekonomickou prosperitu,<sup>88</sup> sociální soudržnost a dobré životní podmínky lidí<sup>89</sup>. Ovlivňuje sociální důvěru a vytváří podmínky pro tvorbu veřejných hodnot. Instituce hrají zásadní roli při stanovování

<sup>86</sup> Abeceda fondů EU 2014-2020. Ministerstvo pro místní rozvoj [online] 2019. [cit. 2019-02-29] Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda\\_nahled.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda_nahled.pdf) s. 3.

<sup>87</sup> HOLMBERG S. a B. ROTHSTEIN. *Good Government: The Relevance of Political Science*. Edward Elgar Publishing, 2012.

<sup>88</sup> KAUFMANN, D. KRAAY a ZOIDO-LOBATÓN. *Governance Matters, Policy Research Working Paper 2196*.

<sup>89</sup> HALLEROD, B. et al. *Bad governance and poor children: a comparative analysis of government efficiency and severe child deprivation in 68 low- and middle-income countries*. World Development, srpen 2013, 48:19-31.



*správných pobídek, snižování nejistoty a umožňování prosperity v dlouhodobém měřítku. Nedostatky ve fungování veřejné správy mohou vytvářet významné překážky fungování jednotného trhu, investic na regionální a místní úrovni<sup>90</sup> i inovací.<sup>91</sup>*

*„EU podporuje úsilí v této oblasti pomocí financování, technických standardů a nástrojů, analýzy, vzájemné výměny, poradenství a technické pomoci“<sup>92</sup>*

Finanční podpora z fondů EU směřující do oblastí vzdělávání a veřejné správy, z níž lze část i využít ke zlepšení fungování veřejné správy, je vyčleněna v období 2014-2020 na programy:

- 1) Zvyšování zaměstnanosti a kvalitní pracovní sílu 1,38 mld. €
- 2) Zkvalitnění systému vzdělávání 1,96 mld. €
- 3) Kvalitní, efektivní a transparentní veřejná správa a instituce 0,18 mld. €<sup>93</sup>

Dalším programem, z kterého lze čerpat finanční podporu, je Integrovaný regionální operační program s alokovanou částkou 4,6 mld €. Z něj lze čerpat prostředky například na zkvalitnění veřejných služeb a podmínek života pro obyvatele regionů, nebo na správu území a zefektivnění veřejných institucí. Tato oblast v sobě zahrnuje rozvoj a větší začlenění do praxi e-Governmentu<sup>94</sup>, kybernetické bezpečnosti, vytváření nových a modernizace stávajících specifických informačních a komunikačních systémů.<sup>95</sup> Tyto investice do veřejné správy umožňují podpořit další rozvoj v dotčených oblastech a zefektivnit fungování veřejné správy a její dostupnost pro občany, zároveň napomáhají k vyrovnání rozdílů mezi jednotlivými územně samosprávnými celky. Operační program Zaměstnanost s alokovanou částkou

---

<sup>90</sup> Výbor regionů, Results of the CoR online consultation on obstacles to investments at local and regional level, sekretariát Komise pro hospodářskou politiku (ECON), Brusel, září 2016.

<sup>91</sup> Evropský semestr – tematický přehled kvalita. Veřejné správy. *European Commission. Europa* [online] 2019. [cit. 2019-12-29] Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_quality-public-administration\\_cs.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_cs.pdf) s. 1.

<sup>92</sup> Tamtéž.

<sup>93</sup> Abeceda fondů EU 2014-2020. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online] 2019. [cit. 2019-12-29] Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda\\_nahled.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda_nahled.pdf) s. 4.

<sup>94</sup> E-Government vychází z anglického překladu „electronic government“, lze jej chápat jako fungování veřejné správy pomocí informačních technologií, které by ve výsledku mělo být pro občana rychlejší, jednodušší a přehlednější a pro úřad zajistí větší přehlednost a efektivitu. V současné době není dohled nad e-Governmentem jednotný, podílí se na něm Ministerstvo financí ČR, Ministerstvo vnitra ČR, Portál veřejné správy.

<sup>95</sup> Abeceda fondů EU 2014-2020. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online] 2019. [cit. 2019-02-29] Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda\\_nahled.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda_nahled.pdf) s. 24.

2,1 mld. € umožňuje také veřejné správě čerpat finanční prostředky na program „Efektivní veřejná správa – zodpovědné zadávání veřejných zakázek, pokročilé využívání nástrojů e-governmentu, územní plánování, rozvoj stávajících či zavádění nových nástrojů řízení lidských zdrojů (motivační parametry, teambuildingové prvky, mentoring, samovzdělávání, sociometrické šetření aj.).“<sup>96</sup> V předešlém období 2007-2013 byla možnost čerpat finanční prostředky z Operačního programu technické pomoci, v němž částka 0,2 mld. € umožňovala čerpat prostředky na pořizování, provoz a správu hardwaru a softwaru.

K hodnocení již proběhlých investic uvádí Ministerstvo vnitra ČR ve své zprávě ze 7. srpna 2019 že, „odbor strukturálních fondů (OSF) v rámci využití evropských strukturálních a investičních fondů podpořil v letech 2007–2017 celkem 685 projektů, jejichž cílem bylo zkvalitnění výkonu úřadů veřejné správy, vyšší komfort poskytovaných služeb a také bezpečnější život občanů ČR.“<sup>97</sup>

Finanční prostředky z fondů EU jsou určeny ke „vzdělávání úředníků, projektovému a strategickému řízení, optimalizaci procesů, digitalizaci postupů, efektivnějšímu řízení lidských zdrojů apod.“<sup>98</sup> Jsou vyjmenované pouze některé oblasti, kam mohou směřovat finanční prostředky ze strukturálních fondů prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

V dnešní době, kdy jsou kladeny stále větší nároky na profesionalitu úředníků nejen z pozice vedení veřejné správy, ale stejně tak se zvyšují i požadavky od občanů na rychlost a kvalitu poskytovaných služeb, je třeba podpořit rozvoj úředníků všemi dostupnými prostředky. Jak uvádí MV ČR „Kvalitní výkon státní správy a územní samosprávy mohou zajistit jen specialisté s vysokou odborností v daných oblastech.“<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup>Abeceda fondů EU 2014-2020. Ministerstvo pro místní rozvoj [online] 2019. [cit. 2019-02-29] Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda\\_nahled.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda_nahled.pdf) s. 30.

<sup>97</sup>OSF v roce 2017: Dokončování programů a projektů. Ministerstvo vnitra České republiky [online] 7. 8. 2017 [cit. 2019-12-29] Dostupné z: <http://www.osf-mvcr.cz/aktuality>

<sup>98</sup> Tamtéž.

<sup>99</sup>Vzdělanější úředníci = záruka kvalitnějších veřejných služeb. Ministerstvo vnitra České republiky [online] 2019 [cit. 2019-12-29] Dostupné z: <http://www.osf-mvcr.cz/vzdelanejsi-urednici-zaruka-kvalitnejsich-verejnych-sluzeb>

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 VLASTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

Dnešní doba, společnost a prostředí, ať již osobní nebo pracovní, patří do období neustálých změn, je kladen důraz na potřebu dalšího celoživotního vzdělávání jedinců, a to jak v oblasti soukromé, tak v oblasti pracovní. Tyto změny se odrážejí jak v obměnách společenských hodnot, tak v oblasti ekonomické, v níž stále roste tlak na produktivitu a efektivitu. Vzdělávání zaměstnanců celoživotní i profesní pomáhá obstát zaměstnanci v dnešní době a následně zvyšuje konkurenceschopnost zaměstnavatele. Armstrong uvádí, že kvalitní a efektivní vzdělávání může zlepšit výkonnost, rychlost práce a její kvalitu. Zároveň má tendence přitáhnout kvalitní zaměstnance tím, že jim nabízí možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. Efektivní vzdělávání zvyšuje i oddanost zaměstnanců a sounáležitost s danou společností.<sup>100</sup>

#### 4.1 Cíle výzkumu

Pro diplomovou práci bylo vymezeno pět výzkumných otázek. Následně byly komparovány odpovědi na tyto otázky ke zjištění odlišností ve vzdělávání zaměstnanců ve velikostně odlišných územně samosprávných celcích.

