

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra práva



Diplomová práce

**Vzdělávání zaměstnanců státní správy a územní
samosprávy**

Vladislava Kurzová

© 2020 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci *Vzdělávání zaměstnanců státní správy a územní samosprávy* jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6. 4. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala JUDr. Janě Borské, Ph.D. za její vstřícnost, vedení a rady. Dále bych chtěla vyjádřit velký dík pracovníkům jednotlivých pracovišť institucí veřejné správy, kteří byli velmi vstřícní a ochotní při mém zajišťování podkladů pro zpracování praktické části diplomové práce.

Děkuji.

Vzdělávání zaměstnanců státní správy a územní samosprávy

Abstrakt

Diplomová práce *Vzdělávání zaměstnanců státní správy a územní samosprávy* se zabývá různými typy vzdělávání zaměstnanců, se kterými se setkáváme v rámci veřejné správy. Hlavním cílem práce je posoudit úroveň celoživotního vzdělávání úředníků státní správy se zaměřením na úředníky Magistrátu města Plzně a zjistit, zdali je tato úroveň podle oslovených úředníků dostačující. Text je rozdělen na teoretickou část, která prezentuje literární rešerši tématu, a na praktickou část, jež představuje vlastní kvalitativní výzkumné šetření, realizované na úřednících státní správy Magistrátu města Plzně. S těmito informanty byly provedeny rozhovory, které byly dále analyzovány prostřednictvím zakotvené teorie. Zjištěné výsledky sloužily nejen jako základ pro posouzení stavu systému vzdělávání zkoumané instituce, ale i pro navržení konkrétních opatření, jejichž bezprostředním cílem nebylo pouze zvýšení kvality vzdělávání zaměstnanců magistrátu, ale i úspora finančních prostředků, která je k zvyšování efektivity vzdělávání zaměstnanců vázána.

Klíčová slova: celoživotní učení, efektivita vzdělávání, formy vzdělávání dospělých, metody vzdělávání dospělých, státní správa, územní samospráva, veřejná správa, vzdělávání zaměstnanců

Education of employees of state administration and territorial self-government

Abstract

Diploma thesis Education of employees of state administration and territorial self-government deals with various types of education of employees, which we encounter in public administration. The main aim of the thesis is to assess the level of lifelong education of state administration officials with a focus on officials of the City of Pilsen and to find out whether this level is sufficient according to the addressed officials. The text is divided into a theoretical part, which presents a literary research of the topic, and a practical part, which presents its own qualitative research, carried out by officials of the state administration of the City of Pilsen. Interviews were conducted with these informants, which were further analyzed through grounded theory. The results were used not only as a basis for assessing the state of the education system of the examined institution, but also for proposing concrete measures whose immediate aim was not only to improve the quality of education of municipal employees, but also to save money.

Keywords: lifelong learning, educational effectiveness, forms of adult education, methods of adult education, state administration, local government, public administration, employee education

Obsah

1	ÚVOD	12
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	14
2.1	CÍL PRÁCE	14
2.2	METODIKA	14
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	18
3.1	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	18
3.1.1	<i>Státní správa</i>	<i>18</i>
3.1.2	<i>Územní samospráva.....</i>	<i>19</i>
3.1.3	<i>Celoživotní učení</i>	<i>20</i>
3.2	VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	21
3.3	METODY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	22
3.4	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ STÁTNÍ SPRÁVY	25
3.4.1	<i>Legislativní vymezení problematiky</i>	<i>25</i>
3.4.2	<i>Proces vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.....</i>	<i>27</i>
3.5	VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY	30
3.5.1	<i>Legislativní vymezení problematiky</i>	<i>30</i>
3.5.2	<i>Proces vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků</i>	<i>31</i>
3.6	EKONOMICKÉ ASPEKTY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	35
3.7	AKTUÁLNÍ PROBLÉMY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	38
4	VÝSLEDKY	40
4.1	CHARAKTERISTIKA MAGISTRÁTŮ MĚSTA PLZNĚ A JEHO VZDĚLÁVACÍHO SYSTÉMU	41
4.1.1	<i>Vzdělávací proces zaměstnanců Magistrátu města Plzně</i>	<i>43</i>
4.2	CHARAKTERISTIKA VZORKU INFORMANTŮ	47
4.3	ANALÝZA ROZHOVORŮ.....	51
4.4	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	64
4.5	NÁVRHY PRO BUDOUCÍ STAV.....	70
5	DISKUSE	78
6	ZÁVĚR.....	80

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	84
PŘÍLOHY	87
PŘÍLOHA A – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MAGISTRÁTU MĚSTA PLZNĚ	87

Seznam obrázků

OBRÁZEK Č. 1: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VZTAHU MEZI STÁTNÍ SPRÁVOU A ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVOU	18
OBRÁZEK Č. 2: CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	22
OBRÁZEK Č. 3: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ÚŘADU SPRÁVNÍCH AGEND	47
OBRÁZEK Č. 4: KATEGORIE A PODKATEGORIE, IDENTIFIKOVANÉ V ROZHOVORECH S INFORMANTY.....	65

Seznam tabulek

TABULKA Č. 1: DÉLKA PRACOVNÍHO POMĚRU INFORMANTŮ U MAGISTRÁTU MĚSTA PLZEŇ	48
TABULKA Č. 2: VĚKOVÉ SLOŽENÍ INFORMANTŮ U MAGISTRÁTU MĚSTA PLZEŇ.....	49
TABULKA Č. 3: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ INFORMANTŮ U MAGISTRÁTU MĚSTA PLZEŇ	49
TABULKA Č. 4: STRUČNÉ PROFILY INFORMANTŮ	50
TABULKA Č. 5: PREFEROVANÉ METODY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MAGISTRÁTU MĚSTA PLZNĚ.....	56
TABULKA Č. 6: PREFEROVANÉ FORMY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MAGISTRÁTU MĚSTA PLZNĚ	57
TABULKA Č. 7: HODNOCENÍ ABSOLVOVANÝCH ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCI MAGISTRÁTU MĚSTA PLZNĚ.....	59
TABULKA Č. 8: HODNOCENÍ PŘÍNOSNOSTI ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCI MAGISTRÁTU MĚSTA PLZNĚ.....	62

1 Úvod

Schopnost každé instituce flexibilně reagovat na změny je determinována schopnostmi jednotlivých zaměstnanců. Z tohoto důvodu je nutné průběžně formovat pracovní schopnosti a prohlubovat odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců, ať již jde o soukromou firmu či instituci státní správy nebo územní samosprávy. V rámci České republiky je legislativní úprava vzdělávání zaměstnanců veřejné správy relativně mladá, přičemž jde o jeden z důsledků reformy veřejné správy. Podstatným faktorem v tomto procesu je i rozdělení úředníků na úředníky územní samosprávy a úředníky státní správy.

Tématem předkládané diplomové práce je vzdělávání zaměstnanců státní správy a územní samosprávy v teoretickém i praktickém kontextu s cílem evaluace stavu tohoto vzdělávání, zjištění případných nedostatků a navrnutí relevantních a v praxi uplatnitelných řešení. Motivací pro výběr tohoto tématu bylo vědomí slabin v systému vzdělávání úředníků veřejné správy a snaha tuto problematiku hlouběji prozkoumat a nalézt případná řešení. Zdrojem informací budou zejména relevantní právní předpisy a odborná literatura.

Práce je rozčleněna na metodologickou, teoretickou a praktickou část. V části metodologické bude vysvětleno, co je cílem práce a prostřednictvím jakých metod bude postupováno. Teoretická část bude obsahovat několik tematických kapitol. V první kapitole budou vymezeny základní pojmy, se kterými bude v následujícím textu operováno, konkrétně jde o pojmy „státní správa“, „územní samospráva“ a „celoživotní učení“. Vzhledem k tomu, že v laickém diskursu jsou tyto pojmy často zaměňovány, používány jako synonyma, popřípadě není korektně pochopen jejich vzájemný vztah, lze považovat za podstatné vysvětlení, v jakém kontextu s nimi bude operováno. Následně bude text v jednotlivých samostatných částech věnován problematice vzdělávání v organizaci, které je konceptem zastřešujícím téma diplomové práce, a vzdělávání úředníků státní správy a úředníků územní samosprávy, přičemž bude popisovat legislativní kontext problematiky, typologii vzdělávání a jeho další parametry (institucionální zázemí, formy, metody apod.).

Hlavním cílem praktické části bude posoudit úroveň celoživotního vzdělávání úředníků státní správy se zaměřením na úředníky Magistrátu města Plzně a zjistit, zdali je tato úroveň

podle oslovených úředníků dostačující. V této souvislosti bude prostřednictvím kvalitativního výzkumu realizovaného formou polostrukturovaných rozhovorů a dále za pomoci metod analýzy, komparace, přímého pozorování a syntézy proniknuto do hloubky problému, bude zhodnocen zjištěný stav, identifikovány nedostatky aktuálního systému vzdělávání v rámci zvolené instituce a bude nalezena vhodná řešení k jejich nápravě. Pro analýzu rozhovorů s informanty bude použita zakotvená teorie.

Zjištěné závěry budou sloužit jako základ pro konkrétní doporučení, realizovatelná v praxi, která budou zaměřena na optimalizaci systému vzdělávání Magistrátu města Plzně. Výsledkem takových opatření by mohlo být nejen zvýšení efektivity vzdělávacího procesu zaměstnanců této instituce, ale i finanční úspora, plynoucí ze skutečnosti, že zaměstnanci, kteří prošli efektivně nastaveným vzdělávacím systémem, znamenají pro instituci ekonomický přínos.

2 Cíl práce a metodika

V následující části diplomové práce bude prezentován její hlavní cíl a dílčí cíle a dále bude pozornost věnována použitým metodám, které budou stručně popsány na základě odborné literatury, orientující se na metodologii.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je posoudit úroveň celoživotního vzdělávání úředníků státní správy se zaměřením na úředníky Magistrátu města Plzně a zjistit, zdali je tato úroveň podle oslovených úředníků dostačující. V kontextu s tímto hlavním cílem byly definovány následující dílčí cíle:

- Nalézt cestu k docílení optimálního stavu v situaci zjištění nedostatků současného systému vzdělávání.
- Zjistit, které metody a formy aktuálního vzdělávání jsou podle subjektivních názorů úředníků těmi pro ně nejvíce obohacujícími.

2.2 Metodika

V teoretické části diplomové práce bude využita zejména metoda literární rešerše, komparace a analýza odborné literatury a právních předpisů. Dále bude na tuto část aplikována syntéza, metoda interpretace práva, metoda jazyková a logická. Prostřednictvím těchto metod bude zpracován základ právního rámce pro vzdělávání zaměstnanců státní správy a územní samosprávy.

Pro praktickou část práce byla zvolena metoda analýzy konkrétního subjektu, komparace, přímé pozorování, syntéza a polostrukturovaný rozhovor jakožto forma kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum byl zvolen z toho důvodu, že odpovídá charakteru a cíli praktické části práce – prostřednictvím kvalitativního výzkumu lze zachytit jevy v jejich

dynamice a podmíněnosti této dynamiky (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 256). Tento typ výzkumu zkoumaný jev popisuje a vysvětluje v jeho jedinečnosti, odhaluje jeho specifické rysy, které nejsou postihnutečné při kvantitativní analýze hromadných jevů. Zkoumány jsou pouze jednotlivé případy, ovšem velmi podrobně. Výhodou kvalitativního výzkumu je, že výzkumné subjekty jsou zkoumány v jejich přirozeném prostředí, výzkumník má možnost získat podrobný vhled do případů a má příležitost zkoumat procesy v jejich průběhu. Naopak nevýhodou je skutečnost, že sběr dat je časově i procedurálně náročný, výběr subjektů může komplikovat jejich neochota na výzkumu participovat, výsledky mohou být zkresleny subjektivním náhledem výzkumníka a získané poznatky nelze zobecňovat na širší populaci (Průcha, 2014, s. 106-107).

Jakožto nástroj kvalitativního výzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor (jinak též rozhovor pomocí návodu nebo částečně řízený rozhovor), kdy má výzkumník připraven soubor otázek, který bude jeho předmětem. Pořadí jednotlivých položek dotazníku není striktně určeno, sám výzkumník může formulace otázek částečně modifikovat. Je však nutné položit všechny otázky s tím, že tazatel může pokládat otázky doplňující, pokud potřebuje od informanta vytěžit doplňující informace. Kladem polostrukturovaného rozhovoru je skutečnost, že kombinuje výhody rozhovoru strukturovaného a nestrukturovaného, přičemž minimalizuje jejich stěžejní nevýhody. Díky jisté volnosti tazatele je možné navodit přirozenější atmosféru a flexibilněji reagovat na jeho odpovědi (Reichel, 2009, s. 111-112).

Sada otázek pro polostrukturovaný rozhovor byla rozdělena do dvou částí – první část zjišťovala charakteristiky výzkumného vzorku, druhá část se již zaměřovala na samotné hodnocení systému vzdělávání Magistrátu města Plzeň oslovenými státními úředníky. Pohlaví informantů bylo zjišťováno pouze pohledem, nebylo součástí samostatné otázky. Podoba sady otázek pro polostrukturovaný rozhovor byla následující:

Otázky zaměřené na charakteristiku informanta:

1. Na jakém místě v organizační struktuře Magistrátu města Plzeň pracujete?
2. Jak dlouho již trvá váš pracovní poměr u Magistrátu města Plzeň?
3. Kolik vám je let?
4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Otázky zaměřené na zjištění aktuálního stavu systému vzdělávání u zkoumané instituce:

5. Myslíte, že je vaše dosavadní vzdělání pro výkon vaší práce dostačující? Pokud ne, jaké školení byste v rámci vaší práce přivítal/a?
6. Jak hodnotíte současný stav vzdělávacího systému v rámci Magistrátu města Plzeň? Myslíte, že by se na něm dalo něco vylepšit?
7. Je pro vás aktuální nabídka možností vzdělávání státních úředníků zajímavá?
8. Myslíte, že je počet školení v jednom kalendářním roce dostatečný?
9. Jaké metody a formy vzdělávání vám nejvíce vyhovují?
10. Jak hodnotíte školení, která jste absolvoval/a, z hlediska obsahu, formy, metody, připravenosti školitele a dalších faktorů, které mají vliv na jeho kvalitu? Ohodnoťte prosím tyto aspekty na škále: velmi dobře – dobře – nevím / neumím posoudit – špatně – velmi špatně a rozveďte své hodnocení.
11. Vyhovuje vám dostupnost školicích středisek? Ohodnoťte prosím na škále: vyhovuje – spíše vyhovuje – nevím / neumím posoudit – spíše nevyhovuje – nevyhovuje a rozveďte své hodnocení.
12. Byla pro vás školení, která jste absolvoval/a, přínosná? Ohodnoťte prosím na škále: ano – spíše ano – nevím / neumím posoudit – spíše ne – ne a rozveďte své hodnocení.

Celkem bylo tímto způsobem realizováno deset rozhovorů, které byly nahrávány na diktafon a následně přepsány do textového editoru. Tento způsob úpravy získaných dat je pracný a časově náročný, jde však o efektivní přípravu na samotnou analýzu dat.

Pro analýzu dat získaných prostřednictvím kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda zakotvené teorie, která je nejfrekventovaněji používanou metodou pro analýzu kvalitativních dat. Metoda zakotvené teorie zahrnuje několik fází. První z nich je otevřené kódování (tvorba konceptů), jejímž cílem je v textu identifikovat různé pojmy, témata a významové jednotky, které jsou v datech zakotveny. Jednotkám jsou přiřazeny stručné kódy, vystihující jejich podstatu. Jelikož je těchto kódů obvykle mnoho, slučují se do obecnějších konceptů, které lze deskribovat prostřednictvím vlastností a dimenzí. Druhou fází zakotvené teorie je axiální kódování, kdy jsou nalézány vztahy mezi koncepty. Nakonec závěrečnou fází zakotvené teorie je selektivní kódování, v rámci kterého je pracováno pouze s ústředními koncepty, kolem nichž vzniká výsledná teorie (Řiháček, Čermák, Hytych, 2013, s. 44-74).

Rozhovory byly fragmentovány na jednotky (slova, slovní spojení, věty apod.), které byly opatřeny kódy. Tyto kódy byly následně sestaveny do soustavy kategorií a obecných konceptů a zpracovány formou tabulek, do kterých byly pod identifikovanými kódy sdruženy citace z přepsaných rozhovorů. Díky těmto tzv. netříděným metatabulkám bylo možné s jednotlivými kódy dále pracovat. Pro jednotlivé kategorie kódů pak byly sestaveny tzv. selektivní protokoly, ve kterých byly tyto kategorie komparovány. Z této komparace bylo následně vycházeno při interpretaci a stanovení závěrů.

V praktické části práce bude často pracováno s citacemi z rozhovorů s oslovenými úředníky. V těchto citacích a obecně při identifikaci informantů budeme pro jednotlivé informanty používat následující označení: [Ú1], [Ú2] ... [Ú10] (toto jednoduché označení volíme namísto opakování formulace „úředník-informant č. 1“ apod.).

3 Literární rešerše

3.1 Vymezení základních pojmů

Obsahem následující kapitoly bude teoretické vymezení pojmů, se kterými bude v práci hojně operováno. Konkrétně půjde o pojmy státní správa a územní samospráva, které jsou dvěma větvemi správy veřejné (veřejná správa v České republice je tedy decentralizovaná, což je prevencí proti koncentraci moci v jediném centru), která zajišťuje veřejné služby a správu věcí veřejných ve vztahu k občanům (Koudelka, 2007, s. 19). Dále zde bude vysvětlen obsah pojmu „celoživotní učení“, které bývá v odborné literatuře frekventovaně nahrazováno pojmem „celoživotní vzdělávání“.

Obrázek č. 1: Grafické znázornění vztahu mezi státní správou a územní samosprávou

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.1 Státní správa

Státní správu lze definovat prostřednictvím funkčního pojetí jako státně mocenské působení státní správy na objekty, na něž je uplatňován efekt státní správy, nebo skrze organizační pojetí jako soustavu státních orgánů, vykonávajících státní správu v oblasti jejich působnosti a pravomocí (Průcha, 1998, s. 244). Státní správa se dělí na přímou, která je realizována správními úřady jako orgány státu, a nepřímou, prováděnou v rámci přenesené působnosti. Nepřímá státní správa je vykonávána veřejnoprávními korporacemi (Sládeček, 2009, s. 19).

Státní správa je vykonávána státem řízenými orgány, jež mají stejnou působnost pro celé území našeho státu (jde například o ministerstva). Provazníková (2015, s. 24) konstatuje, že „*státní správa je přímo nebo zprostředkovaně řízena ústřední vládou*“. Tato vláda kontroluje a koordinuje činnost ministerstev a dalších ústředních orgánů státní správy (ministerstev, ČSÚ, apod.). Charakteristickým znakem státní správy je jednotná úprava výkonu pro celé území, jež pramení ze zákona, dále omezená autonomie rozhodování, vertikální hierarchická struktura a monokratický způsob rozhodování. V rámci České republiky existuje smíšený model, kdy je na úrovni obcí i krajů státní správa a územní samospráva vykonávána v rámci jedné územně administrativní jednotky. Pokud státní správu realizují orgány samosprávy, mluvíme o tzv. přenesené státní správě nebo o státní správě, vykonávané v přenesené působnosti.

Státním zaměstnancem je na základě § 6 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, chápán takový pracovník státní správy, který je v pracovně právním vztahu k příslušnému správnímu úřadu a který vykonává v rámci správních úřadů státní správu coby službu, již Česká republika poskytuje veřejnosti. Jde o fyzickou osobu, splňující státem stanovené předpoklady a požadavky, která úspěšně ukončila přípravu na službu a byla do ní jmenována dle zákona a složila služební slib (§ 6 zákona č. 234/2014 Sb.).

3.1.2 Územní samospráva

Na základě ústavního zákona č. 1/1993 hlava VII čl. 99 je základní jednotkou územní samosprávy obec (jde o první stupeň územní samosprávy). Druhým stupněm územní samosprávy je kraj. V případě územní samosprávy nehovoříme o hierarchické struktuře, jelikož každý územní samosprávný celek disponuje samostatnými kompetencemi, do nichž jiný územní celek nemá oprávnění zasahovat. Dle čl. 104 odst. 2 ústavy mohou zastupitelstva rozhodovat v oblasti samosprávy, obecní zastupitelstva pak rozhodují všude s výjimkou záležitostí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvům krajů (Provazníková, 2015, s. 27). Přenesenou působností je rozuměno přenesení výkonu státní správy na obec – jde o tzv. spojený model veřejné správy. V souvislosti s výkonem přenesené působnosti může být správní obvod obce větší než v případě samostatné působnosti (Koudelka, 2007, s. 19).

Základní pojmy, související s územní samosprávou, jsou uvedeny v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Územním

samosprávným celkem se rozumí obec, kraj a hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města (§ 2 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb.). Úřadem je pak rozuměn obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, dále krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy (§ 2 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb.). Dále zákon upravuje pojem „správní činnosti“, kterými rozumí plnění úkolů v samostatné i přenesené působnosti územního samosprávného celku (§ 2 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb.).

V rámci územních samosprávných celků, které mají statut veřejnoprávní korporace, je občany uplatňováno zákonné právo na samosprávu. Obce vystupují v právních vztazích svým jménem a nesou odpovědnost, která z takových vztahů vyplývá. Základními orgány obcí jsou jejich zastupitelstva a rada obce, v čele obecního úřadu pak stojí starosta, v případě Prahy a krajských statutárních měst jde o primátora (Koudelka, 2001, s. 93). Úředníkem je dle § 2 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, rozuměn zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností a který je zařazený do v tomto ustanovení vyjmenovaných orgánů (např. do obecního úřadu, městského úřadu, krajského úřadu,...).

3.1.3 Celoživotní učení

Celoživotní učení je nezbytným procesem, vedoucím k aktivní zaměstnanosti a k uplatnění jedince na pracovním trhu. Dle rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady EU č. 1720/2006/ES ze dne 15. listopadu 2006, kterým se zavádí akční program v oblasti celoživotního vzdělávání, lze konstatovat, že celoživotní učení je „*veškeré všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání a odborná příprava, neformální vzdělávání a informální učení v průběhu života, jejichž výsledkem je zdokonalení znalostí, dovedností a schopností v osobní, občanské, sociální nebo se zaměstnáním související perspektivě*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 13).

Celoživotní učení (tomuto pojmu předcházela pojem „celoživotní vzdělávání“, který je často dosud synonymně používán ve vztahu k celoživotnímu učení) lze realizovat v tradičních vzdělávacích institucích i mimo ně, přičemž sem patří i neorganizované vzdělávací aktivity, jako například samostatné učení a učení při práci. Zormanová (2017, s. 21) chápe tento

typ vzdělávání jako uvědomělý proces, který vede k formování postojů a osobnosti jedince, k rozvoji jeho zájmů, vědomostí, dovedností a návyků, k získávání nových zkušeností a k osvojování efektivních vzorců chování.

Česká republika přijala již roku 2007 Strategii celoživotního učení České republiky, která prezentuje celoživotní učení jako zásadní koncepční změnu v pojetí vzdělávání. Tento dokument uvádí, že kromě formálního vzdělávání si může jedinec rozvíjet své kompetence prostřednictvím neformálního vzdělávání a informativního učení, přičemž informativní učení chápe jako proces získávání znalostí a osvojování dovedností, který je zpravidla nesystematický a neorganizovaný (na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání). Informativní učení je realizováno na každodenní bázi zkušeností a činností v práci, rodině a volném čase, což umožňuje jedinci získat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami kdykoli v průběhu svého života (Havlíčková, Žárská, 2012, s. 6).

3.2 Vzdělávání v organizaci

Problematiku vzdělávání v organizaci lze v odborné literatuře nalézt i pod pojmem „rozvoj lidských zdrojů“. Dle Waltona (in Armstrong, 2007) můžeme rozvoj lidských zdrojů definovat jako *„zavádění, usměrňování, provádění, upravování a vyřazování procesů, které všechny jedince a týmy vybavují znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, které potřebují, aby mohli plnit současné i budoucí úkoly požadované organizací.“*. Z toho lze vydedukovat, že rozvoj lidských zdrojů je takovým procesem, který zajišťuje, aby organizace disponovala kvalifikovanými a vzdělanými zaměstnanci.

Podle Armstronga (Armstrong, Taylor, 2015, s. 336) jsou hlavními složkami vzdělávání a rozvoje v rámci organizace učení se (jde o proces, kterým si zaměstnanec osvojuje nebo prohlubuje znalosti), všeobecné vzdělávání (zaměstnanec si osvojuje znalosti, dovednosti a schopnosti, potřebné ve všech oblastech života), výcvik (systematické uplatňování formálních procesů, vedoucích k osvojení znalostí, jež jsou potřebné pro výkon povolání) a rozvoj (rozšiřování schopností).

Koubek (2007, s. 252-253) shrnuje důvody, proč je vzdělávání pracovníků v rámci organizace podstatné. Zejména jde o stále čtenější objevování nových poznatků a o vznik

nových technologií, kvůli nimž dovednosti zaměstnanců rychle zastarávají. Dále jde o dynamické organizační změny, proměnlivost lidských potřeb, změny organizace práce, nutnost snižování nákladů a další determinanty. Koubek (2007, s. 259) doplňuje, že efektivní vzdělávání pracovníků v organizaci je podmíněno nastavením vhodného cyklu vzdělávání, který se dle autora skládá ze čtyř základních fází: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace procesu vzdělávání a vyhodnocování procesu vzdělávání (viz Obrázek č. 2). Jak bude konstatováno v rámci následující kapitoly, tyto fáze uvádí i usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865, stanovující rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Obrázek č. 2: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků v organizaci

Zdroj: Koubek, 2007, s. 260

3.3 Metody vzdělávání dospělých

Úspěch vzdělávacího procesu je determinován (kromě jiných faktorů) i vhodností zvolené metody vzdělávání. Metodu můžeme v kontextu s tématem charakterizovat jako učební nástroj, určený k řízení učební činnosti účastníka vzdělávání. Jde o promyšlený proces,

kterého vzdělátele v procesu budování nových vědomostí a dovedností účastníka vzdělávání využívá (Skalka, 1989, s. 182). Obecně lze v odborné literatuře věnované této problematice nalézt členění na metody používané ke vzdělávání dospělých přímo na pracovišti (on-the-job training) a mimo pracoviště (off-the-job training). Mezi těmito dvěma skupinami metod neleží pevná hranice, ale v mnohém se vzájemně ovlivňují (Smith, Sadler-Smith, 2006, s. 158). Zatímco metody vzdělávání dospělých, používané přímo na pracovišti, jsou obecně považovány za vhodné pro edukaci dělníků, metody vzdělávání mimo pracoviště jsou používány pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

Koubek (2001, s. 250-258) uvádí členění dle toho, zda jsou vzdělávací metody používané při výkonu práce na pracovišti, nebo mimo něj. Jako metody, které je možné využívat při výkonu práce na pracovišti, uvádí instruktáž při výkonu práce (kdy zkušený pracovník předvede pracovní postup méně zkušenému pracovníkovi), koučování (dlouhodobější instruktáž spojená s pravidelnou kontrolou pracovníka nadřízeným či edukátorem), mentoring (iniciativa a odpovědnost leží na edukantovi, jenž si vybírá mentora jako poradce, který jej usměrňuje), counselling (vzájemné ovlivňování a formování pracovních schopností), asistenci (vzdělávaný pracovník je přidělen zkušenějšímu pracovníkovi jako pomocník), pověření úkolem (pracovník vykonává úkol sám a může tak projevit svou kreativitu), rotaci práce (pracovník je pověřován úkoly v různých částech organizace) a pracovní metody. Metodami, používanými pro vzdělávání mimo pracoviště, jsou dle Koubka přednáška, seminář, demonstrace, případová studie (edukanti navrhnou řešení skutečné či smyšlené situace), workshop (praktické problémy se řeší skupinově z různých hledisek), brainstorming, simulace, outdoor training (učení se spojené se sportovními výkony, při nichž se edukant učí manažerským dovednostem) a další. O některých vybraných metodách budeme níže informovat podrobněji.

V odborné literatuře lze nalézt množství dalších různých způsobů klasifikace metod vzdělávání dospělých. Obvykle se při této typologii uplatňuje hledisko aktivity a samostatnosti účastníků vzdělávání, logických postupů, fází procesu vyučování, zdroje poznání a typu poznatků (Skalka, 1989, s. 183). Například Hroník (2007, s. 135-151) člení metody vzdělávání dospělých dle vzdělávání dospělých na metody, které rozvíjejí znalosti, dovednosti a postoje a praktické aplikace.

68-9 Nejfrekventovaněji uplatňovanými metodami ve vzdělávání dospělých jsou metody přednášky, semináře, kurzu, diskuse, praktického řešení problémů, instruktáže, brainstormingu, panelové diskuse, metoda ekonomické hry, metoda persuače a další široké spektrum metod (Kalnický, 2007, s. 69-74). Dále se budeme věnovat primárně těm metodám vzdělávání dospělých, které jsou běžně využívány pro vzdělávání pracovníků v organizacích. Dle Bednaříkové (2006, s. 65-70) jde zejména o metody výkladové (přednáška), dialogické (rozhovor, diskuse) a problémové (brainstorming, případové studie, inscenační metody).

Výkladem je rozuměna činnost, která je obvykle prezentována pod pojmy „přednáška“, „kurz“, „lekce“ a podobně. Jedná se o pasivní metodu, která má i přes množství odpůrců mezi vzdělávacími metodami svou nezastupitelnou úlohu. Při výkladu edukátor prostřednictvím monologu působí na účastníky vzdělávání (edukanty), aniž by od nich očekával zpětnou vazbu, přičemž jim prezentuje své poznatky a informace v logicky utříděném systému takovým způsobem, aby získali komplexní obraz o skutečnosti, jež jsou obsahem vzdělávání. Účastníci by měli být na základě výkladu schopni zařadit nové poznatky do vlastního poznatkového systému a dát je do kontextu se svými praktickými zkušenostmi. Účinnost této vzdělávací metody je měřena množstvím zapamatované látky. Výhodou metody je, že umožňuje lektorovi působit na velké množství účastníků vzdělávání a v relativně krátkém čase probrat široký rozsah učební látky (Kalnický, 2007, s. 76).

Diskuse je takovou metodou vzdělávání, jejíž podstatou je komunikace mezi edukátorem a edukanty a dále mezi edukanty navzájem. Při diskusi dochází k vzájemnému kladení otázek a podávání odpovědí mezi jednotlivými členy skupiny, přičemž paralelně dochází k výměně názorů, zkušeností a informací. Kromě toho, že je při této metodě stimulováno hloubkové myšlení, rozvíjí se komunikační schopnosti edukantů. Její výhodou kromě výše uvedeného je, že lektor dostává okamžitou zpětnou vazbu. Naopak nevýhodou je, že účastníci diskuse již musí disponovat nějakými faktickými znalostmi, aby se jí mohli účastnit. Nejde tedy o vhodnou metodu pro budování nových znalostí, ale spíše pro prohloubení a fixování probrané látky (Zormanová, 2014, s. 143).

Typickou problémovou vzdělávací metodou je tzv. brainstorming, který je možné označit také slovním spojením „burza nápadů“. Tato metoda směřuje k stimulování kreativity

edukantů. Jejím bezprostředním cílem je získat co nejvíce nápadů pro řešení konkrétního problému, přičemž kvantita nápadů je podstatnější než jejich kvalita. Důležitou zásadou brainstormingu je, že nápady se nekritizují, naopak i k nápadům, které na první pohled vypadají jako nerelevantní, je třeba přistupovat pozitivně. Pouze tak je možné vyprodukovat kreativní řešení. Lektor v tomto případě hraje roli komentátora nápadů, sleduje dodržování pravidel brainstormingu a hledá vazby mezi jednotlivými nápady. Brainstorming končí tehdy, kdy už nikdo nepřichází s žádnými novými nápady. Písemnou obdobou brainstormingu je brainwriting (Palán, Langer, 2008, s. 155-156; Zormanová, 2014, s. 166).

Výše prezentovaný výběrový výčet metod vzdělávání dospělých bude ukončen pojmem „sebevzdělání“, kterým je rozuměna taková vzdělávací metoda, při které edukant samostatně rozvíjí sebe samého. Sebevzdělání je založeno na potřebě pracovat na sobě a měnit se. Zormanová (2017, s. 42) chápe sebevzdělání jako dovršení předcházejících etap vzdělávání jedince, jelikož je spojeno s intelektuální zralostí a vede k zdokonalování a rozvoji osobnosti. V této vzdělávací metodě je jedinec zároveň edukantem a edukátorem, studentem a učitelem. Obecně je sebevzdělání chápáno jako efektivní, jelikož si edukant sám zvolí tempo studia, formy vzdělávání apod.

3.4 Vzdělávání pracovníků státní správy

V následujících podřazených kapitolách bude pozornost věnována jednotlivým aspektům vzdělávání pracovníků státní správy, konkrétně legislativnímu vymezení této problematiky, typologií tohoto vzdělávání, tématu zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Jelikož

3.4.1 Legislativní vymezení problematiky

Legislativní úprava vzdělávání pracovníků státní správy je řešena v rámci zákona č. 234/2014 Sb., státní služba (dále jako služební zákon). Tento zákon vzdělávání státních úředníků neřeší detailně, pouze konstatuje, která vzdělávání lze chápat pod pojmem „prohlubování vzdělávání“, jímž je míněn odborný růst a zdokonalování se v oboru. Zákon dále stanovuje, že služební orgán si může stanovit služebním předpisem, které speciální

znalosti a dovednosti musí uchazeč o služební poměr splňovat, sám však takové speciální znalosti a dovednosti nevyjmenovává (§ 25 odst. 5 zákona č. 234/2014 Sb.).

Služební zákon uvádí v ustanovení § 7 typologii státních zaměstnanců, podle které lze státní zaměstnance rozdělit na referenty (ukončili středoškolské vzdělání výučním listem), odborné referenty (ukončili středoškolské vzdělání maturitní zkouškou), vrchní referenty (ukončili vyšší odborné vzdělání), rady (ukončili vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu) a odborné rady a vrchní rady (ukončili vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu).

Podmínkou služebního poměru, který je uzavírán na dobu neurčitou, je vykonání úřednické zkoušky (§ 35 zákona č. 234/2014 Sb.). V případě, kdy je do služebního poměru přijat zaměstnanec, který dosud úřednickou zkoušku nevykonal, uzavírá se pracovní poměr na dobu určitou (§ 21 odst. 2 zákona č. 234/2014 Sb.). Úřednická zkouška se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část je písemná a jejím cílem je prokázání znalostí ohledně organizace a činnosti veřejné správy, práv a povinností zaměstnance ve služebním poměru, právních předpisů a práva Evropské unie. Poté, co uchazeč úspěšně vykoná obecnou část zkoušky, může přistoupit k části zvláštní, která je konána ústně. Jejím cílem je prokázání potřebných znalostí a způsobilosti pro výkon činnosti, jež budou obsahem služebního poměru (§ 36 zákona č. 234/2014 Sb.).

Úředník, který nevykonal úřednickou zkoušku, může svou práci vykonávat pod odborným dohledem (§ 29 odst. 3 zákona č. 234/2014 Sb.). Povinností úředníka je absolvování vstupního vzdělávání, jež určí příslušný služební orgán (§ 107 odst. 3 zákona č. 234/2014 Sb.), nicméně služební zákon dále nestanovuje povinnost přípravy na službu, kterou deklaroval již zrušený zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech. Výhodou přípravy na službu byl její praktický aspekt, jenž u vstupního vzdělávání absentuje.

Vzdělávání je povinností i právem úředníka (§ 77 odst. 1 písm. e) a § 79 odst. 2 písm. d) zákona č. 234/2014 Sb.), náklady na ně hradí příslušný úřad. Jelikož je doba vzdělávání zahrnována do výkonu služby, náleží za ni úředníkovi plat (Kottnauer, Přib, Úlehlová, Tomandlová, 2015, s. 181). Výsledky vzdělávání úředníka jsou reflektovány v jeho

hodnocení, které služební zákon zavedl za účelem profesionalizace státní správy (Ibid, s. 285). Služební zákon konstatuje, že prohlubováním vzdělávání lze chápat vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Konkrétní oblast, ve které se má úředník vzdělávat, stanoví služební orgán, který musí vycházet z oboru služby, již zaměstnanec vykonává (Ibid, s. 218). Aby se mohl státní zaměstnanec průběžně vzdělávat, přísluší mu služební volno v rozsahu šesti dnů v jednom kalendářním roce (§ 108 odst. 1 zákona č. 234/2014 Sb.). Úředník může dle zákona své vzdělání i zvyšovat. Zvýšené vzdělávání rozšiřuje úředníkovy znalosti prostřednictvím studia na vyšší odborné škole nebo vysoké škole či skrze studijní pobyt (§ 109 zákona č. 234/2014 Sb.).

3.4.2 Proces vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Podobu vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech determinuje usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865, stanovující rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Tento dokument upravuje proces vzdělávání, jednotlivé druhy vzdělávání a další aspekty této problematiky (čl. 1 odst. 1 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865), jde však pouze o minimální požadavky – požadavky nad rámec tohoto usnesení si mohou vnitřním předpisem stanovit jednotlivé správní úřady.

Proces vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech probíhá ve čtyřech základních fázích: identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnance, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocování výsledků vzdělávání (čl. 6 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865). Vzdělávací potřeby zaměstnanců jsou identifikovány primárně na základě následujících parametrů (čl. 7 odst. 1 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865):

- hodnocení požadavků, které jsou kladeny na zaměstnance při výkonu činnosti na pracovním místě, jež je dané nejnáročnější činností, zařazenou do platové třídy na tomto pracovním místě na základě nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě,
- posouzení dopadů realizovaných či připravovaných legislativních změn na výkon činnosti zaměstnance,
- hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným vedoucím zaměstnancem.