- VO1: Jaký systém vzdělávání je v organizaci zaveden? Liší se vzdělávací systémy zkoumaných organizací, které jsou úřady územně samosprávných celků?
- VO 2: Vytváří nadřízený plány vzdělávání pro své podřízené dle požadavků zákona 312/2002 Sb.?
- VO 3: Jaké má zaměstnanec ve zkoumaných organizacích (jedná se o územně samosprávné celky) možnosti ovlivnit svůj plán vzdělávání?
- VO 4: Jakou formou se ve zkoumaných organizacích hodnotí jednotlivé vzdělávací aktivity?

---

<sup>100</sup>ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 9788071696148. s. 528.

- VO 5: Jaká forma vzdělávání je preferována ve zkoumaných územně samosprávných celcích?

## 4.2 Popis zkoumaného souboru

Výzkumný záměr práce byl realizován v období duben – červen 2019. Během tohoto období byla provedena příprava k realizaci samotného výzkumu – prostudování materiálů územně samosprávných celků vztahujících se ke vzdělávání zaměstnanců, jejich analýza a rozbor, tvorba výzkumných otázek, příprava otázek do rozhovoru s manažery, příprava vlastního elektronického dotazníku pro zaměstnance, vztahujícího se k ověření získaných údajů od manažerů. Účastníci výzkumu k rozhovorům byli vybráni mezi manažery a účastníci dotazníkového šetření byli jejich podřízenými. S ohledem na objektivnost získaných dat a snížení skóre lži bylo toto dotazníkové šetření vedeno anonymní formou.

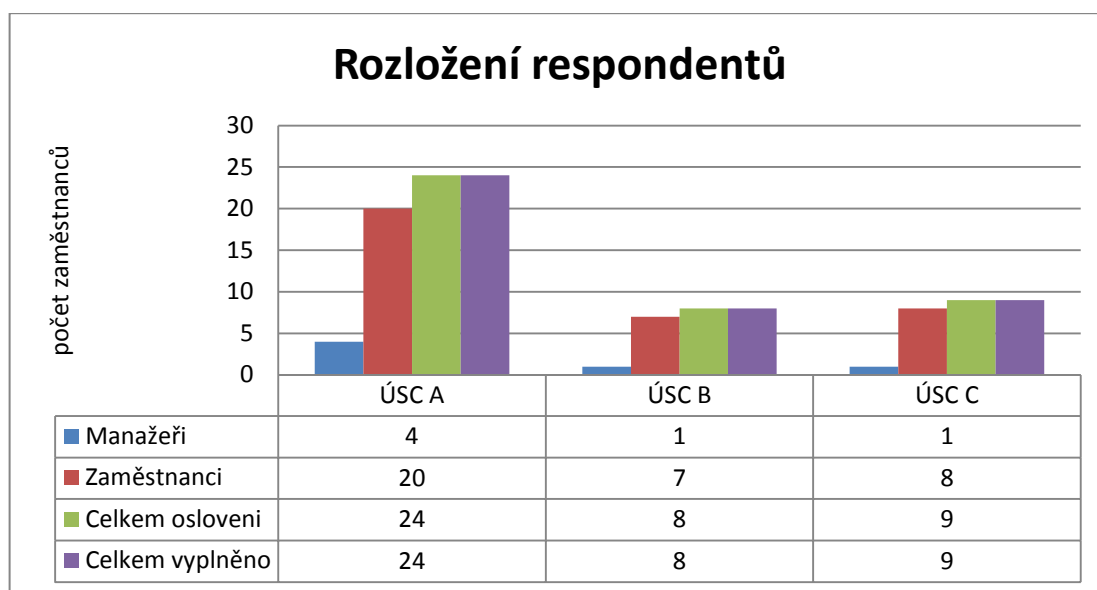
Před vlastním výzkumem byly provedeny tři zkušební rozhovory, vedoucí k ověření otázek a struktury vlastního rozhovoru. Zároveň došlo i k prověření elektronického/papírového dotazníku a jeho srozumitelnosti pro respondenty.

V průběhu května a června 2019 došlo k vlastní realizaci výzkumu, přičemž bylo ochotno se zapojit šest oslovených manažerů a třicet pět oslovených zaměstnanců. K lepšímu porovnání byli osloveni zaměstnanci dvou menších územně samosprávných celků s počtem obyvatel do 5 000 (dále bude uváděno jako územně samosprávný celek B a C) a z většího územně samosprávného celku s počtem obyvatel do 5000 (dále jako územně samosprávný celek A) byl vybrán jeden odbor. Vlastní dotazování probíhalo u manažerů formou strukturovaného rozhovoru s vyplněním dotazníku pro vedoucí zaměstnance. Řadoví zaměstnanci byli po úvodním slovu, kdy jim byl dotazník představen a vysvětlen jeho smysl, požádáni o vyplnění formuláře. Dotazník pro zaměstnance obsahoval čtyři uzavřené otázky a jednu otevřenou k vypsání vlastních připomínek, hodnocení a nápadů. Otázky byly autorem práce voleny takovým způsobem, aby došlo k ověření údajů získaných od vedoucích pracovníků a k porovnání souhrnných dat získaných z oddělení vzdělávání.

Vlastní vyhodnocení získaných dat probíhalo v období červenec–srpen 2019, jednalo se o interpretaci dat, dekódování a vyhodnocení rozhovorů a dotazníků s následným převodem do grafické podoby.

Po úvodním setkání došlo ke stoprocentní návratnosti dotazníků.

Graf 1: Rozložení respondentů



Zdroj<sup>101</sup>

### 4.3 Sběr informací

Sběr informací byl zahájen analýzou a rozborem dokumentů vztahujících se k vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků na vybraných odlišně velkých územně samosprávných celcích. Vlastní sběr dat byl realizován formou kvalitativního výzkumu při strukturovaném rozhovoru s manažery a personalisty. U výzkumných otázek 2 a 3 je metodou výzkumu dotazník mezi řadovými zaměstnanci, vedoucí ke křížovému ověření validity odpovědí získaných z rozhovoru s manažery a personalisty. Následně byla provedena komparace získaných dat z těchto tří územně samosprávných celků.

<sup>101</sup> Autorka práce, vlastní šetření (2019)

## 4.4 Metodologie výzkumu

Metodologie je podle Palána „vědní filosofická disciplína – nauka o metodách, které používá věda k poznávání a objevování reality, kterými proniká od poznání jevové stránky k podestě zkoumání skutečnosti, zjišťování vztahů a objevování zákonitostí. Studium principů, kterými se řídí vědecké zkoumání.“<sup>102</sup>

V práci se prolíná kvantitativní i kvalitativní forma výzkumu. Kvantitativním výzkumem lze obsáhnout velké množství respondentů s odpověďmi a jevy, které jsou jasně definované a lze je zaměřit na rozsah výskytu zastoupení, frekvenci a intenzitu. Oproti tomu výzkum kvalitativní se zaměřuje na odhalení neznámých skutečností.<sup>103</sup> „Cílem kvalitativního výzkumu není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku.“<sup>104</sup>

### 4.4.1 Kvalitativní výzkum formou strukturovaného rozhovoru

ÚSC-A

Manažer 1: Z řízeného rozhovoru s manažerem vyplynulo, že zaměstnanci mají možnost ovlivňovat svůj plán vzdělávání nejen podle svých potřeb, ale i podle svých zájmů. Určitým benefitem pro zaměstnance je také možnost účastnit se školení osobního rozvoje a zájmových školení, jako příklad byla uvedena školení první pomoci, jógy a Time managementu. O tato školení je mezi zaměstnanci velký zájem.

Manažer 2: Z rozhovoru s manažerem č. 2 vyplynulo, že zaměstnanci mají také možnost ovlivňovat svůj plán vzdělávání a spolu s vedoucím rozhodovat a vybírat si školení. Někteří zaměstnanci upřednostňují kontaktní formu školení a jiní e-learning. Výhodu e-learningu vnímají v tom, že materiály jsou jim dostupné i po ukončení školení a mají k nim přístup i doma ze svého počítače. Zde byla nastolena otázka, zda zaměstnanci opravdu tráví vymezený čas studiem daného kurzu. Je-li dotace na školení formou e-learningu dva dny, je k zamyšlení zda zaměstnanci opravdu tyto dva dny

---

<sup>102</sup>PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7. s. 121.

<sup>103</sup>SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610384. s. 25-27.

<sup>104</sup>Tamtéž, s. 27.

studují daný kurz. V práci na studium e-learningu čas není, spíše si jeho účastníci jen přečtou daný obsah a složí test. Ale tato forma vzdělávání zaměstnanců napomůže naplnit potřebný počet předepsaných akreditovaných školících dnů.