Vzdělávání státních zaměstnanců je možné rozčlenit na vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích zaměstnanců a jazykové vzdělávání (čl. 13 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865). Cílem **úvodního vstupního vzdělávání** je, aby si zaměstnanec osvojil základní znalosti, které se týkají chodu správního úřadu, a aby byl po svém nástupu do zaměstnání schopen vychovávat činnosti, které jsou náplní jeho práce (čl. 14 odst. 1 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865). Úvodní vstupní vzdělávání je zahájeno hned po vzniku pracovního poměru a je ukončeno ve lhůtě do tří měsíců od jeho vzniku (čl. 14 odst. 2 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865). Obsahem tohoto druhu vzdělávání jsou následující okruhy (čl. 14 odst. 3 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865):

- základní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu činnosti ve správním úřadu,
- základní informace o činnosti správního úřadu,
- základy práce s informačními technologiemi využívanými správním úřadem,
- seznámení se s etickým kodexem,
- postupy správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty,
- rámcové informace o otázce ochrany lidských práv a oblasti genderové rovnosti,
- práva a povinnosti vyplývající z předpisů upravujících bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu práce, požární ochranu a krizové řešení (v souvislosti s BOZP a požární ochranou existuje výjimka ve lhůtě, kdy je nutné ukončit úvodní vstupní vzdělávání – tyto je nutné zaměstnanci prezentovat v den nástupu do práce),
- seznámení se s dalšími oblastmi dle rozhodnutí vedoucího správního úřadu.

Následné vstupní vzdělávání je povinné pro všechny zaměstnance s výjimkou zaměstnanců, kteří vykonávají výlučně pomocné, servisní a manuální práce. Jeho cílem je prohloubit znalosti zaměstnance, které se týkají organizace a činnosti veřejné správy, práv, povinností a pravidel etiky, právních předpisů determinujících činnost státní správy a práva Evropské unie. Tento druh vzdělávání je třeba zahájit po absolvování úvodního vstupního vzdělávání a ukončit do dvanácti měsíců od vzniku pracovního poměru. Je ukončeno písemným testem a vydáním patřičného osvědčení (čl. 15 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865).

Průběžné vzdělávání má za cíl zajistit prohloubení znalostí zaměstnanců v návaznosti na již dříve absolvované vzdělávání nebo za účelem jejich odborného a osobního rozvoje. Je zpravidla realizováno po ukončení vstupního vzdělávání úvodního a to průběžné po dobu trvání pracovního poměru. Četnost a obsah průběžného vzdělávání je determinován charakterem pracovního místa (čl. 16 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865).

Vzdělávání vedoucích pracovníků má za cíl seznámit vedoucí zaměstnance se základními obecnými kompetencemi pro výkon vedoucí pozice. Především jde o pravidla a nástroje řízení a vedení zaměstnanců, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, schopnost formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost, sociální schopnosti (zejména schopnost otevřeného přístupu, efektivní komunikace, motivace, prezentace, řešení konfliktů a vyjednávání) a rozvoj osobnostních předpokladů, zejména jde o samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost, psychická odolnost, vyrovnanost a schopnost obhajovat výsledky vlastní práce (čl. 17 odst. 1 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865). Příloha usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865 stanovuje základní tematické okruhy pro tento druh vzdělávání, kterými jsou (čl. 17 odst. 2 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865):

- role a osobnost vedoucího zaměstnance,
- řízení, řídicí styly, strategické řízení a řízení procesů,
- vedení týmu,
- řízení projektů,
- řízení lidských zdrojů,
- komunikace, informační toky a řízení znalostí,
- organizace práce a času, zvládání stresu,
- kontrola, řízení kvality a finanční řízení.

Vzdělávání vedoucích zaměstnanců je standardně zahájeno poté, co zaměstnanec ukončí úvodní vstupní vzdělávání (čl. 17 odst. 3 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865).

Nakonec **jazykové vzdělávání** slouží k osvojení si takové znalosti cizího jazyka, aby byl zaměstnanec schopen prokázat takovou úroveň, která je požadovaná pro konkrétní pracovní místo. Jazykové vzdělávání rovněž slouží k prohlubování jazykových znalostí v rámci

průběžného vzdělávání, pokud je znalost cizího jazyka pro dané pracovní místo nezbytná (čl. 18 přílohy usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865).

3.5 Vzdělávání pracovníků územní samosprávy

V následující podkapitole se práce bude zabývat problematikou vzdělávání pracovníků územní samosprávy. Analogicky podkapitole, věnované vzdělávání pracovníků státní správy, bude pozornost věnována nejprve legislativnímu vymezení problematiky, načež budou rozebrány jednotlivé aspekty tohoto procesu.

3.5.1 Legislativní vymezení problematiky

Vzdělávání úředníků územní samosprávy je realizováno dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění z. č. 46/2004 Sb., z. č. 234/2006 Sb. a z. č. 264/2006 Sb. (zákon o úřednících). Na tento zákona navazují dvě prováděcí vyhlášky, konkrétně vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územně samosprávných celků a vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků, ve znění vyhlášky č. 41/2006 Sb. a vyhlášky č. 273/2007 Sb.

Dle § 1 odst. 1 zákona o úřednících upravuje tento právní předpis kromě pracovního poměru úředníků územních samosprávných celků i jejich vzdělávání (§ 1 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb.). Zákon o úřednících problematiku vzdělávání úředníků podrobně rozebírá v ustanoveních § 17 až § 34. Dle § 17 odst. 3 je územní samosprávný celek povinen zajistit prohlubování kvalifikace úředníka skrze vzdělávací instituce akreditované pro příslušný vzdělávací program (§ 17 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb.). Toto prohlubování vzdělávání je realizováno dle plánu vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh v rozsahu minimálně osmnácti pracovních dnů po dobu tří po sobě následujících let. Územní samosprávný celek musí tento plán vypracovat do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Následně jej nejméně jednou za tři roky hodnotí a dle výsledků tohoto hodnocení jej aktualizuje (§ 17 odst. 5 zákona č. 312/2002 Sb.).

Úředník je povinen prohlubovat si svou kvalifikaci vstupním vzděláváním, průběžným vzděláváním a přípravou a ověřením zvláštní odborné způsobilosti (§ 18 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb.). Pokud jde o vedoucího úředníka, má ten povinnost prohlubovat si kvalifikaci i účastí na vzdělávání vedoucích úředníků kde § 27 zákona o úřednících (§ 18 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb.). Kromě jednotlivých typů vzdělávání zaměstnanců územní samosprávy, které budou detailně rozebrány v následující podřazené kapitole, upravuje zákon o úřednících v ustanoveních § 29 a § 32 problematiku akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů. Nakonec v závěrečné části zákona o úřednících, zabývající se vzděláváním úředníků územní samosprávy, je konstatováno, že absolventi bakalářského a magisterského vysokoškolského vzdělání ve studijních programech, obsažených v prováděcím právním předpisu (nebo ve studijních programech, kterým byla uznána rovnocennost), nemusí absolvovat programy vzdělávání dle § 19, § 20, § 21 a § 27 tohoto zákona.

Podle vyhlášky č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků nemá úředník povinnost zúčastnit se vstupního vzdělávání, prokázat odbornou způsobilost a účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků v případě, že absolvovat relevantní vysokoškolské bakalářské anebo magisterské vzdělání (§ 1 odst. 1 vyhlášky č. 304/2012 Sb.). V přílohách k této vyhlášce je možné nalézt podrobný přehled studijních programů a oborů, pro něž je uznána rovnocennost.

Nakonec vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků, upravuje průběh a náležitosti zkoušky odborné způsobilosti úředníků. V § 1 je vyjmenován seznam správních činností, pro jejichž výkon je třeba zvláštní odborné způsobilosti úředníka (§ 1 vyhlášky č. 512/2002 Sb.), a uvádí seznam náležitostí, jež by měla obsahovat přihláška ke zkoušce zvláštní odborné způsobilosti (§ 2 vyhlášky č. 512/2002 Sb.). Vyhláška dále popisuje složení a průběh zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, její členění na jednotlivé části, možnost opakování zkoušky a náležitosti osvědčení o úspěšném vykonání zkoušky.

3.5.2 Proces vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků

Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je základním typem tohoto vzdělávání. Poskytuje úředníkovi základní znalosti o fungování veřejné správy České

republiky a o správních činnostech. Tento typ vzdělávání musí absolvovat všichni úředníci do tří měsíců od vzniku pracovního poměru s výjimkou těch, kteří již disponují vzděláním v bakalářském či magisterském programu dle vyhlášky č. 511/2002 Sb., dále těch, kterým bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání dle § 34 zákona č. 312/2002 Sb., a nakonec těch, kteří zkoušku odborné způsobilosti složili v některém z předcházejících zaměstnání. Obsahem vstupního vzdělávání jsou následující body (§ 19 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb.):

- základní znalosti v oblasti veřejné správy (hlavně ohledně obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územních samosprávných celků), základy veřejného práva a veřejných financí, základy evropského státního práva, informace ohledně práv a povinnostech úředníka a etického jednání,
- základní znalosti a návyky, jež jsou třeba pro výkon správních činností a bez nichž se úředník ve svém novém zaměstnání neobejde,
- základní znalosti pro užívání informačních technologií,
- efektivní komunikace a organizace, další dovednosti, které jsou nezbytné pro řádný výkon veřejné správy.

Poté, co úředník toto vstupní vzdělávání absolvuje, je mu ze strany instituce, jež kurs vstupního vzdělávání zařizovala, vydáno patřičné osvětlení (§ 19 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb.). Je otázkou, zda není tříměsíční lhůta pro absolvování vstupního vzdělávání v kontextu s tím, jaký objem znalostí a dovedností musí nový úředník absorbovat, příliš krátká i vzhledem k tomu, že není výjimkou situace, kdy na místo úředníka nastupuje jedinec, který nemá s prací ve veřejné správě a s jejím fungováním žádné zkušenosti.

Průběžné vzdělávání slouží pro doplnění, prohloubení a aktualizaci znalostí úředníků územních samosprávných celků. Úředník jeho prostřednictvím získává specifické znalosti, jež jsou pro výkon správních činností v rámci územního samosprávného celku nezbytné. Dále slouží průběžné vzdělávání pro seznámení úředníků s novými právními předpisy a učí je tyto předpisy správně aplikovat. Je sem zahrnuto i získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání navazuje na vzdělávání vstupní, které úředníkovi poskytuje základní znalosti pro tento typ vzdělávání.

Průběžné vzdělávání je realizováno formou kurzů. O tom, zda se konkrétní úředník zúčastní daného kurzu, rozhoduje vedoucí úřadu, který při tomto rozhodování přihlédne

ke vzdělávacímu plánu úředníka a k potřebám územního samosprávného celku. Pokud je rozhodnuto, že úředník kurz absolvuje, je jeho účast na něm povinná. Po úspěšném vykonání kurzu získá úředník patřičné osvědčení, které prokáže, že na průběžné vzdělávání participoval (§ 20 zákona č. 312/2002 Sb.).

Zákon o úřednících jako třetí způsob prohlubování kvalifikace úředníků uvádí **přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti**. Zvláštní odborná způsobilost je dle § 21 odst. 3 charakterizována jako „*souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem.*“. Zvláštní odbornou způsobilost dělíme na obecnou a zvláštní část – obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, zvláštní část pak obsahuje znalosti, jež jsou nezbytné pro výkon správních činností (§ 21 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb.). Zvláštní odborná způsobilost je ověřována zkouškou, kterou musí úředník složit do osmnácti měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku či ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro kterou je předpokladem prokázání zvláštní odborné způsobilosti. Pro územní samosprávní celek existuje povinnost přihlásit úředníka k vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti do šesti měsíců po vzniku pracovního poměru, nebo do tří měsíců od chvíle, kdy začal vykonávat takovou správní činnost, pro kterou je třeba zvláštní odborné způsobilosti (§ 21 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb.).

Podrobné parametry zkoušky jsou definovány vyhláškou č. 512/2002 Sb. Zkouška zvláštní odborné způsobilosti se dělí na písemnou a ústní část. Písemná část se skládá ze dvou samostatných písemných testů, jež tvoří obecnou a zvláštní část. Na vypracování každého z testů, které jsou vykonávány i hodnoceny samostatně, má úředník 60 minut (§3 odst. 1 vyhlášky č. 512/2002 Sb.). Ústní část zkoušky se rovněž dělí na obecnou část a zvláštní část, přičemž každá se vykonává samostatně. Doba na přípravu odpovědí činí minimálně 15 minut, samotná zkouška obvykle netrvá déle než 30 minut (§ 3 odst. 2 vyhlášky č. 512/2002 Sb.). Dle § 3 odst. 3 je úředník hodnocen klasifikačním stupněm „vyhověl“, pokud v písemném testu z obecné části zkoušky zodpoví správně minimálně dvě třetiny otázek. Obdobně probíhá hodnocení zvláštní části písemného testu. Aby úředník úspěšně složil celou písemnou zkoušku, je třeba, aby byl ohodnocen stupněm „vyhověl“ v každé části testu. Ústní zkouška je ohodnocena klasifikačním stupněm „vyhověl“, pokud úředník

prokázal znalosti dle § 1 odst. 2 vyhlášky č. 512/2002 Sb. a je schopen jejich praktické aplikace (§ 3 odst. 3 vyhlášky č. 512/2002 Sb.). Pokud úředník u zkoušky nevyhoví, opakuje tu část, u které byl hodnocen klasifikačním stupněm „nevyhověl“ (§ 4 vyhlášky č. 512/2002 Sb.).

Vyhláška č. 512/2002 Sb. dále vyjmenovává vybrané správní činnosti, které úředník nemůže vykonávat bez zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, konkrétně jde například o výkon správního rozhodování a dozorové činnosti v silničním hospodářství, v silniční dopravě, při správě daní a poplatků, v územním plánování, v sociálních službách, ve školství, v zemědělství, při vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů a podobně (§ 1 vyhlášky č. 512/2002 Sb.).

Posledním typem vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je **vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**. Pro tyto zaměstnance platí pravidla dle § 27 zákona o úřednících. Cílem tohoto typu vzdělávání je celkové zlepšení veřejné správy. Vedoucí pracovník anebo vedoucí úřadu je povinen toto vzdělávání ukončit do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat tuto funkci. Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů má obecnou a zvláštní část – zatímco obecná část zahrnuje takové znalosti a dovednosti, jež se týkají řízení pracovníků (zásady řízení pracovních týmů, seznámení s principy zvládnutí konfliktní situace, osvojení schopnosti prezentovat svůj úřad na veřejnosti a podobně), ve zvláštní části vzdělávání úředník získává schopnosti a znalosti, týkající se přehledu o správních činnostech, jež vykonávají úředníci, kteří jsou vedoucímu úředníkovi podřízeni (§ 27 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb.).

Účast na tomto vzdělávání je povinná pro všechny vedoucí úředníky a vedoucí úřadů kromě těch, kterým byla uznána rovnocennost jejich vzdělání dle § 33 a § 34 dle zákona o úřednících. Náklady na vzdělávání hradí územní samosprávný celek, úředník je však povinen po ukončení vzdělávání setrvat v pracovním poměru k tomuto územnímu samosprávnému celku po dobu tří let. V případě, kdy pracovní poměr rozváže dříve než po uplynutí těchto tří let, musí uhradit náklady, které byly spojené s jeho vzděláváním. Pokud úředník svou povinnost zůstat v pracovním poměru dodrží pouze zčásti, částka, kterou je povinen uhradit, se poměrně sníží (§ 27 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb.).

3.6 Ekonomické aspekty vzdělávání zaměstnanců veřejné správy

V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců hovoříme o tzv. lidském kapitálu. Pod tímto pojmem chápeme dle Beckera (1963 in Mazouch, Fischer, 2011, s. 1) „*schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.*“. Tato definice je velmi obecná, proto přicházeli různí teoretici s dalšími, obsáhlejšími definicemi. Například Bourdieu (1977 in Mazouch, Fischer, 2011, s. 1) definoval lidský kapitál jako „*jakoukoli kapacitu schopnou produkovat zisk a reprodukovat sama sebe ve stejné či rozšířené podobě, schopnou nejen akumulace, ale i směny, konverze a rozšířené produkce.*“. Z pohledu instituce (z mikroekonomického hlediska) je vzdělávání zaměstnanců jednou z variant využití finančních prostředků. Za optimálních podmínek je následkem vyšších investic do dalšího vzdělávání zaměstnanců i vyšší efektivita instituce jako celku.

Na investice do lidského kapitálu však můžeme nahlížet i z makroekonomického pohledu. V tomto kontextu můžeme konstatovat, že lidský kapitál má významnou roli na produktivitě společnosti – jeho tvorba s sebou přináší například sociální výnosy, mající pozitivní vliv na veřejné zdraví, kriminalitu, rodičovství, sociální soužití a podobně (Vychová, Mertl, 2009, s. 16-18).

V kontextu s ekonomickými aspekty vzdělávání zaměstnanců veřejné správy hovoříme o nákladech na vzdělávání a o ekonomických přínosech vzdělávání úředníků. V následujících odstavcích tuto problematiku stručně prezentujeme.

Definovat, jaké náklady musí instituce vynaložit na vzdělávání svých zaměstnanců, je obvykle jednodušší, než zjistit, jaké ekonomické přínosy mají pro instituci investice do tohoto druhu vzdělávání. Zjištěné výsledky jsou do značné míry determinovány tím, zda náklady členíme dle jejich druhů, do jakých podrobností při analýze zacházíme a podobně. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 164-165) dělí jednotlivé druhy nákladů dle konkrétních fází vzdělávacího procesu a dalších aktivit. Dle autorů můžeme dělit náklady na vzdělávání podle:

- druhů – spotřeba materiálu, mzdové náklady, provozní náklady, odpisy dlouhodobého majetku, služby,

- jednotlivých vzdělávacích aktivit celého vzdělávacího programu – trénink komunikace, jazykové školení a podobně,
- fází vzdělávacího procesu – analýza, plánování, realizace a vyhodnocení.

Pokud daná instituce sleduje náklady podrobněji, může efektivně odhadovat rezervy a zjišťovat, jaká fáze vzdělávacího procesu je nejdražší. Tím je umožněno eliminovat takové aktivity, jejichž náklady nejsou v konsensu s jejich výnosy. Při odhadování nákladů je vhodné sledovat i faktory, které výši nákladů ovlivňují, jde konkrétně o typ vzdělávací organizace a její velikost, o počet účastníků a lektorů, o výši platu lektorů a podobně.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 164-165) jmenují základní náklady, které musíme brát při stanovení výše nákladů na vzdělávání v potaz:

- přímé náklady (náklady na účastníky a lektory),
- náklady na stanovení analýzy vzdělávacích potřeb,
- náklady na přípravu materiálu a vývoj učebních aktivit,
- náklady na externí služby (tedy lektory),
- alternativní náklady,
- neodvedený výkon,
- administrativní a režijní náklady.

Zatímco finanční náklady, vynaložené na další vzdělávání zaměstnanců, jsou poměrně jednoduše stanovitelné, s ekonomickými přínosy pro instituci je situace obtížnější. Proto často nastává situace, kdy manažeři sledují pouze náklady vzdělávacích akcí, kterými posuzují efektivitu. Náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou zároveň jednou z prvních položek, které jsou omezovány, pokud je třeba snížit náklady instituce. Takové opatření však může být ve svém konečném důsledku nevýhodné, protože se tím instituce připraví o přínosy, které z dalšího vzdělávání svých zaměstnanců má. Tyto přínosy zahrnují zejména (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 167-168):

- efektivnější využití potenciálu zaměstnanců, kteří se díky vzdělávání stávají flexibilnějšími, přizpůsobivějšími a schopnějšími,
- efektivnější využití zařízení a systémů (zaměstnanci musí umět s technologiemi zacházet, aby s nimi uměli dobře pracovat),

- zvýšení výkonu (jde zejména o výrobní a administrativní procedury),
- snížení fluktuace (s vyšší úrovní kvalifikace stoupá pravděpodobnost, že pracovníci zůstanou v instituci) a
- zvýšení spokojenosti klientů.

Aby bylo možné přínosy investic do vzdělávání zaměstnanců kvantifikovat, byly definovány různé metody měření návratnosti investic do vzdělávání. Jednou z nejužívanějších metodik je HR ROI (metoda návratnosti investic do lidských zdrojů), která poukazuje na finanční výhody investic do lidského kapitálu v porovnání s náklady na školení či kurz. Hodnota ROI je se většinou uvádí v poměru přínosy/náklady, přičemž návratnost investic je vyjadřovaná v procentech anebo dobou splatnosti. Aby bylo možné výpočet provést, je nutné převést do peněžních hodnot informace o dopadech vzdělávání zaměstnanců (jde například o produktivitu, příjmy, kvalitu, efektivitu, spokojenost zákazníků a podobně) a vyčíslit náklady na projekt. Model postupu zjištění návratnosti investic je následující (Wilson, 2005, s. 436-437):

vývoj cílů projektu/programu → rozvoj/zhodnocení plánů a základních údajů (vstupy, indikátory) → sběr dat v průběhu realizace → sběr dat po realizaci (vliv na podnik) → oddělení účinku projektu nebo programu → převod dat do peněžní hodnoty → výpočet návratnosti investic (stanovení přínosů, vyčíslení nákladů na projekt) → vývoj zprávy o dopadu studie)

Samotný výpočet pak realizujeme prostřednictvím následujícího vzorce:

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} \times 100$$

Dalšími metodami, kterými lze měřit návratnost investic do vzdělávání, jsou například metoda doby návratnosti, která zjišťuje období, za které budou náklady vynaložené na investici do vzdělávání instituci vráceny v podobě příjmů. Pokud je pro instituci příliš obtížné zjistit přínosy vzdělávání zaměstnanců ve finančních ukazatelích, může použít metodu sedmi kroků, která realizována prostřednictvím následujících bodů (Vodák, Kucharčíková, 2001, s. 175):

1. definice konkrétní mezery výkonnosti (například stížnost klienta, chyba apod.),

2. přiřazení finanční hodnoty k definované mezeře výkonnosti,
3. výpočet počtu mezer výkonnosti (například počtu stížností klienta, počtu chyb apod.) před realizací vzdělávání,
4. výpočet změny ve výkonnosti po realizaci vzdělávání; zjištění počtu chyb v komparovatelném časovém úseku (je třeba vzít v úvahu i jiné faktory, které ovlivňují výkonnost zaměstnance),
5. výpočet roční změny výkonnosti v souvislosti se sezónními vlivy,
6. vyčíslení roční hodnoty efektu změny výkonnosti na jednotku,
7. zjištění návratnosti investic v letech.

3.7 Aktuální problémy vzdělávání zaměstnanců veřejné správy

Aktuální podoba vzdělávání zaměstnanců ve státní správě i územní samosprávě není bez problémů, naopak skýtá potenciál pro mnohá zlepšení. V následujících odstavcích budou prezentovány problémy, na které je poukazováno v odborné literatuře, přičemž tyto problémy budou zkoumány praktickou částí předkládané diplomové práce.

Jelínková (in Menšík, 2007, s. 51) konstatuje, že za neefektivní lze považovat normu udávající úředníkům povinnost vzdělávat se určitý počet dní za konkrétní časový úsek. Již bylo navrhováno, aby byl tento povinný rozsah vzdělávání zrušen. Problémem je zejména skutečnost, že tato povinnost je pro některé cílové skupiny úředníků iracionální a potenciálně může vést k plýtvání finančních prostředků, jež jsou určeny na vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Potenciálním řešením této situace může být zrušení povinnosti úředníků veřejné správy vzdělávat se konkrétní počet dní, a zavést pouze povinnost úředníka vzdělávat se bez uvedení konkrétní časové dotace.

Čechák (in Menšík, 2007, s. 28) ve svém sborníkovém příspěvku uvádí, že „*specifický okruh problémů představuje kvalitní zajištění vzdělávacích aktivit pro pracovníky (úředníky) veřejné správy.*“. Autor dále uvádí, že akreditací Ministerstva vnitra disponuje několik set institucí, s čímž je spojena nutnost zabývat se i zvyšováním úrovně a odborné a metodické přípravy lektorů. Jelínková (in Menšík, 2007, s. 52) v tomto kontextu dodává, že možným řešením by bylo zavedení certifikace lektorů, právní úprava povinnosti a některých práv

lektorů (povinné pedagogické vzdělání apod.) anebo jejich systematické odborné vzdělávání. Pracovníci Ministerstva vnitra ČR sice realizují inspekce, zaměřené na zjišťování úrovně kvality vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, tyto kontroly jsou však sporadické.

Koudelka (in Menšík, 2004, s. 68) upozorňuje na problém s motivací zaměstnanců. Motivace úředníků dále se vzdělávat pramení ze skutečnosti, že jejich další vzdělávání je nařízeno zákonem – motivací je tedy často primárně splnit zákonem stanovenou povinnost, další motivace jsou dle Koudelky pouze ojedinělé. Motivací se v tomto kontextu zabývá i Čechák (in Menšík, 2007, s. 28), když obecně konstatuje, že motivace k rozvoji úředníků veřejné správy je spojena s personálním systémem, aktuálně ve veřejné správě uplatňovaným. Ferrarová (in Menšík, 2004, s. 27) doplňuje, že považuje za vhodné, aby ministerstvo namísto sankcí za nesplnění povinnosti vzdělávání nabídl úředníkům služební a kariérní řád, jenž by jim zaručil, že v případě, kdy se bude vzdělávat, bude mu zaručen kariérní postup.

Další problémy, související se vzděláváním úředníků veřejné správy, budou zkoumány v následující praktické části.

4 Výsledky

V následujících podkapitolách budou prezentovány výsledky vlastního výzkumu, který byl realizován na Magistrátu města Plzně formou polostrukturovaných rozhovorů s úředníky státní správy. Cílem tohoto výzkumu je posoudit úroveň celoživotního vzdělávání úředníků státní správy se zaměřením na úředníky Magistrátu města Plzně a zjistit, zdali je tato úroveň podle oslovených úředníků dostačující. V kontextu s tímto hlavním cílem byly definovány následující dílčí cíle:

- Nalézt cestu k docílení optimálního stavu v situaci zjištění nedostatků současného systému vzdělávání.
- Zjistit, které metody a formy aktuálního vzdělávání jsou podle subjektivních názorů úředníků těmi pro ně nejvíce obohacujícími.

Tyto cíle budou naplňovány prostřednictvím důkladné analýzy rozhovorů s jednotlivými informanty. Aby bylo možné konstatovat naplnění těchto cílů, budou k nim sestaveny výzkumné otázky, jež budou zodpovězeny v rámci interpretace výsledků výzkumu.

- Jaké jsou nedostatky současného systému vzdělávání Magistrátu města Plzně?
- Jaké metody a formy aktuálního vzdělávání jsou podle subjektivních názorů úředníků těmi pro ně nejvíce obohacujícími?
- Jakými cestami by bylo možné docílit optimálního stavu dalšího vzdělávání úředníků v rámci Magistrátu města Plzně?

V první podkapitole analytické části diplomové práce bude charakterizován Magistrát města Plzně, stručně představena jeho organizační struktura a popsán systém vzdělávání jeho zaměstnanců tak, jak byla vytvořena představa z pohovorů se zaměstnanci magistrátu a z relevantních vnitřních předpisů, které nám byly těmito zaměstnanci poskytnuty.

4.1 Charakteristika Magistrátu města Plzně a jeho vzdělávacího systému

Magistrát města Plzeň je orgánem města Plzně, plnícím jeho úkoly v oblasti územní samosprávy i státní správy, která je na město Plzeň přenesená. Samostatná působnost města a její část svěřená jednotlivým městským obvodům je stanovena Statutem města Plzně, úkoly Zastupitelstva a Rady města Plzně pak vykonává Magistrát města Plzně. Úkoly Zastupitelstev a Rad městských obvodů vykonávají Úřady městských obvodů. Státní správu vykonává město v rámci přenesené působnosti obecního úřadu, pověřeného úřadu a úřadu obce s rozšířenou působností skrze Magistrát města Plzně a Úřady městských obvodů. Na obrázku v Příloze A je reflektována struktura Magistrátu města Plzně.

Působnost magistrátu, jeho vnitřní členění, dělbu působnosti, vztahy k orgánům města a zásady vnitřního styku magistrátu upravuje jeho Organizační řád, který je základní organizační normou, jež upravuje vnitřní organizaci Magistrátu města Plzně. Magistrát je tvořen primátorem, náměstkou primátora, tajemníky magistrátu a zaměstnanci města, kteří jsou zařazeni do magistrátu. Magistrát je členěn na odbory, přičemž postavení odboru mají i odborné útvary magistrátu s názvem jiným než „odbor“ (jde o kanceláře, úřady a o Archiv města Plzeň). Vnitřními úřady magistrátu jsou:

- úřad správních agend
 - kancelář ředitele úřadu správních agend
 - archiv města Plzně
 - odbor registru vozidel a řidičů
 - odbor vnitřní správy
 - odbor správních činností
 - odbor státní sociální péče
 - živnostenský úřad
- úřad ekonomický
 - kancelář ředitele ekonomického úřadu
 - oddělení controllingu
 - odbor financování a rozpočtu
 - odbor účtování a daní

- odbor nabývání majetku
- odbor evidence majetku
- odbor prodeje majetku
- úřad technický
 - kancelář ředitele technických úřadů
 - odbor dopravy
 - odbor rozvoje a plánování
 - odbor stavebně správní
 - odbor bytový
 - odbor investic
 - odbor správy infrastruktury
 - odbor životního prostředí
- úřad služeb obyvatelstvu
 - kancelář ředitele úřadu služeb obyvatelstvu
 - odbor školství, mládeže a tělovýchovy
 - odbor kultury
 - odbor památkové péče
 - odbor sociálních služeb
 - odbor prezentace a marketingu
 - odbor sportu, Smart Cities a podpory podnikání

Dále se odbory magistrátu vnitřně člení na nižší organizační složky, kterými jsou oddělení, zajišťující určitou ucelenou agendu. Charakter oddělení mají i kanceláře ředitelů vnitřních úřadů.

V přímém řízení primátora se nachází kancelář primátora a odbor bezpečnosti, prevence kriminality a krizového řízení. V přímém řízení primátora a tajemníka magistrátu se nachází odbor kontroly a interního auditu. V přímém řízení tajemníka magistrátu je kancelář tajemník a odbor právní a legislativní (Magistrát města Plzně, 2020).

4.1.1 Vzdelávací proces zaměstnanců Magistrátu města Plzně

Vzdelávací proces zaměstnanců Magistrátu města Plzně je upraven relevantním vnitřním předpisem. Pokud má být konkrétní zaměstnanec vyslán na vzdělávání, jsou brána v úvahu mnohá kritéria, zejména pak soulad zaměření vzdělávací akce s plánem vzdělávání, osoba lektora, termín vzdělávání v kontextu k pracovním úkolům zaměstnance, náklady vzdělávání (včetně cestovních výdajů), vzdálenost školicího střediska od místa pracoviště.

V rámci Magistrátu města Plzeň funguje tzv. **adaptační proces**, který se týká všech zaměstnanců magistrátu. Kromě nově příchozích zaměstnanců jej podstupují i zaměstnanci, kteří se na své místo vrací po delší době, například po rodičovské dovolené nebo po dlouhé pracovní neschopnosti (u těchto zaměstnanců je třeba, aby byly aktualizovány jejich znalosti a dovednosti a aby byl oživen jejich zájem o profesní kariéru). Další skupinou zaměstnanců, které se rovněž adaptační proces týká, jsou zaměstnanci, kteří mění své pracovní zařazení (v jejich případě je však adaptační doba kratší, protože tyto pracovníci již znají chod instituce a vytvořili si neformální vazby). Adaptační období má pomoci adaptovat zaměstnance na sociální prostředí magistrátu takovým způsobem, aby přejal kulturu této instituce. Dalšími cíli adaptačního období jsou:

- optimalizovat pracovní výkon nového zaměstnance v co možná nejkratší době,
- zajistit, aby zaměstnanec získal předpoklady pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon práce na postu, do kterého byl zařazen,
- urychlit pokrok v učení a zapracování nového zaměstnance,
- snížit náklady a problémy, které jsou spojeny s odchody zaměstnanců v době běhu zkušební doby,
- zvýšit loajalitu nového zaměstnance k pracovišti.

Adaptační proces ideálně končí ve chvíli, kdy se zaměstnanec v pracovní činnosti osamostatní a dosáhne výkonnosti, která je srovnatelná s ostatními zaměstnanci. Důkazem úspěšného adaptačního procesu však není pouze výkonnost zaměstnance, ale i jeho začlenění do systému neformálních vztahů v rámci instituce a vytvoření jeho osobních perspektiv. Celý proces trvá jeden až šest měsíců, výjimečně však může být delší, obzvláště pokud je zaměstnanec zařazován na pracovní pozici spojenou s výkonem zvláště složitých činností.

Na průběh adaptačního procesu dohlíží přímo nadřízený zaměstnanec, který je za něj rovněž zodpovědný. Nový zaměstnanec je seznámen s informacemi o organizaci, o její firemní kultuře, o organizaci, zásadách personální a sociální politiky a o pracovním režimu. Podstatné jsou pro zaměstnance znalosti ohledně pracovní skupiny, do které je začleňován – jde zejména o její strukturu, přijaté normy, zvyklosti a podobně. Další okruh informací se týká jeho vlastní práce a konkrétních pracovních úkolů.

V den nástupu do zaměstnání absolvuje každý zaměstnanec **úvodní školení** související s bezpečností práce a ochranou osobních údajů. Zaměstnanec obdrží příručku, která jej stručně seznámí se vším, co potřebuje jakožto nový zaměstnanec znát. Jde například o vnitřní předpisy Magistrátu města Plzně, o orientaci v budově úřadu, informace o možnostech sledování vlastní docházky a o pracovní době, záležitosti týkající se pracovní neschopnosti a dovolené, BOZP, výplatní termíny, pracovní cesty, podpisový, spisový a skartační řád, telefonování, nabídka školení a tak podobně.

Novému zaměstnanci je standardně přiřazován mentor. Mentora vybírá vedoucí úředník, který přihlíží k jeho zkušenostem a osobním charakteristikám. Mentorem může být i přímý nadřízený nového zaměstnance. Mentor provází nového zaměstnance adaptačním procesem a usnadňuje mu tak jeho zapracování. Úkolem mentora je rovněž sledovat pokroky nového zaměstnance a průběžně o nich informovat vedoucího úředníka. Systematické monitorování a vyhodnocování je důležitou součástí adaptačního procesu, která determinuje jeho úspěšnost. Závěrečné vyhodnocení adaptace provádí před skončením zkušební doby přímý nadřízený, který bere v úvahu dílčí hodnocení mentora a průběžné plnění cílů ze strany nového zaměstnance. V hodnocení se vedoucí zaměstnanec zaměřuje na pracovní adaptovanost, zájem o práci a o další vzdělávání, sociální adaptovanost a podobně.

Další vzdělávání zaměstnanců vychází z **plánů vzdělávání**. Plánování vzdělávání je podstatnou částí hodnocení všech zaměstnanců, které Magistrát města Plzně provádí periodicky. V procesu identifikace potřeby vzdělávání jsou klíčoví vedoucí pracovníci, kteří soustavně zkoumají, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům na pracovní pozici, kterou vykonávají. Vedoucí pracovníci rozhodují, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, spolurozhodují i o času vzdělávání a fungují jako konzultanti při výběru nejvhodnějších vzdělávacích metod.

Každý úředník na Magistrátu města Plzně má zpracován svůj vzdělávací plán na dobu tří let v rozsahu minimálně osmnácti pracovních dnů. Vzdělávací plán zpracovává personální odbor v kooperaci s příslušným vedoucím odboru, a to nejdéle do jednoho roku od vzniku pracovního poměru (u stávajících zaměstnanců do dvou let). Alespoň jednou za tři roky je vyhodnoceno plnění plánu vzdělávání, výsledná zpráva je k tomuto plánu doplněna a na základě výsledků je provedena aktualizace plánu.

Vstupní vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Plzně zahrnuje množství obecných zásad, které si musí nový zaměstnanec během zkušební doby osvojit. Toto vzdělávání je rozčleněno do dvou fází:

- úvodní proškolení nového zaměstnance na personálním odboru,
- proškolení nového zaměstnance na pracovišti.

Zatímco úvodní proškolení na personálním odboru prezentuje novému zaměstnanci obecné informace z oblasti bezpečnosti práce a ochrany osobních údajů, a obsahuje seznámení zaměstnance se strukturou úřadů, s přístupy do aplikací vnitřních norem a předpisů a zahrnuje předání adaptační příručky, zaškolení na pracovišti seznamuje nového zaměstnance s vnitřními předpisy a s odbornými zákony.

Další částí adaptace je akreditovaný vzdělávací program vstupního vzdělání úředníků, které zaměstnanec vykoná u akreditované instituce (kvůli negativním zkušenostem s kurzy u různých vzdělávacích institucí zpracoval personální odbor magistrátu studijní program Vstupní vzdělávání úředníků, na který získal akreditaci Ministerstva vnitra České republiky). V rámci tohoto vzdělávacího programu je zaměstnanec vyškolen ve znalostech základů veřejné správy, obecných zásad organizace, činností veřejné správy a územního samosprávného celku, základů veřejného práva, veřejných financí a evropského správního práva, pravidel etiky úředníka, základních dovedností a návyků pro výkon správních činností a základních komunikačních a organizačních dovedností.

Průběžné vzdělávání, které zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností (zahrnuje i získávání a prohlubování jazykových znalostí), je na Magistrátu města Plzně uskutečňováno externí i interní formou. Je determinováno plány vzdělávání jednotlivých zaměstnanců. V souvislosti s finanční nákladností externích forem vzdělávání jsou častěji realizovány interní vzdělávací akce,

jejichž výhodou je kromě finanční úspory i možnost individualizace obsahu dle potřeb úřadu, úspora času zaměstnance a navázání osobního kontaktu s lektorem. Jako efektivní se ukázala spolupráce s Institutem pro veřejnou správu Praha, který zná potřeby úřadu a disponuje vzdělávacími programy s akreditací Ministerstva vnitra České republiky.

Každý zaměstnanec magistrátu, vykonávající státní správu, musí prokázat zvláštní odbornou způsobilost do osmnácti měsíců od vzniku pracovního poměru, popřípadě od chvíle, kdy začal vykonávat činnost, pro kterou je předpokladem prokázání zvláštní odborné způsobilosti. Odborná příprava je prováděna organizací disponující akreditací Ministerstva vnitra České republiky. Samotnou zkoušku vykonává zaměstnanec u Ministerstva vnitra České republiky prostřednictvím Institutu pro veřejnou správu. Přihlášení zaměstnanců ke zkoušce odborné způsobilosti zajišťuje personální odbor na základě požadavků vedoucích odborů.