Manažer 3: Z rozhovoru vyplynulo, že zaměstnanci mají možnost ovlivňovat svůj plán vzdělávání, respektive jej vytvářejí spolu s manažerem po zhodnocení předchozího plánu vzdělávání. Volba školení a jeho forma se odvíjí od oblasti, kterou je třeba proškolit. Volba e-learningu je vnímána jako rychlejší forma školení s možností se vracet k materiálům i testovým otázkám, včetně cvičných testů. Kontaktní forma školení s lektorem a s možností pokládat dotazy a s výměnou zkušeností dalších účastníků má také svůj přínos.

Manažer 4: Zaměstnanci i vedoucí pracovníci mají možnost ovlivnit svůj plán vzdělávání. Mají i volbu vybrat si formu vzdělávání dle svých preferencí. Vzhledem k široké nabídce interních kurzů a možnosti využití i externích vzdělávacích kurzů byl výběr vzdělávání a jeho možnosti pro zaměstnance hodnocen jako vyhovující.

#### ÚSC-B

Manažer: Z rozhovoru vyplynulo, že zaměstnanci mají možnost ovlivňovat svůj plán vzdělávání a s ohledem na to, že se jedná o malý úřad, je většina agendy, včetně vzdělávání řešena společně. Pokud má zaměstnanec potřebu školení, přijde s tímto požadavkem většinou sám s tím, že si z nabídky školení vybere to, které je pro něj přínosem. Manažer uvedl, že je rád, pokud se zaměstnanci účastní školení a rozvíjí se. Na druhou stranu v daném malém úřadu je nepřítomnost zaměstnance více znát, a proto jsou vybírána opravdu pouze nezbytná školení.

#### ÚSC-C

Manažer: Zaměstnanci tohoto malého ÚSC tvoří svůj plán vzdělávání spolu s manažerem po vyhodnocení předešlého vzdělávacího plánu, vždy po společné domluvě které znalosti a kompetence je potřeba dále rozvinout. Školení jsou využívána externí, kontaktní a formou e-learningu. Vzhledem k velikosti úřadu si po školeních na pravidelných poradách účastník školení připraví informaci o novinkách, které se dozvěděl na školení a mohly by být přínosem i pro ostatní.

## **Výzkumné otázky**

- VO1: Jaký systém vzdělávání je v organizaci zaveden? Liší se vzdělávací systémy zkoumaných organizací, které jsou úřady územně samosprávných celků?
- VO 2: Vytváří nadřízený plány vzdělávání pro své podřízené dle požadavků zákona 312/2002 Sb.?
- VO 3: Jaké má zaměstnanec ve zkoumaných organizacích (jedná se o územně samosprávné celky) možnosti ovlivnit svůj plán vzdělávání?
- VO 4: Jakou formou se ve zkoumaných organizacích hodnotí jednotlivé vzdělávací aktivity?
- VO 5: Jaká forma vzdělávání je preferována ve zkoumaných územně samosprávných celcích?

### **Dotazník pro zaměstnance:**

Máte možnost ovlivnit svůj plán vzdělávání? – výběr odpovědi ANO - NE

Vychází vám nadřízený vstříc? – výběr odpovědi ANO - NE

Jakou formu vzdělávání preferujete u zákonných školení BOZP, PO, ISMS apod.? – možnost výběru (školení s přednášejícím, e-learning, přednáška, konzultace ...)

Jakou formu vzdělávání preferujete u odborných školení? – možnost výběru (školení s přednášejícím, e-learning, přednáška, konzultace ...)

#### **4.4.2 Popis zkoumaných územně samosprávných celků**

Předmětem výzkumu byly tři diametrálně odlišně velké územně samosprávné celky, které byly pro další práci označeny písmeny A – větší územně samosprávný celek a B, C – menší územně samosprávné celky.



#### 4.4.3 Vyhodnocení dat

**Výzkumná otázka č. 1:** Ze studia dostupných materiálů všech tří územně samosprávných celků vyplývá, že ve zkoumaných územně samosprávných celcích je zaveden systém vzdělávání dle zákonných předpisů.

ÚSC-A: Má velmi propracovaný systém vzdělávání dle zákonných předpisů. Každý zaměstnanec, při nástupu obdrží „*Příručku nového zaměstnance*“, která je velmi přehledně vedena od úvodních informací, vztahujících se k samotnému územně samosprávnému celku, přes informace obecné, jako je problematika vzdělávání, zkoušky odborné způsobilosti a vymezení toho, kdo je potřebuje, efektivitu komunikace úředníka, základy práva a antidiskriminačního zákona, kontroly veřejné správy, veřejnou ekonomiku a finance, také přes zákony vztahující se k jednotlivým územně samosprávným celkům, jsou zde informace o protikorupční politice, o platových záležitostech, spisové služby o systému řízení bezpečnosti informací a mnohé další potřebné informace k danému územně samosprávnému celku. Nedílnou součástí je i pracovní řád a správní řád. Výhodou je i to, že všechny tyto informace získá nový zaměstnanec přehledně v šanonu jako materiál ke vstupnímu školení. V průběhu školení tedy má možnost více vnímat a diskutovat, než se stát zapisovatelem informací. Materiály patří zaměstnanci a má tedy možnost se kdykoli k nim vrátit a dohledat potřebné informace i zpětně. Shodné materiály má následně zaměstnanec k dispozici i na intranetu v sekci personalistika. V ÚSC-A je intranet přehledně členěn pro zaměstnance na jednotlivé sekce, v nichž je možnost dohledat aktuální vzdělávací kurzy, formuláře nejen z oblasti vzdělávání a personalistiky, ale i veškeré možnosti ke vzdělávání a aktuální právní úpravy vztahující se k zaměstnancům daného územně samosprávného celku. V tomto územně samosprávném celku se vzdělávání věnuje celý jeden odbor, který je dále členěn do oddělení. Do jeho kompetence patří vše od analýzy, zjišťování vzdělávacích potřeb, výběru nabídek pro zaměstnance a zveřejnění nabídek vzdělávacích akcí pro zaměstnance. To je rozděleno do tří časových oblastí: září – prosinec, leden – červen a letní období červenec, srpen. Tento odbor zajišťuje kvalitu vzdělávání a kontroluje čerpání finančního rozpočtu na vzdělávací akce. Kontroluje účast na zákonných školeních zaměstnanců a realizaci plánů vzdělávání. Provádí výběr vzdělávacích institucí, popřípadě zajišťuje interní lektory. Nedílná součástí náplně práce je i vedení evidence o účasti zaměstnanců na školeních, vyhodnocování spokojenosti se

vzdělávacími akcemi a následná úprava nabídky vzdělávacích akcí dle potřeb územně samosprávného celku a požadavků zaměstnanců.

ÚSC-B: Má také samostatný písemný předpis týkající se vzdělávání zaměstnanců, v němž jsou uvedeny základní informace ke vzdělávání zaměstnanců a obecné informace o struktuře územně samosprávného celku. Zde vzdělávání zaměstnanců spadá do kompetence starostky daného územně samosprávného celku.

ÚSC-C: Má rovněž samostatný písemný předpis týkající se vzdělávání zaměstnanců, v němž jsou základní informace ke vzdělávání a k danému územně samosprávnému celku, navíc je doplněn o strukturu úřadu, jeho členění a kontakty. S ohledem na velikost daného územně samosprávného celku je vzdělávání zaměstnanců rovněž v kompetencích pana starosty.

Rozhovory byly mimo jiné zaměřeny na informace k realizovaným školením a účastem zaměstnanců na těchto školeních. Bylo zjištěno, že malé ÚSC-B a C vedou rozdílnou statistiku, tedy počet školení a dále počet školících dní, oproti tomu velký ÚSC-A vede statistiku v počtu školících dní, vzhledem k počtu zaměstnanců jsou shodná školení prováděna v několika se opakujících termínech.

Dotazy směřovaly k:

- počtu a účasti na zákonných školeních v letech 2017 a 2018
- celkovému počtu školení a účastech na nich v letech 2017 a 2018
- počtu akreditovaných školení a účasti na nich v letech 2017 a 2018

Z výsledku studia materiálu daných územně samosprávných celků, dotazníků zaměstnanců i rozhovorů s manažery vyplývá, že všechny zkoumané územně samosprávné celky mají zaveden systém vzdělávání dle zákonných předpisů.