Vedoucí úředníci Magistrátu města Plzně jsou vzděláváni prostřednictvím vzdělávacích programů pro vedoucí úředníky u akreditovaných institucí. Pro tento typ vzdělávání je v rámci magistrátu využívána e-learningová forma, protože prezenční kurzy byly označovány jako duplicitní k již absolvovaným zkouškám odborné způsobilosti. Problémem těchto kurzů je, že zahrnují několik zvláštních činností, z nich vedoucí zaměstnanec vykonává v praxi pouze jednu nebo dvě, i tak však musí absolvovat celý kurz. Mimo tyto povinné kurzy pořádá Magistrát města Plzně pro vedoucí úředníky manažerská školení.

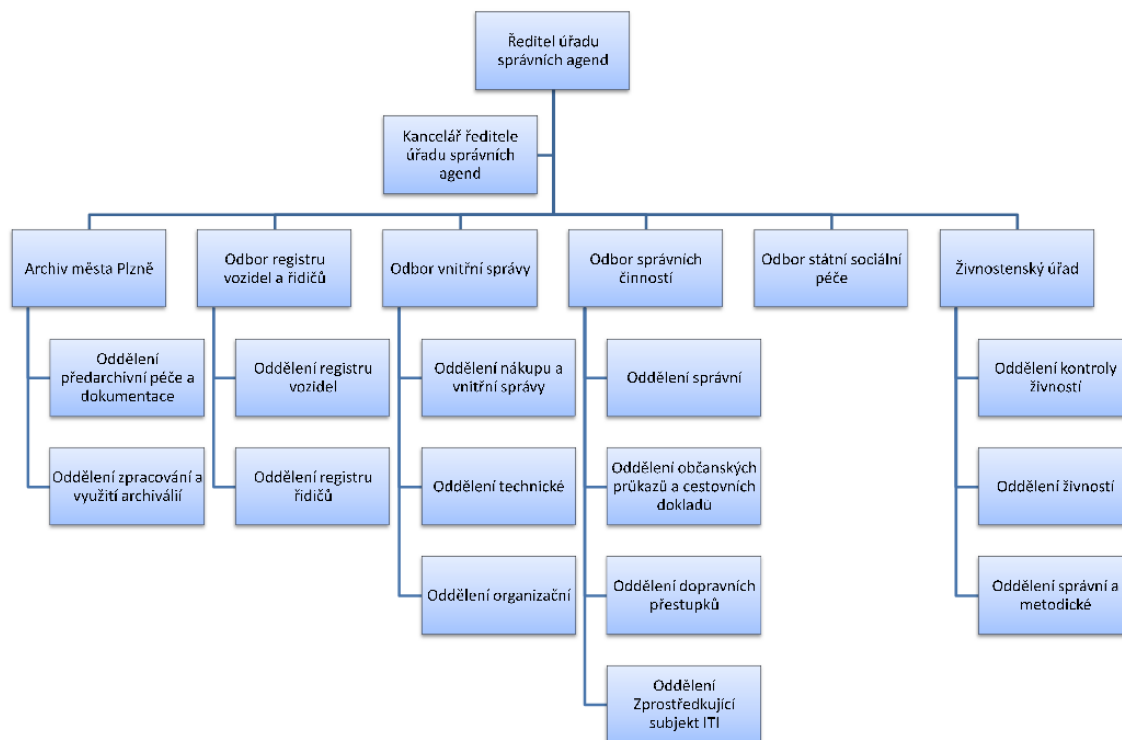
Pořádaná školení jsou zaměstnanci hodnocena prostřednictvím formuláře „Hodnocení vzdělávací akce“, kde se vyjadřují k osobě lektora, obsahu programu, jeho časovému rozsahu a podobně.

4.2 Charakteristika vzorku informantů

Celkem bylo realizováno deset rozhovorů s informanty – státními zaměstnanci, pracujícími na Magistrátu města Plzně. Informanti byli získáváni tzv. snowball sampling technikou, kdy byl osloven jeden zaměstnanec Magistrátu města Plzeň, který následně zprostředkoval další informanty, ochotné být součástí výzkumu. Na zjištění základních vlastností výzkumného souboru byly zaměřeny první čtyři otázky dotazníku, které budou v následující subkapitole analyzovány. Na základě prosté pohledové kontroly bylo při rozhovorech zjištěno, že šest informantů byly ženy a čtyři muži.

1. Na jakém místě v organizační struktuře Magistrátu města Plzeň pracujete?

První otázkou rozhovoru byli informanti tázáni, na kterém konkrétním místě v systému organizační struktury Magistrátu města Plzeň pracují. Čtyři informanti uvedli, že pracují na odboru státní sociální péče, dva informanti pracují na živnostenském úřadě, dva informanti na odboru registru vozidel a řidičů a rovněž dva informanti na odboru správních činností. Obrázek č. 3: Organizační schéma úřadu správních agend



Zdroj: Město Plzeň, 2020

Všichni informanti tedy podléhají úřadu správních agend, jehož organizační schéma je zobrazeno na grafu výše.

2. Jak dlouho již trvá váš pracovní poměr u Magistrátu města Plzeň?

Druhou otázkou byli informanti tázáni, jak dlouho trvá jejich pracovní poměr u Magistrátu města Plzeň. Prostřednictvím této položky je možné udělat si představu o tom, z jakého časového horizontu budou informanti vycházet při svém hodnocení vzdělávání zaměstnanců státní správy v rámci Magistrátu města Plzeň. Odpovědi informantů byly rozčleněny do kategorií, získaná data jsou reflektovaná v tabulce níže.

Z tabulky lze vyčíst, že většina informantů je u Magistrátu města Plzeň zaměstnána delší dobu – konkrétně 80 % informantů zde pracuje déle než šest let. Tento údaj je v konsensu s obecným trendem, dle kterého je personální pohyb na úředních postech obecně malý a obsazení těchto pracovních pozic je relativně stabilní.

Tabulka č. 1: Délka pracovního poměru informantů u Magistrátu města Plzeň

Časový interval	Absolutní počet	Relativní počet
méně než jeden rok	1	10,0 %
1 až 5 let	1	10,0 %
6 až 10 let	2	20,0 %
11 až 20 let	3	30,0 %
více než 20 let	3	30,0 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky

3. Kolik vám je let?

Třetí položka seznamu otázek, dle kterých byly rozhovory s informanty realizovány, zjišťovala věkové složení výzkumného souboru. Zjištěné informace byly opět rozčleněny do různých kategorií, které jsou reflektovány v tabulce níže:

Tabulka č. 2: Věkové složení informantů u Magistrátu města Plzeň

Věková kategorie	Absolutní počet	Relativní počet
do 25 let	1	10,0 %
26-35 let	2	20,0 %
36-45 let	4	40,0 %
46 až 55 let	2	20,0 %
více než 55 let	1	10,0 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Z tabulky je evidentní, že ve výzkumném vzorku převažují informanti vyššího věku. Zatímco 30 % informantů bylo mladších 35 let, zbylých 70 % informantů bylo staršího věku – tento závěr potvrzuje již výše zmíněný trend, dle kterého je fluktuace zaměstnanců v rámci úřadů nízká a jedna a tatáž osoba zastává svou pracovní pozici mnoho let.

4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Poslední otázka, která postihovala vlastnosti výzkumného souboru, byla zaměřená na zjištění nejvyššího dosaženého vzdělání informantů.

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání informantů u Magistrátu města Plzeň

Stupeň vzdělání	Absolutní počet	Relativní počet
Střední odborné vzdělání s maturitní zkouškou	2	20,0 %
Vyšší odborné vzdělání	2	20,0 %
Vysokoškolské vzdělání v bakalářském stupni	5	50,0 %
Vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni	1	10,0 %

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Z tabulky je evidentní, že nejvíce informantů dosáhlo vysokoškolského vzdělání v bakalářském stupni – konkrétně jde o 50 % informantů. Kategorie „střední odborné

vzdělání s maturitní zkouškou“ a „vyšší odborné vzdělání“ byly ve výzkumném vzorku zastoupeny po 20 %. Pouze jeden informant získal vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni.

V následující subkapitole budou představeny výsledky analýzy rozhovorů, jež byly zjištěny prostřednictvím aplikace zakotvené teorie. V následující tabulce jsou shrnuty stručné profily informantů.

Tabulka č. 4: Stručné profily informantů

Informant	Pohlaví	Věk	Místo	Délka zaměstnání	Vzdělání
[1]	žena	37	odbor státní sociální péče	9 let	VOŠ
[2]	žena	41	odboru registru vozidel a řidičů	12 let	VŠ (Bc.)
[3]	muž	48	živnostenský úřad	18 let	VOŠ
[4]	žena	24	odbor státní sociální péče	7 měsíců	SOŠ
[5]	muž	56	odbor správních činností	25 let	VŠ (Bc.)
[6]	muž	32	odbor státní sociální péče	3 roky	VŠ (Bc.)
[7]	žena	45	odboru registru vozidel a řidičů	21 let	SOŠ
[8]	žena	28	živnostenský úřad	7 let	VŠ (Bc.)
[9]	muž	51	odbor správních činností	22 let	VŠ (Mgr.)
[10]	žena	39	odbor státní sociální péče	12 let	VŠ (Bc.)

Zdroj: vlastní zpracování autorky

4.3 Analýza rozhovorů

Osm otázek ze základního schématu pro polostrukturované rozhovory bylo zaměřeno na zjištění aktuálního stavu systému vzdělávání zaměstnanců státní správy u Magistrátu města Plzně. V následujících odstavcích budou tyto rozhovory analyzovány, konkrétně budou shrnuty odpovědi jednotlivých informantů a souborně ohodnoceny. V kapitole s interpretací výsledků pak budou prezentovány kategorie a podkategorie, které z analýzy rozhovorů vyplynuly.

5. Myslíte, že je vaše dosavadní vzdělání pro výkon vaší práce dostačující? Pokud ne, jaké školení byste v rámci vaší práce přivítal/a?

Většina informantů (konkrétně šest, tedy 60 %) konstatovala, že se jim zdá jejich dosavadní vzdělání dostačující pro výkon jejich práce. Čtyři informanti [Ú3, Ú4, Ú6, Ú8] uvedli, že jim naopak jejich dosavadní vzdělání pro výkon jejich práce připadá nedostačující. Tito informanti byli navíc dotázáni, jaké další školení by uvítali, aby bylo jejich vzdělání úměrné náplni jejich práce.

Informanti [Ú3] a [Ú8] konstatovali, že by uvítali rozšířená školení o problematice, která se týká přímo jejich pracovní činnosti. [Ú3] by dále uvítal školení, týkající se legislativy, aby byl schopen lépe reflektovat změny v legislativě, a školení z oblasti ekonomie. Informanti [Ú8], [Ú4] a [Ú6] pak od zaměstnavatele poptávají školení tzv. měkkých dovedností, která by je naučila lepší asertivitě, efektivnějším copingovým strategiím pro zvládnání stresu a efektivnější komunikaci s klienty. [Ú6] konkrétně uvedl: *„Čekal bych, že namísto školení, která nám nic nedají, nám zprostředkují třeba další školení, která by se týkala toho, jak komunikovat s klienty. Ta komunikace je občas obtížná, někteří klienti se rádi hádají a je to obecně takové stresující. Člověk si sice časem udělá nějaký svůj systém v tom, co odpovídat, aby se klient ještě víc nenaštval, ale aby se naopak spíš uklidnil a pochopil, že pro něj nemůžu udělat všechno, co chce, ale bylo by to jednodušší, kdyby nám to někdo řekl už na začátku pracovního poměru a ne abychom na to museli přicházet několik let. Tak by se zaměstnanci vyhnuli hodně stresovým situacím. Sice nějaké školení na komunikační dovednosti máme, ale myslím, že je to nedostačující.“* V podobném duchu se vyjádřili i informanti [Ú4] a [Ú8].

Informant [Ú4] navíc doplnil svůj názor na problematiku výuky cizích jazyků na svém pracovišti. „Ještě bych uvítala, kdybychom měli možnost zapsat se na nějaký úřadem placený dlouhodobý, třeba roční, kurz cizích jazyků, hlavně teda angličtiny. Není to přímo něco, co bych teď aktuálně nutně potřebovala k tomu, abych mohla plnohodnotně vykonávat svou práci. Ale v souvislosti s tím, že cizinců přibývá, a to i u nás ve městě, tak myslím, že to brzo bude nutné, abychom tady všichni uměli komunikovat nějakým světovým jazykem, a to na vyšší úrovni.“

Informant [Ú5], ačkoli je obecně s úrovní svého dosavadního vzdělání vzhledem k vykonávané práci spokojen, navíc dodal, že by uvítal školení týkající se informačních technologií. Konstatoval: „Dělalo mi problémy naučit se s naším systémem, jako s počítačem. A to si myslím, že i když jsem starší, nemám s počítači normálně problém, doma zvládám na počítači najít, co potřebuji, třeba dopravní spoje, denně přes něj komunikuju nebo nakupuju. Ale ten náš systém, ten mi přijde takový neintuitivní. Proto bych řekl, že by mi pomohlo, kdyby nám na to dali nějaké delší školení, abychom si mohli všechno sami vyzkoušet. Když mi někdo jednou řekne, jak to mám dělat, tak mi to moc nedá, protože si to potřebuju sám vyzkoušet, nejlíp několikrát, abych to pořádně pochopil a zažil si to. Pak se v práci zbytečně stresuju a ztrácím čas. A myslím, že tohle není jenom můj problém, že to je problém víc zaměstnanců tady, a nejen těch starších.“

6. Jak hodnotíte současný stav vzdělávacího systému v rámci Magistrátu města Plzeň? Myslíte, že by se na něm dalo něco vylepšit?

Celkem osm informantů ohodnotilo aktuální stav vzdělávacího systému v rámci Magistrátu města Plzeň adjektivy, které je možné obecně shrnout hodnocením „vyhovující“. Tito informanti se rovněž vyjádřili v tom smyslu, že neví, jak by tento systém mohl být dále vylepšen. Z toho je možné jednoduchým způsobem vydedukovat, že 20 % informantů [Ú1, Ú8] hodnotí tento vzdělávací systém naopak jako nevyhovující. Informant [Ú8] uvedl, že mu systém sice nevyhovuje, ale neví, jak by se dal restrukturalizovat tak, aby byl efektivnější.

Informant [Ú1] uvedl: „Myslím, že ten systém by se dal upravit tak, aby zaměstnanec neslyšel stejné věci pořád dokola. Taky ta úroveň různých kurzů je dost kolísavá, někdy je úžasný lektor, který dokáže nadchnout a se kterým se dá o leccčem diskutovat, to je pak hned o něčem

jiném. No a pak občas člověk natrefí na lektora, který je jak ten pověstný uspávač hadů. Pak na tom kurzu klimbu a skoro nevím, o čem to je. Už se mi i stalo, že jsem si jednou musela informace dohledávat na internetu, protože jsem si toho z kurzu nějaké externí agentury moc neodnesla. Byl to úplně ztracený čas, to jsem si to rovnou mohla najít sama a nemusela bych nikam jezdit. Myslím, že by bylo lepší, kdyby si magistrát všechny kurzy zařizoval sám a udělal si k tomu potřebné akreditaci. Že by třeba přímo u magistrátu vzniklo školicí středisko, kde by byli lektori, kteří by prováděli školení jen pro zaměstnance magistrátu a třeba by i byli více zapojení do jeho chodu, aby viděli, jak to tu chodí, a mohli ty zaměstnance lépe proškolit. Ale asi by to bylo moc finančně nákladné, jinak by to už někoho napadlo.“.

Někteří informanti se o systému vzdělávání Magistrátu města Plzně vyjádřili dokonce pochvalně. Informant [Ú6] například uvedl: *„Líbí se mi ten koncept adaptačního období, to nemají všude. Myslím, že je to obecně dost dobrý nápad. Když jsem začínal ve svém předchozím zaměstnání, nebyl to teda úřednický post, tak na mě všechno vychrlili první den a druhý den už čekali, že budu všechno dělat jak ostatní zaměstnanci. A pak se divili, že když mě do toho tak hodili, že hned nejsem zaměstnanec měsíce. To adaptační období je dobré v tom, že se člověk zaučuje několik měsíců, takže si může všechno vyzkoušet, seznámí se s ostatními zaměstnanci a vůbec mi přijde, že člověk není pod tak velkým tlakem. Ono těch věcí, co se úředník na magistrátu musí naučit, je opravdu hodně, takže bez toho adaptačního období myslím, že se běžně stává, že se přijatý zaměstnanec lekne a brzo uteče. Takže je to asi i lepší v tom, že tu není taková fluktuace nových zaměstnanců, protože když se to učí postupně, tak jim to nepřijde tak strašné.“.* Koncept adaptačního období zmínilo ve svém hodnocení jako kladný aspekt více informantů.

Informant [Ú4] ocenil skutečnost, že mnoho druhů školení lze absolvovat přímo na Magistrátu města Plzně: *„Je dobře, že si udělali akreditace, a nemusíme kvůli každému školení jezdit do jiného školicího střediska. Do budoucna by se to mohlo ještě nějak rozšířit, možná by vyšlo magistrát levněji, kdyby zaměstnal nějakého lektora, kterého by si proškolil na všechna školení, která potřebuje, ale nevím, jestli by to bylo po právní stránce v pořádku. Každopádně by to bylo dobré, protože by to podle mě bylo nejvýhodnější pro magistrát i pro nás.“.* Informant [Ú4] se shoduje s názorem informanta [Ú1], který by rovněž ocenil, kdyby bylo možné absolvovat školení přímo na Magistrátu města Plzně.

Je pro vás aktuální nabídka možností vzdělávání státních úředníků zajímavá?

S aktuální nabídkou možností vzdělávání státních úředníků byli zcela spokojeni čtyři informanti. Zbylých šest informantů [Ú2, Ú3, Ú5, Ú6, Ú9, Ú10] konstatovalo, že s touto nabídkou spokojeni nejsou, respektive že k ní mají nějaké výhrady. Informanti [Ú5] a [Ú9] uvedli, že nejsou spokojeni z důvodu nízké kapacity kurzů a školení – jinak řečeno se jim stává, že o kurz sice zájem mají, ale jelikož se na něj může přihlásit pouze velmi omezený počet zaměstnanců, nedostanou se na něj, i když by byl vzhledem k náplni jejich práce pro ně relevantní. Informant [Ú5] konstatoval: *„Když se dozvím o nějakém kurzu, který by mě zajímal, tak už je obvykle plný a je bez šance se tam dostat. To mě poměrně dost odrazuje od toho se vůbec o takovou nabídku kurzů zajímat, protože na co bych to dělal, když se tam stejně nemám reálnou šanci se tam přihlásit. Možná by bylo vhodné to nějak systémově vyřešit, aby se nestávalo, že zatímco jeden zaměstnanec bude mít kdejaký kurz navíc, tak jiný sice bude mít zájem, ale nedostane se tam.“*

Informanti [Ú2] a [Ú3] se shodně vyjádřili v tom smyslu, že v nabídce aktuálně není žádný takový kurz, jehož obdobu by již neabsolvovali. První z těchto informantů konstatoval, že mu nabídka kurzů přijde v tomto smyslu rigidní a nereflektující aktuální trendy v dalším vzdělávání zaměstnanců. Informant [Ú10] k tomuto tématu doplnil, že jej zaujala problematika gender mainstreamingu¹, která mu přijde relevantní i pro jeho odbor, ale že zatím v nabídce dalšího vzdělávání nenalezl nic, co by se tomuto tématu alespoň přibližovalo. *„Myslím, že téma genderu se teď skloňuje ve všech oborech, speciálně gender mainstreaming je aplikován do politiky, správy i organizace, proto mě překvapuje, že na toto téma nemáme žádné školení.“*

Informant [Ú6] uvedl, že pravidelně sleduje portfolio kurzů Institutu pro veřejnou správu Praha, a nachází tam množství zajímavých kurzů, na které by se rád přihlásil, ale že to bohužel není možné.

¹ Gender mainstreaming je efektivní nástroj k odstraňování genderové nerovnosti. Vychází z předpokladu, že různá opatření mají různé dopady na ženy a muže, včetně legislativních opatření. Genderovou perspektivou by měly být nahlíženy i takové politiky, které vypadají genderově neutrálně – například doprava, finance, životní prostředí a podobně. Viz: Lenz, Ullrich, Fersch (eds.), 2007, s. 265.

8. Myslíte, že je počet školení v jednom kalendářním roce dostatečný?

V odpovědi na tuto otázku se všichni oslovení úředníci státní správy shodli – všichni se vyjádřili v tom smyslu, že jim počet školení v rámci jednoho kalendářního roku připadá dostatečný. Informant [Ú5] navíc uvedl: „Myslím, že nejde ani tak o to, kolik těch školení máme, ale spíš o to, jaký je jejich obsah. Občas mi jedno školení dá víc než tři různé kurzy. Taky třeba když proběhne nějaká významná změna v zákoně, třeba jako když byl nový občanský zákoník, tak by se těch školení hodilo více, aby se postihla celá ta změna v celé její šíři, naopak když se nic takového neděje, tak by těch školení tolik být nemuselo.“.

Informant [Ú7] dodal: „No já si myslím, že by těch školení mohlo být klidně míň [smích]. Ale zase chápu, že je potřeba, abychom se seznamovali s novými předpisy a tak, takže z tohoto hlediska můžu říct, že jich není ani málo, ale ani moc.“. Informant [Ú10] uvedl: „Počet školení je dostatečný, ale obsah občas trochu pokulhává. Podle mě by šlo udělat mnohem zajímavější a přínosnější školení při zachování jejich počtu. Ten stav, co je teď, sice není špatný, ale zlepšit to jde vždycky.“.

Ačkoli si tedy informanti myslí, že počet školení je dostatečný, někteří z nich, jak je patrné výše, upozorňují na skutečnost, že změnit by potřebovala jejich obsahová stránka.

9. Jaké metody a formy vzdělávání vám nejvíce vyhovují?

V odpovědích je patrné, že informanti nerozlišovali mezi metodami a formami vzdělávání. Metody vzdělávání jsou chápány jako prostředky, které využívá lektor, aby dosáhl v procesu vzdělávání svých cílů, formy vzdělávání jsou pak způsobem uspořádání vyučovacího procesu a jeho složek v čase a v prostoru. Informanti však často tyto dva pojmy zaměňovali, nebo je vnímali jako synonyma – pokud se tak stalo, byli informanti poučeni o správném významu.

V tabulce níže jsou zahrnuty údaje, které byly získány o preferovaných metodách vzdělávání informantů. Jsou zde zaneseny všechny metody vzdělávání, které informanti ve svých odpovědích uvedli (proto počty v tabulce nejsou rovny celkovému počtu informantů, ale výskytu zmínek o metodě nebo formě vzdělávání v jejich odpovědích), a které byly pro účely unifikace převedeny do terminologie, používané ve vzdělávání dospělých. V případě e-learningu je možné uvažovat o něm jako o metodě i formě.

Tabulka č. 5: Preferované metody vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Plzně

Metoda vzdělávání	Počet informantů
Přednáška	6
Diskuse	5
E-learning	4
Situační metoda	3
Inscenační metoda	3
Didaktická hra	2
Brainstorming	1

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Z tabulky výše je evidentní, že nejvíce preferovanou výukovou metodou v rámci výzkumného souboru je přednáška. Z analýzy odpovědí informantů je možné doplnit, že informanti nejčastěji uváděli, že jim vyhovuje výuka s lektorem, který je edukuje právě metodou přednášky. Informant [Ú7] k metodě přednášky dodal: *„Na školení je obvykle hodně lidí, co se navzájem neznají, lektor toho musí hodně probrat, ty informace jsou často nudné. Myslím, že nejlepší je proto přednáška, kdy toho stihneme hodně probrat. V téhle věci platí i to, že čas jsou peníze.“*

Informant [Ú8] k problematice vzdělávacích metod dodal zajímavý podnět: *„Myslím, že při školení by se mohlo používat něco, co jsme používali i na vysoké. Tam jsme měli vyučujícího, který nás učil tak, že jsme přehrávali scénky, které se nám můžou v běžném pracovním životě stát. Tak třeba když jsme probírali, jak bychom měli podřízenému zaměstnanci taktně sdělit, že ostatním zaměstnancům vadí jeho hrubé vyjadřování, tak jeden student hrál manažera a druhý toho zaměstnance. Pak jsme hráli, jak by to nemělo vypadat, a pak zase, jak by to vypadat mělo. Tohle mi hodně vyhovovalo, protože když jsem si o něčem četla ve skriptech, tak mi to třeba nic neříkalo a o pár minut později už jsem nevěděla, o čem jsem četla, ale když jsme si to takhle přehrávali, tak mi to víc utkvělo v paměti a uměla jsem to pak lépe využít i v praxi. Sice by to nešlo realizovat u všech témat, ale myslím, že třeba když*

je nějaké školení, kde se probírá téma agresivních klientů, nebo něco takového, tak by to použít šlo a třeba by to pak i ty školící se zaměstnanci víc bavilo a sblížilo je to.“.

Zajímavý byl názor některých informantů na e-learning, například informant [Ú4] konstatoval následující: „*Já jsem studovala vysokou školu v kombinované formě, takže jsem se dost často setkávala s e-learningem, a myslím, že by klidně mohlo jít o dominantní výukovou metodu. Možná by to bylo dokonce efektivnější, protože zatímco na školení můžete koukat do éteru a vůbec neposlouchat, co lektor říká, tak pokud by lidi museli absolvovat nějaký e-learningový kurz, tak by se těm informacím museli aktivně věnovat.“.*

Dále byla vytvořena stejná tabulka pro formy vzdělávání. Rovněž zde bylo nutné převádět termíny, které používali jednotliví informanti, do odborné terminologie, používané v oboru vzdělávání dospělých.

Tabulka č. 6: Preferované formy vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Plzně

Forma vzdělávání	Počet informantů
Hromadná (frontální) výuka	6
Individuální výuka	4
Skupinová výuka	4
Týmová výuka	3
Vzájemné vyučování	2

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Informanty nejvíce preferovanou formou vzdělávání je hromadná (frontální) výuka, což je v konsensu s tím, že informanti nejčastěji uváděli jako preferovaný způsob vzdělávání přednášku. Informant [Ú5] k problematice frontální výuky uvedl: „*Nejvíc mi vyhovuje, když lektor mluví a my ostatní posloucháme. Takové ty moderní způsoby, jako že se hrají různé scénky a tak, to už není pro mě. Taky myslím, že to lidi očekávají, že k nim bude mít lektor výklad. Často se na těch školeních musí probrat hodně věcí, tak nevím, jak by se to všechno dělalo třeba formou těch scének. Možná jako zpestření, na úvod, to by šlo, ale dělat to tímhle systémem celou dobu, to by nešlo.“.*

Odlišný názor měl informant [Ú4]: „*Libilo se mi, když jsme se na jednom školení vzájemně učili. Lektor nás rozdělil do dvojic a jeden druhému jsme vysvětlovali, co jsme zrovna probrali. Vyhovovalo mi to, líp jsem to pak pochopila. Asi to nejde celé pojmout takhle, protože bychom to mohli jeden od druhého špatně pochopit, když to ještě neznáme, ale jako opakování toho, co jsme probrali, to bylo dobrý a taky jsme se líp seznámili.*“.

Za zajímavý lze označit názor některých informantů na týmovou výuku, například informant [Ú6] uvedl: „*Mně se zdá super výuka, se kterou jsem se setkal na vysoké škole. Bylo to dobré v tom, že nás učil tým vyučujících, kteří mezi sebou diskutovali, a my se do té diskuze zapojovali. Člověk pak viděl, že na jednu věc je možné mít víc úhlů pohledu, a slyšel argumenty pro i proti. Ale nevím, jak by to šlo aplikovat na ta školení, co máme na magistrátu. Možná na některá by to šlo, třeba když bylo školení ohledně nového občanského zákoníku, tak tam bylo hodně témat, o kterých by se dalo diskutovat. Třeba zrušení zbavení svéprávnosti a tak. Ale bylo by to dost náročné na organizaci a asi i na finance, protože by museli sehnat několik lektorů, nebo spíš odborníků na danou oblast, aby se o tom dalo na nějaké rozumné úrovni diskutovat.*“.

Někteří informanti uváděli, že by jim vyhovovala individuální výuka, ale zároveň dodávali, že jsou si vědomi toho, že by to nebylo možné kvůli finanční náročnosti této formy výuky.

10. Jak hodnotíte školení, která jste absolvoval/a, z hlediska obsahu, formy, metody, připravenosti školitele a dalších faktorů, které mají vliv na jeho kvalitu?

V rámci této otázky bylo sledováno, jak informanti hodnotí kvalitu školení z různých hledisek. Primárně byl analyzován obsah, použité formy, použité metody a připravenost školitele. Na tyto faktory byli dotázáni všichni oslovení státní úředníci. Další faktory kvality mohli jmenovat sami informanti. Informanti byli vedeni k tomu, aby tyto faktory ohodnotili na škále: velmi dobře – dobře – nevím / neumím posoudit – špatně – velmi špatně.

Hodnocení kvality obsahu, forem, metod a připravenosti školitele je reflektováno v následující tabulce.

Tabulka č. 7: Hodnocení absolvovaných školení zaměstnanci Magistrátu města Plzně

Aspekt školení	Velmi dobře	Dobře	Nevím	Špatně	Velmi špatně
Obsah	2	5	1	2	0
Formy	3	4	2	1	0
Metody	2	4	2	2	0
Připravenost školitele	2	4	2	1	1
Průměr	2,25	4,25	1,75	1,5	0,25

Zdroj: vlastní zpracování autorky

V tabulce je v řádku „průměr“ zaznamenán průměr u jednotlivých položek škály – z něj je patrné, že u informantů převažovalo u všech aspektů školení kladné (velmi dobré a dobré) hodnocení.

Ve škále „velmi špatně“ bylo zaznamenáno pouze jedno hodnocení, a to konkrétně u položky „připravenost školitele“. Informant [Ú6] toto odůvodnil následovně: *„Od lektora to byl podle mě hodně neprofesionální výkon. Pořád něco četl z papíru a nevypadal, že by si byl moc jistý. Pokud to bylo jeho první školení, tak to měl říct rovnou, pak by to nevypadalo tak divně.“*. Ostatní informanti (až na [Ú9], který ohodnotil kvalitu připravenosti školitele jako špatnou) hodnotili tento aspekt spíše pozitivně.

Z hlediska kvality obsahu se informanti frekventovaně zmiňovali o tom, že informace podávané školitelem korespondovaly s jejich potřebami ve vztahu k náplni jejich zaměstnání. Dále bylo informanty pozitivně hodnoceno, že školitel dokázal relevantně zodpovědět všechny jejich otázky a jeho výklad měl jasnou a logickou strukturu. Naopak z negativních stránek obsahu školení informanti zmiňovali přesytenost výkladu školitele informacemi – jinak řečeno, někteří informanti konstatovali, že informací na ně bylo příliš mnoho a že by bylo lépe, pokud by byly rozděleny například do více školení, nebo kdyby školení lépe reflektovalo jejich vzdělávací potřeby a neposkytovalo jim více informací, než skutečně nezbytně potřebují.

Co se týče forem školení, vyzdvihovali někteří informanti to, že školitel zvolil klasickou hromadnou (frontální) výuku, kterou tito informanti považovali za efektivní ve vztahu k cíli

školení. Naopak jiní informanti hodnotili totéž jako negativum, přičemž uváděli, že by očekávali moderní přístup k volbě forem školení. Prakticky to samé jsme zjistili u hodnocení použitých metod – zatímco někteří informanti vyzdvihovali to, že lektor zvolil klasickou metodu výuky (přednášku), jiní toto naopak hodnotili jako negativum.

Kromě aspektů hodnocení absolvovaných školení, které byly informantům navrženy ze strany tazatele, doplnili někteří informanti výběr o další faktory. Konkrétně šlo o:

- verbální projev školitele
- dodržování časového harmonogramu
- informovanost školících se pracovníků o školení
- celková organizace školení
- školitelovo umění facilitace školících se pracovníků
- časové rozdělení školení
- nutnost dojíždění

V souvislosti s verbálním projevem školitele hodnotili informanti jeho srozumitelnost, míru tzv. parazitních slov (například „vlastně“, „takže“, „jakoby“ a podobně), hezitační zvuky (například „hm“, „é“ atd.), přeřeknutí, dále zmiňovali spisovnost projevu a projevy neverbální komunikace, kterými lektor svůj projev doplňoval. Informant [Ú3] hodnotil schopnost školitele facilitovat edukanty, když uvedl, že ačkoli pro něj bylo školení užitečné po stránce nově nabitých informací, podání školitele mu připadalo nezáživné.

Informant [Ú1], který se zmínil o dodržování časového harmonogramu, uvedl, že mu vadilo, že lektor stanovený harmonogram nedodržel, ale že přesáhl dobu výuky. Konstatoval, že mu to způsobilo problémy v souvislosti s návazností dopravních spojů. Tentýž informant ve svém hodnocení zmínil i časové rozdělení školení, které bylo dle jeho názoru nepromyšlené – informant uvedl, že vše záviselo na operativní domluvě se školícími se zaměstnanci, což občas odvádělo pozornost od samotného školení.

Informant [Ú9] ve svém hodnocení konstatoval, že by uvítal vyšší informovanost školících se pracovníků o podrobnostech, týkajících se školení. Uvedl následující: *„Myslím, že by bylo dobré, kdyby nám dali ke každému školení nějaký jednoduchý informační leták. Tam by bylo třeba jen bodově, uvedeno, kromě toho kde a kdy to je, kdy bude přestávka, jestli si máme*

vzít jídlo a kafe, jaká bude osnova školení a tak. Osobně bych uvítal, kdyby nám dali dopředu vědět, jaká témata se přesně budou na tom školení probírat, abych se na to mohl předem už trochu podívat a nešel tam úplně jako tabula rasa. Občas nám dají i odkaz na internet, kde je něco takového uvedené, ale ne vždy.“.

Informant [Ú1] se zmínil o nutnosti dojíždění: *„Jak už jsem se předtím zmínila, přišlo by mi dobré, kdyby vzniklo nějaké školicí středisko přímo u magistrátu, protože by to mimo jiného mělo tu výhodu, že bychom nemuseli nikam dojíždět. Někaká školení se sice konají přímo na magistrátu, protože na to mají certifikát, ale ne všechna. Občas se musí někam dojíždět a někdy je to pro mě velká komplikace, protože si tomu musím přizpůsobovat i jiné své povinnosti.“.*

11. Vyhovuje vám dostupnost školicích středisek?

Sedm informantů [Ú2, Ú4, Ú5, Ú6, Ú8, Ú9, Ú10] konstatovalo, že jim dostupnost školicích středisek vyhovuje nebo spíše vyhovuje. Zbylí tři informanti [Ú1, Ú3, Ú7] naopak uvedli, že jim dostupnost školicích středisek nevyhovuje nebo spíše nevyhovuje. Po analýze rozhovorů s informanty je možné konstatovat, že tento trend lze vysvětlit dvěma základními skutečnostmi.

Relativně vysokou spokojenost informantů s dostupností školicích středisek vysvětluje to, že mnoho školení je realizováno přímo na půdě magistrátu, školicí se zaměstnanci tedy nemusí nikam dojíždět, jelikož se školení odehrává přímo na jejich pracovišti. Mnoho školení a kurzů je možné realizovat v Plzni, která je metropolí Plzeňského kraje, což pro zaměstnance Magistrátu města Plzně neznamena přílišnou komplikaci v souvislosti s dojížděním.

Tři informanti, kteří uvedli, že jim dostupnost školicích středisek nevyhovuje, se zmiňovali spíše o ojedinělých událostech, kdy si museli kvůli školení přesunout své soukromé záležitosti (informant [Ú3] uvedl, že musel prodat lístky na koncert, které měl již dlouhodobě zarezervované, protože nebyla možnost jiného termínu školení, takže by jiné řešení bylo příliš komplikované), popřípadě si museli zajistit hlídání pro děti.

12. Byla pro vás školení, která jste absolvoval/a, přínosná?

V odpovědích informantů na otázku, zda pro ně byla školení, která absolvovali, přínosná, je možné identifikovat dvě kategorie:

- přínosnost pro zaměstnání
- přínosnost pro osobní život

Pokud informant odpověděl příliš stručně (například pouze prostřednictvím nabídnuté škály ano – spíše ano – nevím / nemohu posoudit – spíše ne – ne), byl doptán doplňkovými otázkami. Odpovědi informantů jsou shrnuty v následující tabulce, která kromě hodnocení informantů v obou identifikovaných kategoriích obsahuje i průměrné hodnocení přínosnosti školení jako celku.

Tabulka č. 8: Hodnocení přínosnosti školení zaměstnanci Magistrátu města Plzně

Kategorie / Hodnocení	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Přínosnost pro zaměstnání	5	4	0	1	0
Přínosnost pro osobní život	1	3	3	2	1
Průměr	3	3,5	1,5	1,5	0,5

Zdroj: vlastní zpracování autorky

Obecně hodnotili informanti absolvovaná školení jako spíše přínosná, druhým nejčastějším hodnocením bylo, že absolvovaná školení byla přínosná. Pokud se zaměříme na jednotlivé kategorie (přínosnost školení pro zaměstnání a pro osobní život), zjistíme, že zatímco 50 % informantů konstatovalo, že školení bylo přínosné pro jejich zaměstnání, a 40 % informantů, že pro jejich zaměstnání bylo školení spíše přínosné, hodnocení užitečnosti pro osobní život již tak pozitivní nebylo. Pouze jeden informant označil školení za přínos pro jeho osobní život, další tři pak uvedli, že je považují v tomto aspektu za spíše přínosná. Tři informanti neuměli tuto záležitost posoudit, podle dalších dvou školení pro jejich osobní život užitečná spíše nebyla. Jeden informant uvedl, že školení pro jeho osobní život přínos nemají vůbec.

Informant [Ú4], který konstatoval, že školení mělo přínos i pro jeho osobní život, tuto odpověď dále rozvedl: „*Myslím, že jakékoli zvýšení kvalifikace má zároveň pozitivní efekt na osobní život. Kdybych náhodou o tuto práci z nějakého důvodu přišla, tak mám zajímavou položku v životopise, díky které lépe najdu další práci. A za druhé jsem získala zajímavou zkušenost, to také není ke škodě. Umím si představit, že takové ty legislativní záležitosti, které rozebíráme na školeních, by se mi mohly hodit i jinde.*“. V tomto případě tedy informant pojal problematiku tak, že každá nová zkušenost je přínosem.