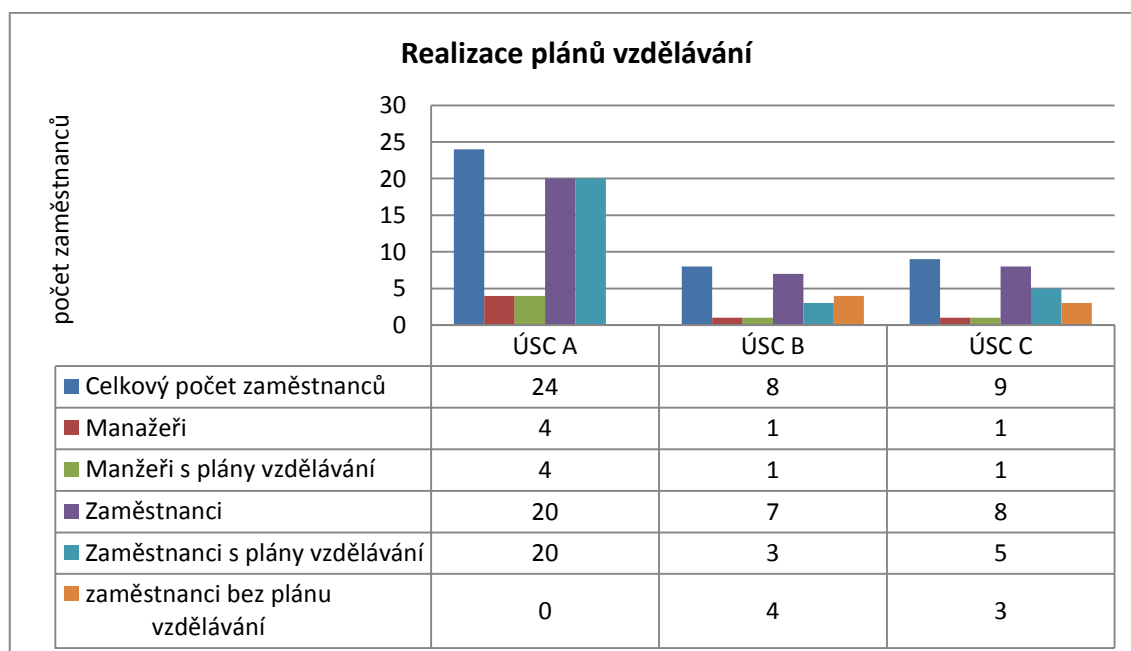
**Výzkumná otázka č. 1:** Jaký systém vzdělávání je v organizaci zaveden? Je tedy zodpovězena, že zákonný systém. Ve všech třech zkoumaných územně samosprávných celcích se manažeři, ale i řadoví zaměstnanci k vlastnímu vzdělávání staví pozitivně s vědomím, že jde o jejich odborný profesní rozvoj, ale zároveň o rozvoj osobnostních kompetencí, schopností a znalostí. Ve větším ÚSC-A je systém a proces vzdělávání komplexnější a propracovanější. Jednou z příčin může být, že vlastnímu vzdělávání se věnuje celý jeden odbor, který je dále členěn na oddělení personální a oddělení

vzdělávání zaměstnanců. Námětem k dalšímu zkoumání by mohlo být sdílení informací a materiálů ke vzdělávání mezi územně samosprávnými celky, kdy by sdílení informací, materiálů a systému mohlo přinést širší nabídka vzdělávacích kurzů pro všechny územně samosprávné celky finanční úsporu. Jedná se především o spádové oblasti magistrátu kraje, úřady městských částí či měst z dané oblasti, kdy by tyto menší územně samosprávné celky mohly využít materiálů a standardizovaných školení u větších územně samosprávných celků.

### Výzkumná otázka č. 2: Vytváří nadřizený plány vzdělávání pro své zaměstnance?

Komparací rozhovorů s vedoucími zaměstnanci a odpovědí zaměstnanců z dotazníkového šetření lze konstatovat, že plány vzdělávání vytvářeny jsou, a to ve všech třech zkoumaných územně samosprávných celcích. Na zkoumaném ÚSC-A je plán vzdělávání utvářen u všech zaměstnanců, neboť všichni zaměstnanci jsou na pozicích vedoucího zaměstnance nebo na pozici úředníka, na které se vztahuje plnění plánu vzdělávání. Na ÚSC-B i ÚSC-C jsou plány vzdělávání vytvářeny pouze pro některé zaměstnance, kteří jsou zařazeni na pozici úředníka.

Graf 2: Realizace plánů vzdělávání



Zdroj<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Autorka práce, vlastní šetření (2019)

**Výzkumná otázka č. 3:** Jaké má zaměstnanec ve zkoumaných organizacích (jedná se o územně samosprávné celky) možnosti ovlivnit svůj plán vzdělávání?

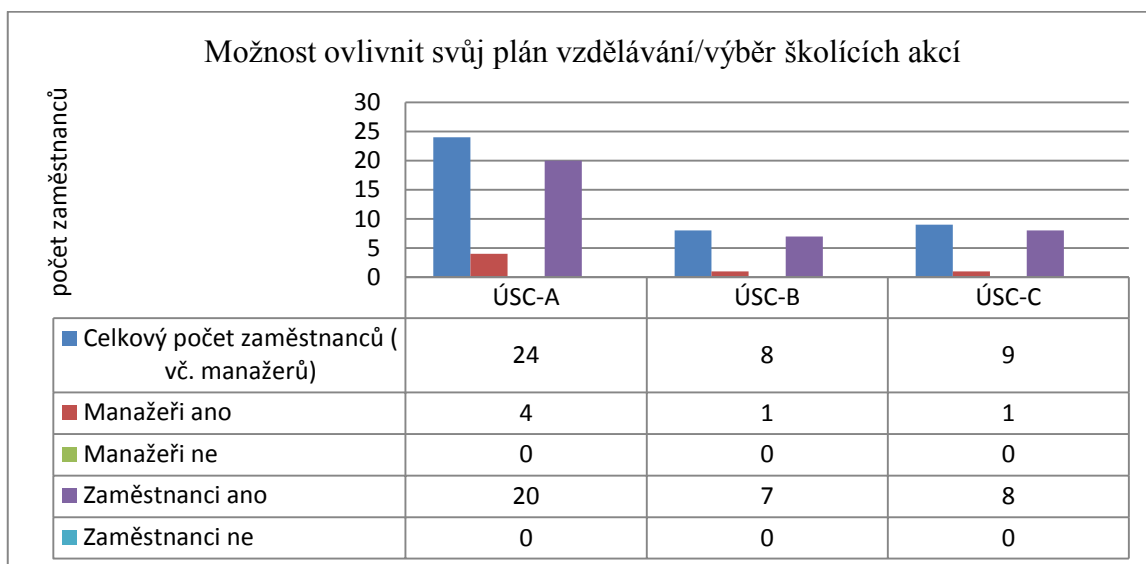
Součástí dané výzkumné otázky byly i dvě otázky z dotazníku pro zaměstnance.

*„Máte možnost ovlivnit svůj plán vzdělávání? – výběr odpovědi ANO - NE*

*Vychází vám nadřízený vstříc? – výběr odpovědi ANO – NE“*

Pro zaměstnance ÚSC-B a C, kteří nejsou zařazeni na pozici úředníka, došlo k ústnímu přeformulování prvního dotazu na „Máte možnost ovlivnit výběr školení, kterých se účastníte?“

Graf 3: Možnost ovlivnit svůj plán vzdělávání/výběr školicích akcí



Zdroj<sup>106</sup>

Z výše uvedeného šetření vyplývá, že všichni dotazovaní zaměstnanci mohou ovlivňovat a ovlivňují svůj plán vzdělávání a plánovaných vzdělávání. Což lze hodnotit kladně, neboť to znamená, že mají zájem o další vzdělávání a rozvoj. A dobrý, znalý zaměstnanec přináší zpět kvalitu k zaměstnavateli a v rámci územně samosprávného celku má zvýšení kvality a znalostí úředníků a jejich přístupu i okamžitý pozitivní dopad na služby poskytované veřejnosti.

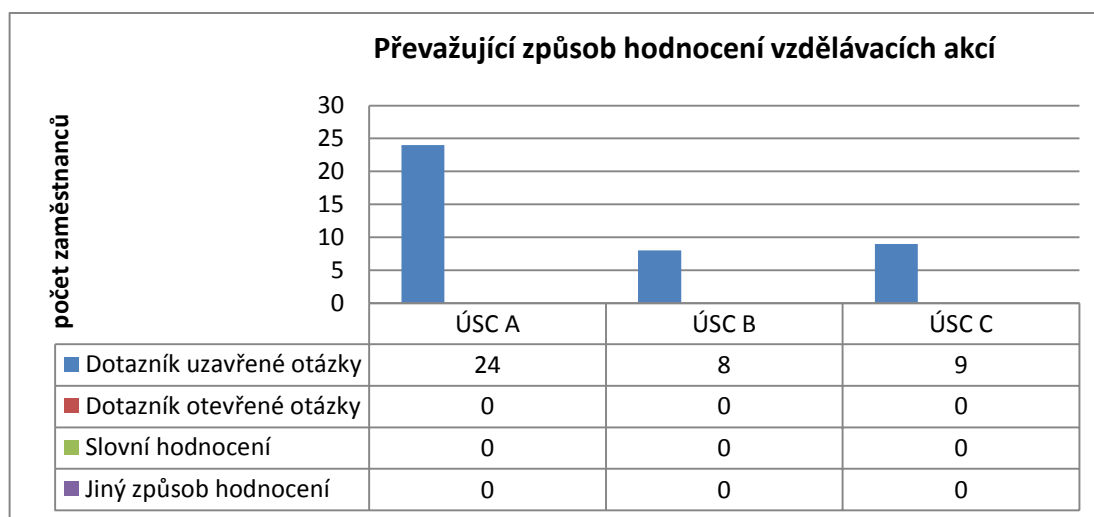
<sup>106</sup> Autorka práce, vlastní šetření (2019).

Jak již bylo zjištěno v předcházející výzkumné otázce, ve zkoumaných územně samosprávných celcích jsou zaměstnancům nadřizenými manažery vytvářeny plány vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. V této výzkumné otázce bylo zjištěno, že zaměstnanci mají možnost zasahovat do vytvoření a každoroční aktualizace plánu vzdělávání. Mají možnost s nadřazeným probrat výběr školení a další osobní rozvoj, své vlastní ambice (například posunout se na pozice specialisty, mentora či supervizora), další z možností příprav na posun v kariéře např. na pozici zástupce vedoucího apod. Na manažerovi je zhodnocení, zda vzdělávací akce vybrané a navržené zaměstnancem jsou v souladu s „požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků ze strategie organizace a podnikových cílů.“<sup>107</sup> Zda odpovídají pozici a kariérenímu postupu daného zaměstnance.

Možnost ovlivnit svůj plán vzdělávání u zaměstnanců územně samosprávných celků znamená u hodnocení předešlého plánu vzdělávání navrhnout jeho aktualizaci tak, aby byla zajímavá i pro zaměstnance, samozřejmě v souladu s jeho pracovní pozicí a strategií organizace.

**Výzkumná otázka č. 4:** Jakou formou se v dané organizaci hodnotí vzdělávací aktivity?

Graf 4: Převažující způsob hodnocení vzdělávacích akcí



Zdroj:<sup>108</sup>

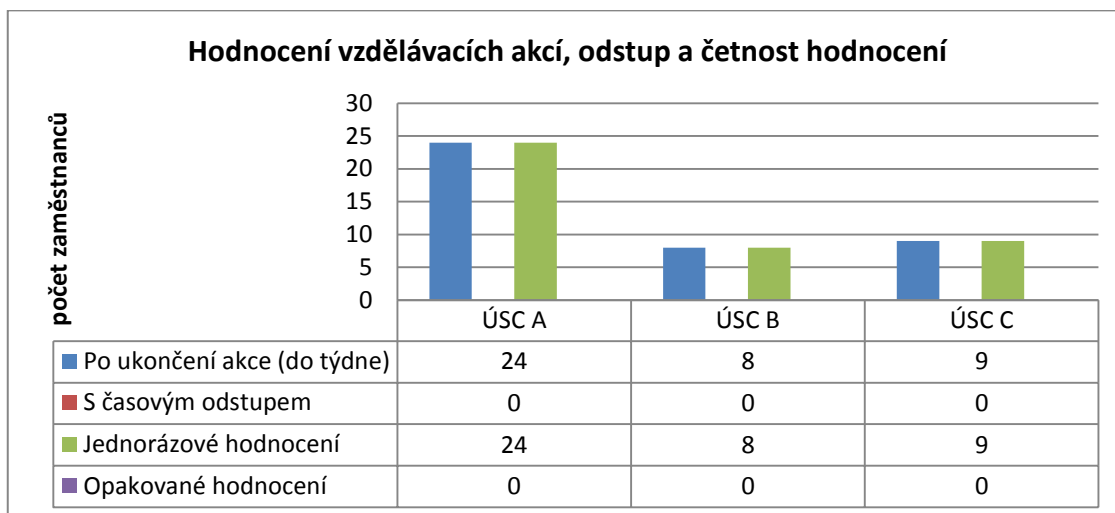
Jednorázový dotazník se zpětnou vazbou byl jednoznačně zvolen jako nejpoužívanější nástroj zpětné vazby k realizovaným vzdělávacím aktivitám.

<sup>107</sup>BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 9788087197035. s. 58.

<sup>108</sup> Autorka práce, vlastní šetření (2019).

Respondenti všech tří zkoumaných ÚSC shodně uvedli, že uzavřené otázky v dotazníku na hodnotící škále vyplňují, avšak poslední otázku, různě nazvanou jako „připomínky“ „a jiné“ „vzkaz pro nás“, většinou nevyplňují.

Graf 5: Hodnocení vzdělávacích akcí, odstup a četnost hodnocení



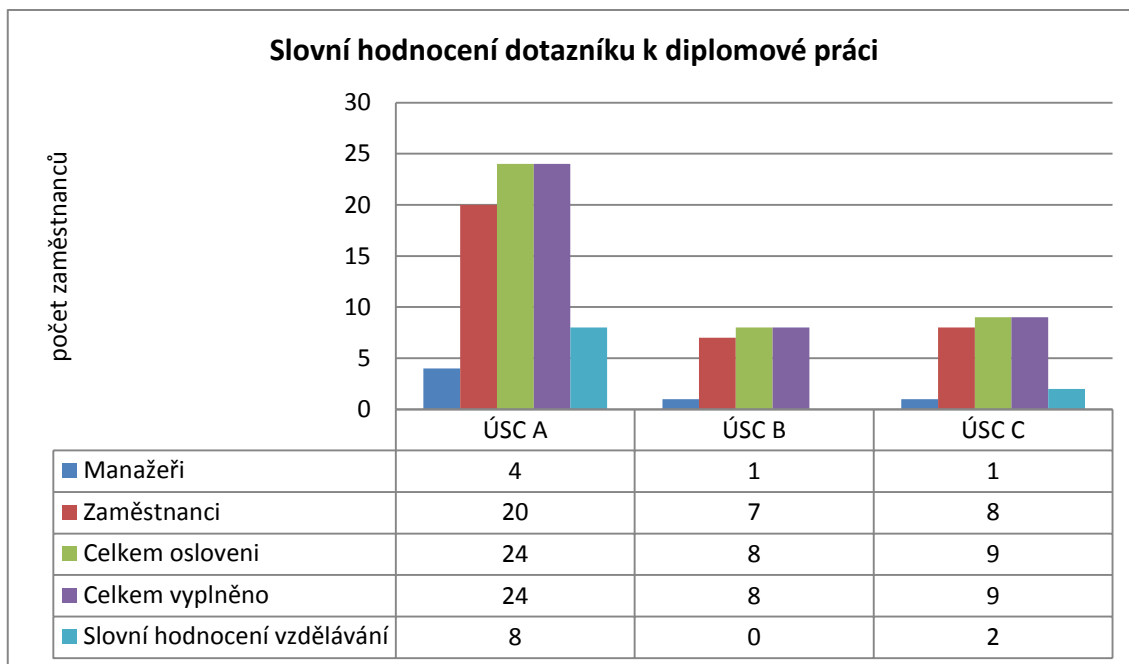
Zdroj<sup>109</sup>

Stejně tak se potvrdilo v dotazníku k této diplomové práci, jenž byl směřován k zaměstnancům, že nepovinná otevřená otázka v dotazníku byla často pouze proškrtnuta, tedy bez odpovědi. Přestože návratnost dotazníku byla stoprocentní a dotazníky anonymní v papírové formě, pouze 10 respondentů ze 41, tedy 24,39 %, uvedlo nějaký svůj námět nebo připomínku k systému vzdělávání. Otázka k dalšímu zkoumání by mohla být, zda je důvodem to, že označení políčka s výběrem ANO x NE anebo označením zvolené možnosti, resp. jejím zaškrtnutím je pohodlnější a daný jedinec nemusí vymýšlet a formulovat odpověď, pouze označí jednu z jemu předložených možností. Je to nejspíš pouhá pohodlnost a neochota se zamyslet a vyjádřit svůj názor nebo je to obava, aby případné připomínky nebyly použity proti konkrétnímu zaměstnanci. Tato obava může pramenit z toho, že hodnotící dotazník, ač anonymní, je mnohdy vyplňován ve shodném programu, kde si zaměstnanci vybírají termín školení a je tedy otázka, zda jej zaměstnanci vnímají jako opravdu anonymní. Je

<sup>109</sup> Autorka práce, vlastní šetření (2019).

nutné podotknout, že tato poslední věta je pouhou nepotvrzenou domněnkou a mohla by vést k dalšímu zkoumání.