Tento trend, kdy informanti v souvislosti se svým zaměstnáním hodnotí přínosnost školení velmi kladně, ale v kontextu se svým osobním životem spíše střízlivěji, může být způsoben skutečností, že školení jsou zaměřena většinou pouze na informace, které zaměstnanec potřebuje pouze k výkonu svého zaměstnání, a již méně se zaměřují na záležitosti, jako jsou například komunikační kompetence a podobně. Tento předpoklad koreluje s poznatkem, že zaměstnanci Magistrátu města Plzně poměrně často navrhovali, aby byla nabídka školení rozšířena o kurzy zaměřené právě na kompetence obecnějšího charakteru, jako jsou komunikační kompetence, informační gramotnost a informační kompetence, kompetence k zvládnutí zátěže a stresu a podobně.

4.4 Interpretace výsledků

V následující subkapitole budou zjištěné výsledky interpretovány. Rozhovory, jejichž obsah je prezentován v předešlé subkapitole, je analyzován prostřednictvím zakotvené teorie. Na základě toho bude prezentováno, jaké kategorie a podkategorie byly při analýze rozhovorů s informanty nalezeny, a níže bude zpracována analýza, jak je možné informace získané od informantů vysvětlit a použít pro návrhy implementovatelné do praxe (návrhy budou sumarizovány a podrobně vysvětleny v kapitole 4.5).

V odpovědích informantů jsou dvě hlavní kategorie, z nichž v každé lze identifikovat čtyři další podkategorie. První kategorií byl „současný stav vzdělávání“ s následujícími podkategoriemi:

- subjektivní hodnocení absolvovaných školení a kurzů
- dostatečnost kurzů a školení pro výkon zaměstnání
- stav systému vzdělávání Magistrátu města Plzně
- nabídka možností dalšího vzdělávání

Druhou kategorií byl „budoucí stav vzdělávání“, v rámci které jsou zpracovány tyto podkategorie, které jsou v souladu s podkategoriemi, nalezenými v případě první kategorie:

- subjektivní preference (upřednostňované metody a formy vzdělávání)
- úprava obsahu školení a kurzů, aby byly dostatečné pro výkon zaměstnání
- zlepšení systému vzdělávání Magistrátu města Plzně
- rozšíření nabídky možností dalšího vzdělávání

Je patrné, že nalezené kategorie jsou v konsensu s cíli praktické části, která má kromě posouzení současného stavu vzdělávání úředníků státní správy, zaměstnaných na Magistrátu města Plzně, nalézt vhodné opatření, směřující k dosažení optimálního stavu, a dále identifikovat subjektivní preference zaměstnanců, co se týče forem a metod vzdělávání.

Na následujícím obrázku jsou nalezené kategorie a podkategorie vizualizovány formou infografiky.

Obrázek č. 4: Kategorie a podkategorie, identifikované v rozhovorech s informanty

Zdroj: vlastní zpracování autorky

První podkategorií, nalezenou v kategorii pro současný stav vzdělávání, bylo „**subjektivní hodnocení absolvovaných školení a kurzů**“ – v kategorii „budoucí stav vzdělávání“ je v kontextu k této podkategorii nalezena subkategorie „**subjektivní preference**“. Informanti byli vyzváni, aby stanovené ukazatele kvality ohodnotili na škále velmi dobře – dobře – nevím / neumím posoudit – špatně – velmi špatně. Ukazateli kvality, které byly sledovány:

- obsahová stránka školení
- použité formy vzdělávání
- použité vzdělávací metody
- připravenost školitele

Sami informanti pak ve svých odpovědích kromě těchto aspektů školení hodnotili:

- verbální projev školitele
- dodržování časového harmonogramu
- informovanost školících se pracovníků o školení

- celková organizace školení
- školitelovo umění facilitace školících se pracovníků
- časové rozdělení školení
- nutnost dojíždění

Obsahovou stránku absolvovaného školení hodnotili informanti spíše pozitivně, vyzdvihovali zejména to, že informace, které na školení získali, korespondovaly s tím, co reálně ve svém zaměstnání využijí (jak však dále v analýze uvidíme, i tato přednost má své slabiny). Naopak negativně informanti hodnotili to, že těchto informací bylo dle jejich názoru v rámci jednoho školení příliš najednou. To je možné vysvětlit tím, že školení zaměstnanců, zvláště pokud si jej instituce objednává u externích společností, jsou nákladnou záležitostí, čemuž je přizpůsoben i harmonogram školení – to může způsobit, že se školitel bude snažit pod tlakem na finanční úspornost realizovat školení v co nejkratším čase a namísto toho, aby informace rozložil do více časových úseků, aby je školící se pracovníci mohli lépe absorbovat, vtěsna je do jednoho či dvoudenního kurzu. Tento stav však přispívá k tomu, že i když instituce a její zaměstnanci „pro forma“ splní povinnost daného penza průběžného vzdělávání, efektivita takového procesu není dostatečná. V souvislosti s tím klesá i výnos, který instituce z takového vzdělávání svých zaměstnanců má.

V souhrnu hodnotili informanti nejpříznivěji použité formy vzdělávání, tedy organizaci vzdělávacího procesu. Z rozhovorů bylo zjištěno, že na školeních je nejčastěji využívána hromadná (frontální) výuka, tedy uspořádání, kdy lektor pracuje hromadně se všemi edukanty v učebně jednou společnou formou a se stejným obsahem činností, čemuž odpovídá i uspořádání prostoru. Ačkoli obecně bývá tato forma vzdělávání kritizována (hlavními výtkami jsou údajně mělké znalosti edukantů, jež tímto způsobem získají, nedostatečné pochopení podstaty obsahu vzdělávání, nedostatečná diferenciacie obsahu, který může být příliš náročný pro pomalejší edukanty a naopak nudný pro nadanější edukanty, a umožnění edukantům být pasivní), informanti uváděli, že jim tato forma vyhovuje především z toho důvodu, protože ji – zjednodušeně řečeno – očekávají. Doplňme však, že frontální (jinak též přímé, hromadné) vzdělávání má i mnohé praktické výhody, které se stávají výraznější s tím, že je tato forma používána právě na školení dospělých edukantů. Konkrétně jde o to, že frontální vzdělávání umožňuje zaměřit se na klíčové části

látky, šetří čas (a v kontextu se školením tedy i peníze), umožňuje názorné a srozumitelné podání učiva a eliminuje chyby ve výkladu. Dodejme, že v praxi pozitivně hodnocená forma vzdělávání korespondovala s tím, jaké formy vzdělávání uváděli informanti jako své preferované.

V případě vzdělávacích metod, které lektor u absolvovaných školení zvolil, se informanti vyjadřovali ambivalentně – dominující metodu, přednášku, hodnotili zároveň jako negativum i pozitivum. Paralelně k tomu, jak rozporuplně je nazírána frontální výuka, je hodnocena i metoda přednášky, která je na jednu stranu vyzdvihována jako efektivní metoda, jak zprostředkovat maximu edukantů maximum informací, a na druhou stranu kritizována pro to, že umožňuje pasivitu posluchačů (obvykle není interaktivita příliš žádoucí – jde spíše o jednostranný přenos informací) a tímto způsobem přenesené poznatky mohou být povrchní. Podobně informanti uváděli, že jim nevyhovuje, že při přednášce nemohou se školitelem o probírané problematice diskutovat. Naopak některým z informantů vyhovovalo, že se od nich neočekává větší aktivita a diskuze (konkrétně někteří informanti uváděli, že se ostýchají diskutovat před skupinou neznámých osob).

Ačkoli připravenost školitele hodnotili informanti obecně spíše pozitivně, bylo zaznamenáno u tohoto aspektu kvality školení i poměrně důrazná kritika, kdy jeden z informantů konstatoval, že se setkal s neprofesionálním výkonem lektora, který si svůj projev dopředu dostatečně nepřipravil, četl výklad z papíru a nedokázal zodpovědět některé z otázek edukantů, což naznačuje, že nebyl s tématem školení do podrobností obeznámen. S tímto problémem souvisí apel na zvýšení kvality vzdělávání úředníků veřejné správy, který obsahuje (mimo jiné) i požadavek na efektivnější odbornou přípravu lektorů, kterou by mohla potenciálně zajistit jejich povinná certifikace. O této problematice bude více referováno v části shrnující návrhy na zlepšení stavu vzdělávání zaměstnanců státní (potažmo veřejné) správy.

Kromě aspektů hodnocení kvality absolvovaných školení, které byly informantům navrženy, byl v rozhovorech s těmito informanty prostřednictvím zakotvené teorie identifikována další kategorie pro hodnocení školení (tyto kategorie jsou vyjmenovány výše). Tyto nalezené kategorie by mohly být inspirací pro evaluaci školení ze strany zkoumané instituce – konkrétně by mohlo jít například o vytvoření formuláře pro hodnocení školení, který

by zaměstnanci Magistrátu města Plzně dostávali po absolvování školení. Na základě vyhodnocení těchto formulářů by mohla být školení průběžně upravována tak, aby vyhovovala potřebám zaměstnanců magistrátu.

Druhou podkategorií, která byla identifikována v rámci kategorie „současný stav vzdělávání“, je **„dostatečnost kurzů a školení pro výkon zaměstnání“** – paralelně k tomu je v kategorii „budoucí stav vzdělávání“ identifikována podkategorie **„úprava obsahu školení a kurzů, aby byly dostatečné pro výkon zaměstnání“**. Ačkoli většina oslovených zaměstnanců konstatovala, že jim jejich dosavadní vzdělání připadá dostačující pro výkon jejich práce, z rozhovorů bylo zjištěno několik zajímavých podnětů. Informanti, kterým obsah absolvovaných kurzů a školení nepřipadal dostatečný pro výkon jejich zaměstnání, dodali, že by uvítali rozšíření spektra školení věnovaných tématům, která se týkají přímo jejich pracovní činnosti. Dále informanti navrhovali, aby bylo spektrum školení rozšířeno o kurzy věnované legislativě, díky čemuž by byli pracovníci magistrátu schopni lépe se orientovat ve složitém právním základu svých pracovních činností.

Logicky zní i požadavek informantů na zahrnutí školení tzv. soft skills, která jsou podstatná pro efektivní komunikaci s klienty magistrátu, ve které se zaměstnanci tohoto úřadu relativně často dostávají do stresujících a konfliktních situací. Z rozhovorů dále vyplynulo, že starší zaměstnanci (popřípadě obecně zaměstnanci méně zblhlí ve využívání moderních technologií) by ocenili, aby byli ze strany magistrátu lépe proškoleni v používání informačních technologií. Pokud by magistrát toto opatření aplikoval do praxe, mělo by to zřejmě pozitivní vliv na efektivitu zaměstnanců.

V souvislosti s počtem školení v jednom kalendářním roce sice informanti konstatovali, že počet je dostatečný, doplnili však, že spíše než úpravu počtu školení by uvítali aktualizaci jejich obsahu – konkrétně uváděli, že zatímco některá školení jim připadala ve vztahu k jejich pracovní činnosti neúčinná (například protože podobných školení již absolvovali více), téma jiných naopak nebylo dostatečně vyčerpáno – coby konkrétní případ bylo uváděno školení týkající se tzv. nového občanského zákoníku, který přinesl množství velmi podstatných změn (jmenujme například zrušení institutu úplného zbavení svéprávnosti a výraznou úpravu v oblasti nájmu bytů). Z odpovědí informantů vyplynulo, že pokud je tak obsáhlé téma „natěsnáno“ do jednoho školení, často se stává, že nestíhají všechny informace

zpracovat a musí se k nim vracet doma, kde si znalosti doplní z jiných zdrojů (zejména z internetu).

Třetí identifikovanou podkategorii související se současným stavem vzdělávání je „**stav systému vzdělávání Magistrátu města Plzně**“ – analogicky jsme ke kategorii „budoucí stav vzdělávání“ našli podkategorii „**zlepšení systému vzdělávání Magistrátu města Plzně**“. Na základě analýzy odpovědí informantů můžeme konstatovat, že naprostá většina (80 %) hodnotí stav vzdělávacího systému Magistrátu města Plzně jako vyhovující. Toto zjištění lze považovat za pozitivní. Většina informantů v tomto kontextu nenavrhl žádná konkrétní opatření, která by mohla systém vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Plzně vylepšit. Z informantů, kteří nějaké návrhy předložili, jmenujme úpravu systému takovým způsobem, aby zaměstnanci neabsolvovali množství školení se stejným či podobným obsahem. V tomto kontextu jeden z informantů navrhl, aby bylo přímo v rámci magistrátu zřízeno školicí středisko, které by reflektovalo vzdělávací potřeby zaměstnanců a zařídilo by, aby se informace na různých školeních neopakovaly neustále dokola.

Z aspektů systému vzdělávání Magistrátu města Plzně, které informanti chválili, jmenujme koncept adaptačního období, který je nejen efektivním systémem, jak komplexně zaměstnance zaškolit a integrovat do sociální struktury magistrátu, ale i efektivním opatřením proti příliš vysoké fluktuaci zaměstnanců (v tomto kontextu jde i o prevenci proti nadměrným finančním výdajům v této souvislosti). Koncept adaptačního období, ačkoli jde o velmi efektivní nástroj zaškolování zaměstnanců, není dosud plošně rozšířený. Dále informanti pozitivně hodnotili, že některé druhy školení mohou absolvovat přímo na magistrátu. Skutečnost, že Magistrát města Plzně získal akreditace na některá školení pro své zaměstnance, můžeme považovat za první krok k tomu, aby u této instituce vzniklo vlastní školicí zázemí.

Poslední identifikovanou podkategorii v kategorii současného stavu vzdělávání, je „**nabídka možností dalšího vzdělávání**“ – paralelně k tomu je v kategorii budoucího stavu vzdělávání zpracována podkategorii „**rozšíření nabídky možností dalšího vzdělávání**“. S nabídkou možností dalšího vzdělávání byla většina informantů nespokojena (procentuálně vyjádřeno šlo o 60 % vzorku). Konkrétními výhradami byly nedostatečná kapacita školení a kurzů

a nedostatečná pestrost nabídky. Informanti uváděli, že pokud již mají o nějaké školení zájem, stává se jim, že se na ně nedostane místo.

Konkrétní tipy informantů na rozšíření nabídky možností dalšího vzdělávání jsou již prezentovány v rámci analýzy podkategorie „úprava obsahu školení a kurzů, aby byly dostatečné pro výkon zaměstnání“.

4.5 Návrhy pro budoucí stav

Na základě analýzy rozhovorů s informanty / zaměstnanci Magistrátu města Plzeň je vytýčeno několik hlavních témat, kterých se budou týkat doporučení pro praxi ve vzdělávání zaměstnanců státní správy. Konkrétně jde o následující okruhy:

- zajištění kvality ve vzdělávání zaměstnanců státní správy
- modernizace forem a metod vzdělávání
- podpora vzdělávání v oblastech měkkých dovedností (tzv. soft skills)
- zvýšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání
- rozšíření nabídky vzdělávacích akcí
- zvýšení efektivity vzdělávání

V následující části budou tyto okruhy návrhů podrobněji vysvětleny.

Zajištění kvality ve vzdělávání zaměstnanců státní správy

Ačkoli akreditace vzdělávacích institucí a jejich programů, státní kontrola a vydávání vzorových vzdělávacích programů by měly být samy o sobě dostatečným pojištěním kvality vzdělávání zaměstnanců státní správy, se stále rostoucím počtem akreditovaných vzdělávacích institucí je nutné zabývat se podrobněji i problematikou kvality vzdělávání, kterou tyto organizace poskytují. K poslednímu dni roku 2018 bylo platně akreditováno 297 institucí, jejichž vzdělávací programy se orientovaly (mimo jiné) na vzdělávání úředníků veřejné správy (Ministerstvo vnitra České republiky, 2019, s. 11). Na tento problém upozorňuje i Čechák (2007, s. 28), který konstatuje, že „*při tak velkém počtu akreditovaných vzdělávacích institucí dříve či později (zřejmě by bylo vhodné „dříve“)* bude nutno seriózně

se zabývat i zvyšováním úrovně, odborné a metodické přípravy lektorů.“. Ačkoli Čechák tuto výzvu vyslovil již roku 2007, dosud nevidujeme systematické zkoumání kvality vzdělávání v akreditovaných vzdělávacích institucích. Přitom lektori jsou velmi důležitým determinanem efektivity systému vzdělávání zaměstnanců – pokud tito školitelé nedisponují nutnými dovednostmi pro vzdělávání dospělých, mohou vzdělávací proces významným a obtížně zvrátitelným způsobem narušit.

Jako východisko z tohoto stavu se nabízí například certifikace samotných lektorů, která vychází z předpokladu, že pokud akreditace vzdělávacích institucí dostatečně neřeší kvalitu vzdělávacích akcí, které poskytují, mohla by roli zajištění dostatečného standardu kvality plnit právě certifikace lektorů. Jiným možným řešením je legislativní úprava povinností (s tímto opatřením by však měla jít ruku v ruce i právní úprava práv) lektorů, která by například zaváděla povinné pedagogické vzdělávání anebo pravidelné systematické odborné vzdělávání. Tento návrh vyslovuje i Jelínková (2007, s. 52).

Dalším problémem, který v systému zajištění kvality vzdělávání poskytovaného akreditovanými vzdělávacími institucemi orientovanými na vzdělávání zaměstnanců veřejné správy identifikujeme, je naprosto nedostatečný počet realizovaných kontrol ze strany Ministerstva vnitra České republiky. Naším doporučením je v tomto kontextu počet těchto kontrol zvýšit, aby byl tento prvek v systému kontroly vzdělávání zaměstnanců veřejné správy funkční. Podle stávajícího rozboru je neefektivní vymýšlet stále nové a nové metody kontroly kvality vzdělávání, když takový kontrolní mechanismus již existuje, ale nefunguje.

Modernizace forem a metod vzdělávání

Naprosto dominujícími formami a metodami vzdělávání úředníků jsou frontální výuka a přednáška v rámci semináře vedeného lektorem. Lze předpokládat, že existuje více důvodů pro tento stav – tyto metody jsou vyzkoušené, efektivní vzhledem k cílům dalšího vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a jsou ekonomicky úsporné, jelikož umožňují edukovat velké množství zaměstnanců za relativně krátkou dobu a prostřednictvím jednoho lektora. Tento stav má však i své nevýhody – takové vzdělávání nelze individualizovat dle znalostí a schopností edukanta, získané znalosti mohou být pouze povrchní a v neposlední řadě metoda přednášky umožňuje nepozornost a neaktivitu edukantů.

V souvislosti s lze navrhnout, aby byla větší pozornost věnována implementaci moderních vzdělávacích forem a metod do vzdělávání úředníků veřejné správy. Jako slibné se jeví zejména metody mentoringu a koučingu, jejichž prostřednictvím lze potenciálně dosáhnout vyšší efektivity v procesu vzdělávání zaměstnanců veřejné správy.

Koučing (koučování) můžeme jednoduše charakterizovat jako vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným. Tento vztah by měl být založený na vzájemné důvěře, upřímnosti a otevřenosti. Koučing probíhá dlouhodobě a kouč v jeho rámci pečuje o úspěšnost a růst svěřeného zaměstnance nejen v životě pracovním, ale i v životě osobním (Suchý, Náhlovský, 2007, s. 15). Oslovení externího profesionálního kouče pro každého zaměstnance instituce veřejné správy by bylo velmi nákladnou záležitostí, jejíž finanční náročnost by překonala potenciální výnosy, lze však uvažovat tím směrem, že by roli kouče zastával nadřízený (popřípadě po pracovní stránce zkušenější) zaměstnanec, který by nového zaměstnance v adaptačním období facilitoval a udával mu směr.