Graf 6: Slovní hodnocení dotazníku k diplomové práci



Zdroj<sup>110</sup>

### Souhrn slovního hodnocení vzdělávacích akcí a připomínky a náměty od zaměstnanců

Připomínky zaměstnanců, tedy jejich osobní názory na vzdělávací systém (bez toho, aby zde byly posuzovány a hodnoceny) lze rozdělit do čtyř oblastí.

#### 1) Špatné nastavení plánu vzdělávání

Zaměstnanec uvádí, že osmnáct povinných školicích dní na akreditovaných školeních za tři roky, tedy v přepočtu šest školicích akreditovaných dní za jeden rok je příliš. Uvádí, že nelze absolvovat takové množství školicích dní, aby se týkala vykonávané agendy. A mnohdy to vede k tomu, že jsou prováděna pouze formálně a opakovaně e-learningová školení, místo toho, aby si zaměstnanec

<sup>110</sup> Autorka práce, vlastní šetření (2019).

vybral a absolvoval ta školení, která využije při výkonu své pracovní činnosti a prohloubí své odborné znalosti.

## 2) Akreditovaná školení vs. neakreditovaná školení

Z pohledu některých zaměstnanců jsou tedy školení, která jsou potřebná pro výkon agendy, neakreditovaná a další školení, která dle svého názoru nepotřebují, musí vykonat, aby splnili potřebný počet akreditovaných dní. Objevil se i názor, kdy zaměstnanci vadí, že neakreditovaná školení se nezapočítávají do počtu povinně splněných školicích dní, přestože i zde dochází k rozvoji znalostí zaměstnance, a to jak po stránce odborné, tak po stránce osobnostní.

## 3) Rozšíření jazykových kurzů

Zaměstnanci projeví zájem o jazykové kurzy a kurzy komunikace s cizincem, a to v anglickém jazyce, ruském jazyce a jazyce německém.

## 4) Rozšíření nabídky kurzů

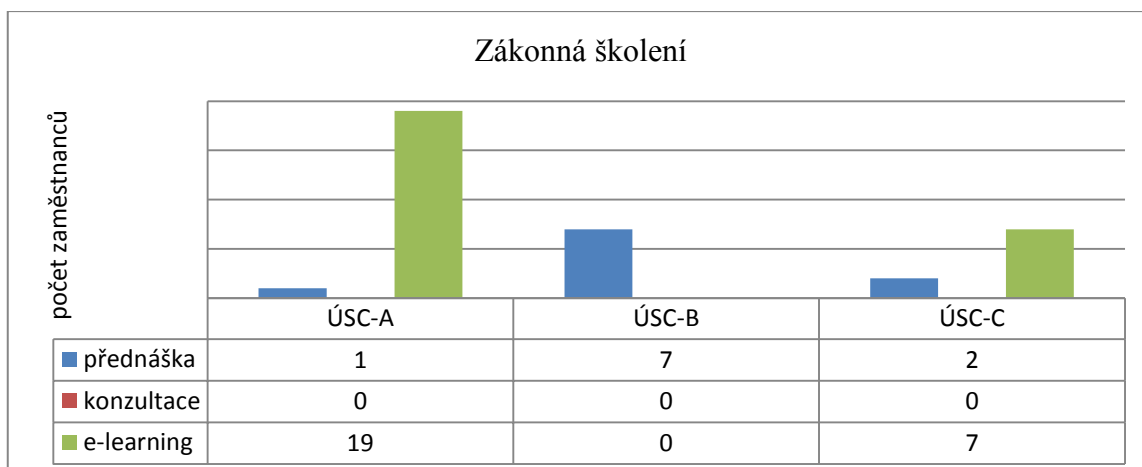
Zájem je o rozšíření nabídky kurzů k rozvoji osobnostních kompetencí a k osobnímu rozvoji, jako příklad byly uvedeny kurzy „Jak efektivně využít čas“, „Jak najít svůj další potenciál“, „Školení první pomoci“. Zde bylo zajímavým zjištěním, že tento požadavek se v jednom případě vyskytl i u respondenta z ÚSC-A (velkého ÚSC), kde tato školení v nabídce pro zaměstnance jsou. Vystává tedy otázka, zda se zaměstnanci sami informují a zajímají o veškeré možnosti dalšího vzdělávání, když požadují zavedení kurzů, které již mají možnost několik let využívat.

**Výzkumná otázka č. 5:** Jaká forma vzdělávání je preferována ve zkoumaných územně samosprávných celcích?

Další otázky směřující k zaměstnancům se týkaly preferovaného způsobu vzdělávání, a to u zákonných školení (jako BOZP, PO, ISMS apod.) a u odborných školení – možnost výběru (školení s přednášejícím, e-learning, přednáška, konzultace, popřípadě jiné s možností vypsání).

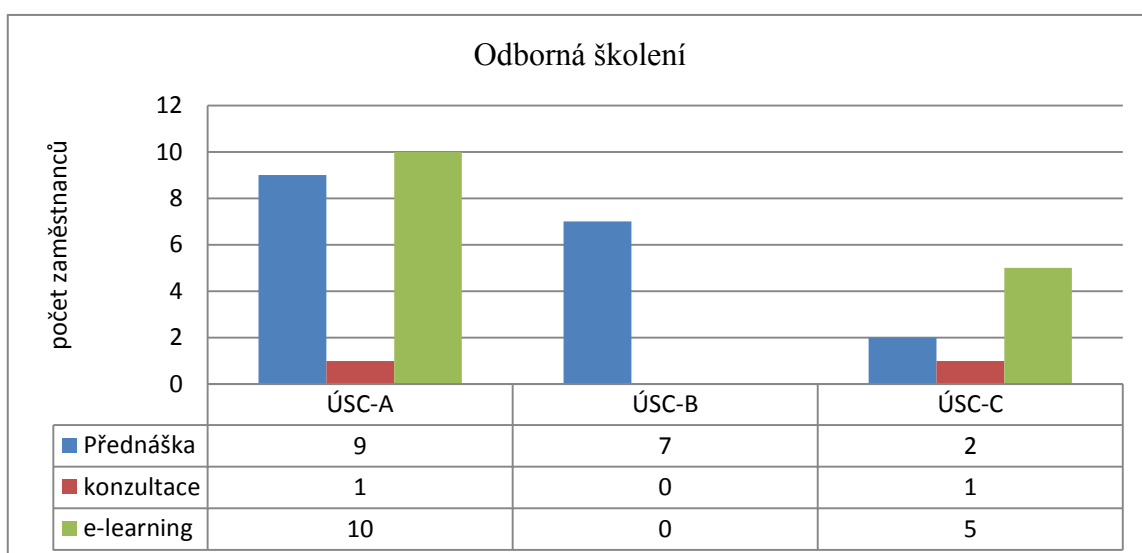


Graf 7: Zákonná školení



Zdroj<sup>111</sup>

Graf 8: Odborná školení



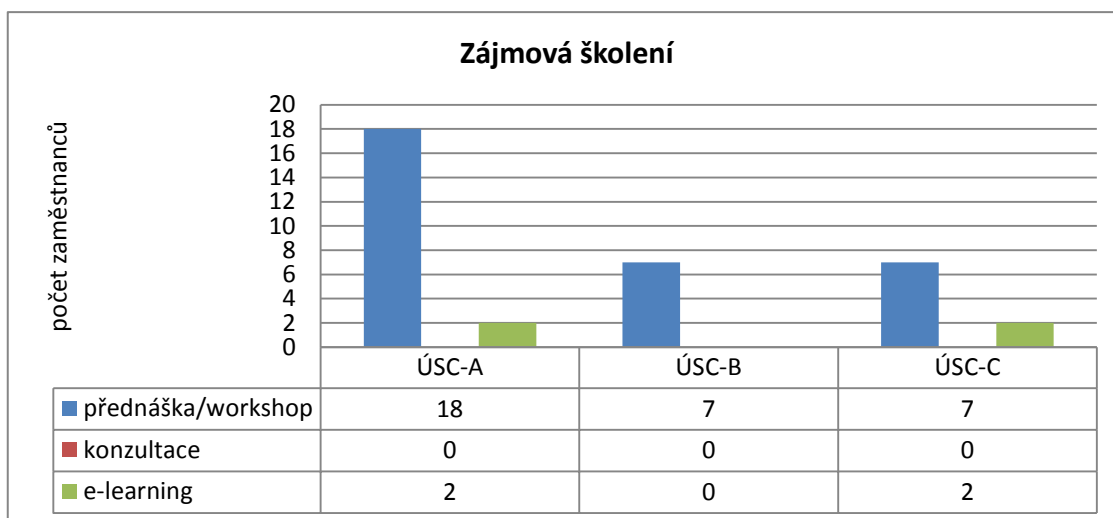
Zdroj<sup>112</sup>

Při tomto šetření došlo k zajímavému úkazu, kdy všichni zaměstnanci menšího ÚSC-B zvolili v obou případech přednášku s přednášejícím, zatímco zaměstnanci většího ÚSC-A u zákonných školení téměř jednoznačně preferují e-learning. U odborných školení jsou u ÚSC-A a ÚSC-C preference téměř shodně rozděleny mezi přednášku s lektorem a e-learning.

<sup>111</sup> Autorka práce, vlastní šetření (2019).

<sup>112</sup> Autorka práce, vlastní šetření (2019).

Graf 9: Zájmová školení



Zdroj<sup>113</sup>

Z výzkumného šetření nelze na danou otázku jednoznačně odpovědět. U ÚSC-A a ÚSC-C došlo k mírné preferenci e-learningových školení a u ÚSC-B byla jednoznačná preference osobní formy školení, a to u zákonných a odborných školení. U zájmových školení byla téměř jednoznačně preferována forma přednášky/workshopu. Je pravděpodobné, že zájmová školení jako je první pomoc, jóga či Time management, si zaměstnanci mají zájem vyzkoušet v praxi a popřípadě mají i na lektory předem připravené dotazy.

<sup>113</sup> Autorka práce, vlastní šetření (2019).

## ZÁVĚR

Hlavním cílem praktické části diplomové práce bylo na základě rozboru materiálu a rozhovorů se zaměstnanci zhodnotit, zda je stávající systém vzdělávání u zaměstnanců územně samosprávných celků vyhovující a následně jej komparovat u dvou odlišně velkých úřadů.

Zde lze konstatovat, že ve všech třech zkoumaných ÚSC je vzdělávání zaměstnanců vedeno dle platné legislativy. Dotčení zaměstnanci mají vyhotoven a průběžně aktualizován plán vzdělávání a zároveň také mají možnost jej ovlivňovat. Zaměstnanci mají i možnost volby zájmových školení dle výběru zaměstnavatele a mají tedy možnost zvyšovat své vlastní kompetence a osobnostní potenciál.

Zde platí, že i přes stejné podmínky, jako je například totožné vzdělání, touha dojít do cíle a uspět přesně dle představ, jsou někteří lidé úspěšní a jiní ne. Zde se pak projevují výše zmiňované charakteristické rysy. Kompetence jsou ale spíše schopností jednat než popisem vlastností člověka, jak je zmíněno již na samém začátku. Definicí podnikatelské kompetence pak poskytuje Evropská komise - v překladu jako schopnost jednotlivce přetvářet své myšlenky ve skutečné činy, což vyžaduje kreativitu, inovaci a ochotu nést riziko, jakož i schopnost plánovat a realizovat projekty s cílem dosáhnout konkrétních vytyčených cílů. Tyto kompetence pomáhají člověku nejen v jeho každodenním životě doma či ve společnosti, ale také na pracovišti, a to ve smyslu uvědomění si a uchopení šancí a příležitostí. Jsou základním kamenem pro mimořádné schopnosti a znalosti. Jejich součástí by mělo být též uvědomění si etických hodnot a zodpovědné řízení podniku.<sup>114,115</sup>

---

<sup>114</sup>*Die Fähigkeit des Einzelnen, Ideen in die Tat umzusetzen. Dies erfordert Kreativität, Innovation und Risikobereitschaft sowie die Fähigkeit, Projekte zu planen und durchzuführen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Unternehmerische Kompetenz hilft dem Einzelnen nicht nur in seinem täglichen Leben zu Hause oder in der Gesellschaft, sondern auch am Arbeitsplatz, sein Arbeitsumfeld bewusst wahrzunehmen und Chancen zu ergreifen; sie ist die Grundlage für die besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse, die diejenigen benötigen, die eine gesellschaftliche oder gewerbliche Tätigkeit begründen oder dazu beitragen. Dazu sollte ein Bewusstsein für ethische Werte und die Forderung einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung gehören.*

Předpoklad, že ve zkoumaných organizacích je zaveden jednotný systém vzdělávání úředníků a zaměstnancům na pozici vedoucí či úředník jsou vytvářeny plány vzdělávání, byl potvrzen. Systém vzdělávání ve všech zkoumaných územně samosprávných celcích dle výzkumných otázek odpovídá tomu, že zaměstnanci mají možnost ovlivňovat svoje vzdělávání nejen dle strategie firmy, ale i dle osobnostních preferencí.

Jako určitý rozpor lze vnímat následné připomínky zaměstnanců v otevřené otázce dotazníku. Zaměstnanci byli v dotazníku dotázáni, zda mají nějaké připomínky ke vzdělávacím akcím a nastavení vzdělávacího systému. Přesto, že zaměstnanci ve 100 % uvedli, že mají možnost ovlivnit svůj plán vzdělávání, se následně v připomínkách vyskytuje kritičnost ke vzdělávacímu systému. Nejvíce zarážející je tvrzení, že nelze absolvovat požadované množství školicích dní, aby se týkala vykonávané agendy. Což dle vyjádření zaměstnanců vede k tomu, že jsou školení někdy prováděna pouze formálně formou e-learningu za účelem splnění počtu akreditovaných dní. Podobně lze hodnotit připomínku, že školení potřebná pro výkon agendy jsou často neakreditovaná a školení přímo nesouvisející s agendou jsou akreditovaná. Důvodem může být velká roztržitost agend v územně samosprávných celcích, ale i nechuť zaměstnanců vypisovat své připomínky ke vzdělávacím akcím, tím pádem oddělení vzdělávání nemá možnost upravit vzdělávací akce, neboť se o těchto připomínkách často ani nedozví a probíhají pouze v rámci neformálního hovoru zaměstnanců mezi sebou. Doporučení je, aby se manažeři a vedoucí zaměstnanci začali řídit standardními manažerskými metodami a zásadami a čas manažera věnovaný personálním činnostem byl zohledněn v jeho časovém plánu. Kociánová uvádí, že „*Personální řízení obsahuje oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Personální řízení je 1. jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace, 2. je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci zajišťovaných odborníky – personálními útvary, 3. Personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka. Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace*

---

<sup>115</sup>CAHA, Z. a kol. *Unternehmerische Kompetenzen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften*. [online] 2018 [cit. 2019-11-02], Dostupné z: <http://www.ram-verlag.eu/wp-content/uploads/2017/06/caha-eu-54-5-sicher.pdf> s.40-41.

*a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.*<sup>116</sup>

Možností ovlivňovat a řídit svůj vzdělávací plán se „Zároveň však zvýší i zodpovědnost zaměstnanců za vlastní rozvoj. Už nebude možné přistupovat k vlastnímu rozvoji stylem „Když to od nás chtějí, tak ať nás proškolí“. Člověk bude muset sám pracovat na svém osobním a profesionálním růstu.“<sup>117</sup>

Kromě dlouhodobého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je neméně důležité tyto poznatky uplatnit v praxi a plně je využívat a využívat všech možností vzdělávání jako jsou kurzy, mentoring, koučing, zážitkové programy, teambuilding a celoroční programy rozvoje.

Veřejná správa, její fungování a rozhodování územně samosprávných celků ovlivňují život všech lidí, proto i zde je nezbytné mít kvalitní a vzdělané zaměstnance, odborníky, a to jak v oblastech odborných, tak i v oblasti jednání a komunikace s lidmi. Vhodně nastavený systém vzdělávání s podporou zaměstnavatele, doplněný činností manažera v řízení vzdělávání zaměstnanců, je cestou k efektivnímu vzdělávání a řízení zaměstnanců územně samosprávných celků. Správně nastavený systém vzdělávání, vhodný výběr forem vzdělávání zvyšuje i samotnou efektivitu vzdělávání a šetří přidělené finanční prostředky. K úsporám finančních prostředků napomáhají i moderní metody vzdělávání, například e-learning. Vzdělaný zaměstnanec, který je ztotožněn s cíli organizace, napomáhá zvyšování výkonnosti a kvality celé veřejné správy. Proto je třeba důsledně provádět personální činnost s důrazem na kvality jedince, podporovat zaměstnance ve vzdělávání, a to jak odborném, tak osobním. Vzdělávání zaměstnanců pravidelně vyhodnocovat a následně upravovat dle aktuálních potřeb. Všem zaměstnancům je vhodné dát prostor k vyjádření návrhů a námětů ke zlepšení, zaměstnanci, kterým tento prostor byl dán, by jej měli využít. Vzdělaný a zainteresovaný zaměstnanec napomáhá ke zvyšování standardů veřejné správy, což má kladný dopad na její fungování, a tedy i na celou společnost.

---

<sup>116</sup>KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3. s. 9.

<sup>117</sup>VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024736518. s. 193.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 9788071696148.

BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5

BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

BENEŠ, Milan. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. Praha: Eurolex Bohemia, 2002. Andragogika. ISBN 80-86432-40-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 9788085839098.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vyd.* Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-397-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUT, Karel. *Základy obecné pedagogiky*. Vyd. 2., dopl. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-009-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2. vyd. (dot. 2.)*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-51-4.

MAREŠ, Jiří. *Pedagogická psychologie*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0174-8.

- MATOUŠEK, Oldřich a Alois KŘIŠŤAN. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0366-7.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie*. Vyd. 4. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0532-6.
- SURYNEK, Alois. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610384.
- VACÍNOVÁ, Marie, Dobromila TRPIŠOVSKÁ a Marie FARKOVÁ. *Psychologie*. Vyd. 2., rozš. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 9788074520082.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: GRADA PUBLISHING, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- VÝCHOVÁ, H. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008. ISBN 978-80-7416-017-2.

## **Zákonné předpisy**

*Obce, kraje, hl. m. Praha: Úředníci obcí a krajů ; Obecní policie : redakční uzávěrka ..*  
Ostrava: Sagit, 2002. ÚZ. ISBN 978-80-7488-314-9.

Vyhláška 511/2002 Sb., ze dne 28. listopadu 2002 o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územně samosprávných celků.

Vyhláška 512/2002 Sb., ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků.

Zákon č. 128/2000 Sb., zákon o obcích.

Zákon č. 129/2000 Sb., zákon o krajích.

Zákon č. 131/2000 Sb., zákon o hlavním městě Praze.

Zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě.

Zákon 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce.

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

## **Seznam použitých internetových zdrojů**

Abeceda fondů EU 2014-2020. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online] 2019. [cit. 2019-02-29] Dostupné z: [https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda\\_nahled.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/d7126808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda_nahled.pdf)

CAHA, Z. a kol. *Unternehmerische Kompetenzen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften*. [online] 2018 [cit. 2019-11-02], s.40-41. Dostupné z: <http://www.ram-verlag.eu/wp-content/uploads/2017/06/caha-eu-54-5-sicher.pdf>

EFQM Excellence Model. *Managementmania* [online] 2019. [cit. 2019-01-19] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>

Evropský semestr – tematický přehled kvalita. Veřejné správy. *European Commission. Europa* [online] 2019. [cit. 2019-12-29] Dostupné z: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_quality-public-administration\\_cs.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_cs.pdf)



*Institut pro veřejnou správu Praha* [online] 2019. [cit. 2019-02-26] Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/>

Národní cena kvality. Model Start plus. *Česká společnost pro jakost* [online] 2019. [cit. 2019-01-19] Dostupné z: [https://www.csq.cz/fileadmin/user\\_upload/Nastroje\\_pro\\_efektivni\\_rizeni/Programy\\_Narodnich\\_cen\\_CR/START\\_PLUS.pdf](https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/START_PLUS.pdf)

OSF v roce 2017: Dokončování programů a projektů. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online] 7. 8. 2017 [cit. 2019-12-29] Dostupné z: <http://www.osf-mvcr.cz/aktuality>

Působnost. *Institut pro veřejnou správu Praha* [online] 2019. [cit. 2019-02-26] Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/o-nas/pusobnost/>

Samospráva. *Portál na podporu rozvoje obcí ČR* [online] 2019. [cit. 2019-08-11] Dostupné z: <https://www.rozvojobci.cz/news/samosprava/>

Veřejná správa. *Institut pro veřejnou správu* [online] 2019. [cit. 2019-02-22] Dostupné z: [https://www.institutpraha.cz/obj/obsah\\_fck/ZOZ/strucky\\_pruvodce\\_prednaskou\\_VS.pdf](https://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/ZOZ/strucky_pruvodce_prednaskou_VS.pdf)

Vyhláška č. 511/2002 Sb. *Zákony pro lidi* [online] 2019. [cit. 2019-02-22] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-511>

Vzdělanější úředníci = záruka kvalitnějších veřejných služeb. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online] 2019 [cit. 2019-12-29] Dostupné z: <http://www.osf-mvcr.cz/vzdelanejsi-urednici-zaruka-kvalitnejsich-verejnych-sluzeb>

ŽUFANOVÁ, Hana. *Zjišťování a hodnocení kvality, efektivity a dopadů dalšího vzdělávání* [online]. 2012 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/106995>

## **SEZNAM ZKRATEK**

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČR – Česká republika

EFQM – Excellence Model

EU – Evropská unie

HMP – hlavní město Praha

ISMS – Systém řízení bezpečnosti informací

IT – Informační technologie

mld. – miliard

MV ČR – Ministerstvo vnitra České republiky

PO – požární ochrana

Sb. – Sbírka zákonů

TQM – Total Quality management

ÚSC – Územně samosprávný celek

VO – výzkumná otázka

ZOZ – zkouška odborné způsobilosti

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozčlenění vzdělávání .....	16
Obrázek 2: Souhrnné přístupy k evaluaci vzdělávání .....	18
Obrázek 3: Kirkpatrikův model .....	19
Obrázek 4: Grafické znázornění modelu EFQM .....	21
Obrázek 5: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci..	23
Obrázek 6: Součásti veřejné správy .....	26
Obrázek 7: Tři kategorie úředníků územně samosprávných celků .....	29
Obrázek 8: Grafické znázornění struktury ZOZ .....	34
Obrázek 9: Zobrazení vzdělávacího procesu dle Palána .....	39
Obrázek 10: Fondy Evropské unie v ČR .....	48

## Seznam grafů

Graf 1: Rozložení respondentů.....	53
Graf 2: Realizace plánů vzdělávání .....	59
Graf 3: Možnost ovlivnit svůj plán vzdělávání/výběr školicích akcí .....	60
Graf 4: Převažující způsob hodnocení vzdělávacích akcí .....	61
Graf 5: Hodnocení vzdělávacích akcí, odstup a četnost hodnocení .....	62
Graf 6: Slovní hodnocení dotazníku k diplomové práci .....	63
Graf 7: Zákonná školení .....	65
Graf 8: Odborná školení .....	65
Graf 9: Zájmová školení .....	66

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník.....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

## **Příloha A - Dotazník**

### **Dotazník pro zaměstnance:**

Máte možnost ovlivnit svůj plán vzdělávání? – výběr odpovědi ANO - NE

Vychází vám nadřízený vstříc? – výběr odpovědi ANO - NE

Jakou formu vzdělávání preferujete u zákonných školení BOZP, PO, ISMS apod. – možnost výběru (školení s přednášejícím, e-learning, přednáška, konzultace ...)

Jakou formu vzdělávání preferujete u odborných školení – možnost výběru (školení s přednášejícím, e-learning, přednáška, konzultace ...)

Připomínky k vzdělávání na pracovišti, vzdělávacím programům a vzdělávacím kurzům.

Volně vypište, co Vám vyhovuje, nevyhovuje, co Vám chybí.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Milena Smetanová**

**Obor: Andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Vzdělávání zaměstnanců územně samosprávných celků**

**Rok: 2020**

**Počet stran textu bez příloh: 60**

**Celkový počet stran příloh: 1**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 36**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 13**

**Vedoucí práce: RNDR. Jan Žufan Ph.D., MBA**