Od koučingu je nutné rozeznávat mentoring (tyto dva pojmy bývají v praxi zaměňovány). Zatímco kouč spíše poukazuje, jakým směrem by se měl koučovaný zaměstnanec vydat, popřípadě mu udílí rady a motivuje ho, mentor je obvykle starší kolega nového zaměstnance (většinou jeho nadřízený s hlubokými znalostmi chodu instituce), od kterého se tento zaměstnanec učí a jehož rady a postupy přejímá – zprvu nekriticky, posléze s přispěním vlastního vkladu. Zatímco kouč může být i externím pracovníkem, u mentora je podstatné, aby byl přímo zaměstnancem konkrétní instituce, kde se mentoring odehrává (Cipro, 2015, s. 21). Z výše uvedených informací můžeme usuzovat, že zatímco aktivizace zaměstnance prostřednictvím kouče je vhodná spíše jako prevence vysoké fluktuace zaměstnanců a pro posílení jejich motivace, role mentora může být velmi efektivní pro aktualizaci či navyšování znalostí úředníků správy.

Další moderní výukovou metodou (potažmo i formou) vzdělávání, kterou můžeme analyzované instituci navrhnout, je e-learning. E-learning má jakožto vzdělávací metoda velmi širokou škálu využití – instituce by jej mohla používat nejen jako nástroj pro aktualizaci znalostí svých zaměstnanců, popřípadě k jejich prohlubování a budování, ale i jako platformu, na které by měli zaměstnanci potřebné informace neustále k dispozici

(konkrétně by mohlo jít o různé texty k tématům, ohledně kterých byli v minulosti školeni). Výhodou e-learningu je zejména to, že vzdělávání zaměstnanců lze touto metodou doplňovat prakticky kdykoli a kdekoli, podmínkou je pouze to, aby měl zaměstnanec k dispozici technologii, prostřednictvím které se může e-learningu účastnit (například smartphone, tablet, počítač a podobně). Dále je finančně nenáročný a lze skrze něj edukovat prakticky neomezený počet zaměstnanců (kapacita školení v tomto případě není omezena například velikostí školicí místnosti).

Podpora vzdělávání v oblasti měkkých dovedností

V rozhovorech s informanty je možné vidět, že informanti by ocenili více školení a kurzů orientovaných na tzv. soft skills. Měkké dovednosti jsou takovými kompetencemi, které se vztahují k sociální (a emoční) inteligenci, označované jako EQ. Tyto interpersonální dovednosti jsou nedílnou součástí odborné způsobilosti, konkrétně jde například o komunikační kompetence, výkonnost, schopnost efektivně řešit konflikty, asertivitu, sebereflexi, osobní efektivitu, tvůrčí řešení problémů, konstruktivní kritičnost, schopnost přijímat kritiku, samostatnost, zvládání zátěže, orientace v informacích a podobně. Tyto dovednosti jsou nezbytným předpokladem pro výkon veřejné správy, proto je dle našeho názoru podstatné, aby byli její zaměstnanci systematicky vzdělávání a zdokonalování (mimo jiné) v oblasti soft skills. V současné situaci není tzv. měkkým dovednostem u zaměstnanců veřejné správy věnována dostatečná pozornost, a to dle našeho názoru zejména proto, že nejde o schopnosti, které by vstupovaly do jejich činnosti přímo. Na efektivitu jejich práce však mají soft skills i tak velký efekt.

V tomto kontextu lze navrhnout zaměření na komunikační dovednosti zaměstnanců, dále na vyrovnávání se s tlakem a stresem, na asertivní chování a time management, který je podstatným faktorem v prevenci proti prokrastinaci a syndromu vyhoření. Edukace zaměstnanců v oblasti soft skills by mohla probíhat nejen metodou školení, vedených lektorem vzdělaným v oblasti psychologie, ale i metodou koučingu (v tomto případě by však šlo o finančně nákladnější záležitost).

Zvýšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání

Z rozhovorů s informanty vyplynulo, že školení vnímají spíše jako příslovečné „nutné zlo“, než aby k nim přistupovali pozitivně a motivovaně (respektive lze konstatovat, že motivace

zaměstnanců je determinována skutečností, že vzdělávání je pro ně povinné). Ferrarová (2004, s. 27) v tomto kontextu konstatuje, že ze strany ministerstva by bylo vhodné spíše než na jedné straně zákonnou povinnost a na druhé straně sankci (jinak řečeno – aktuální stav je takový, že pokud úředník neabsolvuje povinná vzdělávání, následuje pro něj sankce) poskytovat zaměstnancům státní správy motivaci například ve formě kariérního řádu (tedy v případě, že by se úředník dále vzdělával, měl by zaručený kariérní postup). Tím by se vzdělávání stalo pro úředníky nejen nutnou povinností, ale i osobní záležitostí, která by jim zaručila přístup ke kariérnímu postupu a vyššímu platovému ohodnocení.

Je tedy evidentní, že aktuální systém ve veřejné správě nepodporuje motivaci zaměstnanců k tomu, aby měli sami o další vzdělávání zájem. Aby byla motivace zaměstnanců veřejné správy zvýšena, bylo by třeba změnit služební systém veřejné správy takovým způsobem, aby bylo další vzdělávání provázáno se služebním postupem či s vyšším finančním ohodnocením zaměstnance. Další zjištění, které vzešlo prostřednictvím analýzy rozhovorů s oslovenými zaměstnanci Magistrátu města Plzeň, nás informuje o tom, že někteří z informantů jsou ve vztahu ke svému dalšímu vzdělávání motivováni spíše než k získání odborných informací k získání schopností z oblasti soft skills. Můžeme uvažovat, zda není důvodem to, že schopnosti z oblasti měkkých dovedností jsou univerzální a aplikovatelné i do osobního života zaměstnanců. I tento problém by mohl být alespoň parciálně vyřešen existencí kariérního řádu.

Existuje mnoho důvodů, proč se aktivně zabývat zvyšováním motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání – kromě toho, že zaměstnanci budou vykazovat pozitivnější přístup k dalšímu vzdělávání, jde i o to, že jejich přijímání nových informací a budování nových schopností bude probíhat efektivněji.

Rozšíření nabídky vzdělávacích akcí

Častým poznatkem k systému vzdělávání zaměstnanců, který byl zprostředkován informanty ve svých odpovědích, byla stížnost na nedostatečnou nabídku vzdělávacích akcí a na nedostatečnou kapacitu volných míst na školeních. Přitom aby byli zaměstnanci motivováni k naplňování povinného rozsahu svého vzdělávání, je třeba jim poskytovat dostatečně pestrou nabídku školení – v opačném případě nastane situace, kdy se budou zaměstnanci hlásit na školení, která je vůbec nezajímají, pouze aby splnili povinnou kvótu.

V takovém případě pak zaměstnanci nebudou vykazovat dostatečnou motivaci k aktualizaci svých znalostí a schopností.

Možností, jak rozšířit nabídku vzdělávání pro zaměstnance, je nejen navázání spolupráce s dalšími akreditovanými vzdělávacími agenturami, ale i získání vlastní další akreditace (jak již bylo v textu výše řečeno, Magistrát města Plzně disponuje možností pořádat vlastní akreditované kurzy). Dále je možné využít vzdělávacích kurzů vytvářených přímo na míru konkrétní organizace a jejích potřeb. Jak vyplynulo z analýzy odpovědí informantů, často není potenciál tématu školení dostatečně vytěžen – někteří informanti si stěžovali, že pokud se školení týká nějaké složité a komplexní problematiky (jde zejména o rozsáhlejší změny v legislativě), nejsou schopni informace z jednoho široce zaměřeného školení pochopit. Mnohem více jim vyhovuje, pokud je takové téma fragmentováno a jednotlivá školení se tak týkají pouze dílčích problematik, které však podrobněji rozeberou. V tomto kontextu lze navrhnout složitější témata rozebírat ve více na sebe vzájemně navazujících kurzech.

Otázkou není pouze to, jakým způsobem nabídku vzdělávání rozšířit, ale i jaké kurzy a školení by v této rozšířené nabídce měly být poskytovány. Jak je již uvedeno výše, sami informanti mají velký zájem participovat na kurzech zaměřených na soft skills, zajímají se však i o taková školení, která by rozšířila jejich odborné znalosti. Takové rozšíření nabídky může být finančně náročnou záležitostí, proto je zároveň vhodné navrhnout, aby měli zaměstnanci možnost účastnit se kurzů, na kterých by finančně participovali (šlo by například o takové kurzy, které by se týkaly náplně práce úředníků pouze nepřímo, ale i tak by zvyšovaly jejich kompetence).

Zvýšení efektivity vzdělávání

Po analýze relevantní legislativy, můžeme konstatovat, že zákon nereflktuje problematiku návratnosti investic do vzdělávání (respektive ji reflektuje pouze v omezeném rozsahu). Je možné předpokládat, že v případě některých typů vzdělávání zaměstnanců veřejné správy by taková podmínka byla jen velmi obtížně aplikovatelná a vymahatelná, nicméně lze uvažovat o tom, aby bylo takového opatření využito v maximální možné míře, čímž by se zvýšila efektivita vzdělávacích akcí a snížily náklady, vycházející z vysoké fluktuace zaměstnanců.

Jako další nástroj zvýšení efektivity vzdělávání zaměstnanců veřejné správy můžeme uvažovat zajištění aplikace teoretických poznatků získávaných na školeních do praxe. Je obecně známo, že rozvoj praktických dovedností buduje pozitivní postoj zaměstnanců ke vzdělávání (jelikož vidí, že jejich teoretické poznatky mají smysl i v jejich praktickém životě) a zvyšuje jejich motivovanost k vysokému pracovnímu výkonu. Proto lze považovat za vhodné podpoření i praktické stránky vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Tento požadavek je možné splnit prostřednictvím lektora či školitele, na jehož schopnostech závisí, zda budou teoretické poznatky dostatečně propojeny s praxí. Jednou z cest, jak zajistit aplikaci teoretických poznatků do praxe, je tedy efektivnější vzdělávání lektorů. Další možností, jak tohoto cíle dosáhnout, je zahrnutí nových metod do vzdělávání – můžeme doporučit například metody vzdělávání na pracovišti, jako je již zmíněný mentoring, a kromě toho například counselling a instruktáž. Tyto metody jsou zaměřené na propojování teoretické a praktické stránky vzdělávání.

Counselling vyzdvihuje i Koubek (2004, s. 115), který jej popisuje jako participativní metodu vedení, vzdělávání a poskytování pomoci pracovníkovi, která spočívá ve vzájemné konzultaci mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Jde o proces obousměrný, tedy k procesu učení a zlepšování dochází u obou participujících pracovníků. Counselling doplňuje metodu koučingu o pomoc zaměstnanci při řízení a rozvoji sebe sama. Dalším způsobem, jak můžeme counselling chápat, je jako pomoc zaměstnanci v případě, že vykazuje nedostatečný pracovní výkon. Na rozdíl od koučingu je tedy counselling zaměřený na zlepšení aktuálního pracovního výkonu a na krátkodobé cíle (Folwarczná, 2010, s. 103).

Další možností, jak efektivněji propojit teoretické poznatky s praxí, by bylo prodloužení kurzů tak, aby v jejich rámci bylo možné poskytnout účastníkům prostor pro vzájemné sdílení zkušeností a poznatků. Navrhnout lze i předávání zkušeností mezi úředníky z různých úřadů – takto by bylo možné rozšířit systém vzdělávání Magistrátu města Plzně o nové a v praxi již osvědčené postupy.

Další dílčí doporučení

Z rozhovorů s informanty vyplynula další možná doporučení, která budou nyní ve stručnosti zmíněna. Často informanti zmiňovali, že by ocenili zřízení školicího střediska přímo

na Magistrátu města Plzně – ačkoli by bylo toto opatření efektivní a ve výsledku i finančně úsporné, jeho realizace by byla personálně, ekonomicky i organizačně náročná. Do budoucna by bylo vhodné o tomto řešení alespoň uvažovat. Dále je možné navrhnout, aby byli školící se pracovníci dostatečně dlouho dopředu informováni o všech podrobnostech školení – někteří z informantů konstatovali, že ne u všech školení jsou dostatečně informováni o tom, jaká bude jeho podoba a časový harmonogram.

Za zajímavý poznatek lze považovat žádost jednoho z informantů, aby byla vytvořena elektronická platforma, na kterou by byly nahrány všechny materiály ze školení, které by byly k dispozici všem pracovníkům magistrátu. Touto formou by se s informacemi, prezentovanými na školeních, mohli seznamovat i zaměstnanci, kteří se školení nemohli účastnit například kvůli jejich nedostatečné kapacitě. V neposlední řadě by dle informantů bylo třeba rozšířit spektrum školení a témata, která se týkají přímo jejich pracovní činnosti, a o témata, týkající se legislativy. Dále je možné navrhnout v rámci organizace efektivněji školit zaměstnance v zacházení s informačními technologiemi.

5 Diskuse

V části s diskusí bude uvažováno nad tím, s jakými potížemi se realizace výzkumného šetření potýkala, a naopak vyzdvíženy klady, které výzkum má. S drobnými problémy se lze setkat již při vypracování teoretické části práce. Aby bylo možno vytvořit kvalitní teoretickou platformu pro praktickou část práce, bylo nutné prostudovat velké množství odborné literatury, přičemž bylo zjištěno, že mnoho titulů, věnovaných této problematice, je již neaktuální, popřípadě že různé publikace pouze opakují ty samé informace. Bylo nutné tak čerpat především z aktuální legislativy, týkající se zkoumané problematiky.

Byl realizován kvalitativní výzkum, provedený formou rozhovorů s informanty, kteří byli zaměstnanci – úředníky státní správy na Magistrátu města Plzeň. Získávání informantů, kteří by souhlasili s rozhovorem, bylo poměrně zdlouhavou záležitostí. Potřebovali jsme takový vzorek informantů, který by byl dostatečně pestrý (informanti měli být ideálně různého věku, pohlaví, praxe a vzdělání a měli pracovat na různých místech organizační struktury magistrátu). Kontakt s úředníky – potenciálními informanty byl přitom relativně obtížný. Většina oslovených úředníků neodpověděla na zasláný e-mail, proto bylo nutné jít cestou metody snowball sampling, kdy je z konkrétní sociální skupiny či instituce osloveno několik jedinců, kteří jsou následně požádáni, aby oslovili další jedince. Tímto způsobem bylo získáno deset informantů, se kterými byly realizovány polostandardizované rozhovory.

Ačkoli je kvalitativní výzkum některými odborníky kritizován, jeho korektní realizace vyžaduje poměrně značné metodologické znalosti. Aby bylo možné rozhovory s respondenty analyzovat prostřednictvím metody zakotvené teorie, bylo nutné je ručně přepsat v textovém editoru. Takto zpracované rozhovory byly okódovány, přičemž s těmito kódy bylo dále pracováno – bylo nutné je sdružit do kategorií a podkategorií, aby mohl být zkonstruován systém, postihující všechny nalezené kódy. Tato část realizace výzkumného šetření byla časově i metodologicky nejnáročnější.

Poté, co byly popsány problémy, se kterými se zpracování práce potýkalo, budou diskutovány i přednosti této práce. Nejzřetelnější předností je identifikace problémů, se kterými se v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců potýká konkrétní instituce, v našem

případě Magistrát města Plzně, a nalezení relevantních řešení, která mohou tyto problémy potenciálně řešit. Každá taková změna je pro instituci finančně náročná, zároveň však lze předpokládat, že taková opatření, která přináší zefektivnění systému dalšího vzdělávání zaměstnanců, mají potenciál brzy tuto finanční ztrátu vyrovnat.

Dále je možné v rámci diskuse konstatovat, že zjištěné poznatky se shodují s informacemi, které byly nalezeny v odborné literatuře. Po efektivnějším nastavení systému dalšího vzdělávání zaměstnanců veřejné správy volá i Ferrarová (2004, s. 27), která vidí potenciál zejména v lepší motivovanosti zaměstnanců prostřednictvím nahrazení současného systému sankcí systémem odměn (konkrétně jde o kariérní řád). Stejně jako názor autorky i závěr této práce říká, že systém, kdy má úředník nařízenou vzdělávací povinnost, při jejímž nesplnění jej čeká sankce, je neefektivní – jako mnohem efektivnější lze vidět stav, kdy by úředník za splnění povinnosti dalšího vzdělávání získal nějaké výhody (finanční, kariérní a podobně). Takové opatření pro zaměstnance veřejné správy více motivující.

Apel na zabývání se zvyšováním úrovně lektorů je zase v konsensu se závěrem Čecháka (2007, s. 28), který kromě toho upozorňuje na nutnost jejich metodické přípravy. Stejně jako Čechák si lze uvědomit, že při stavu, kdy existuje několik stovek akreditovaných vzdělávacích institucí, orientujících se (mimo jiné) na další vzdělávání úředníků, je nutné věnovat se jejich systematické kontrole.

6 Závěr

Předkládaná diplomová práce se zabývala problematikou vzdělávání úředníků státní správy a územní samosprávy (jinak řečeno – vzdělávání zaměstnanců veřejné správy). Toto téma je podstatné nejen z toho důvodu, že dopadá prakticky na všechny občany, kteří se dostávají s úředníky státní správy a územní samosprávy do kontaktu, ale i proto, že je v něm ukryt ekonomický potenciál. Efektivně nastavený systém vzdělávání může zajistit instituci finanční přínos, naopak systém vzdělávání zaměstnanců, který je neefektivní, může znamenat finanční ztrátu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část – v teoretické části na základě studia odborné literatury a relevantních právních předpisů je prezentována platforma informací, týkajících se definice základních pojmů (jako jsou pojmy „státní správa“, „územní samospráva“ a „celoživotní vzdělávání“) a podrobnějšího rozboru problematiky vzdělávání pracovníků státní správy a územní samosprávy. V tomto kontextu je věnován prostor i ekonomickým aspektům tématu a aktuálním problémům, které se v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců veřejné správy vyskytují a které je třeba urgentně řešit.

Na teoretickou část navazoval vlastní kvalitativní výzkum. Hlavním cílem této části práce bylo posoudit úroveň celoživotního vzdělávání úředníků státní správy se zaměřením na úředníky Magistrátu města Plzně a zjistit, zdali je tato úroveň podle oslovených úředníků dostačující. K tomuto hlavnímu cíli práce jsou definovány dva dílčí cíle – nalézt cestu k docílení optimálního stavu v situaci zjištění nedostatků současného systému vzdělávání a zjistit, které metody a formy aktuálního vzdělávání jsou podle subjektivních názorů úředníků těmi pro ně nejvíce obohacujícími. Aby mohlo být těchto cílů dosaženo, byly formulovány tři výzkumné otázky v následujícím znění:

- Jaké jsou nedostatky současného systému vzdělávání Magistrátu města Plzně?
- Jaké metody a formy aktuálního vzdělávání jsou podle subjektivních názorů úředníků těmi pro ně nejvíce obohacujícími?
- Jakými cestami by bylo možné docílit optimálního stavu dalšího vzdělávání úředníků v rámci Magistrátu města Plzně?

Zvolena byla metoda polostandardizovaného rozhovoru, který byl realizován s deseti úředníky státní správy, zaměstnanými při Magistrátu města Plzně. Rozhovory s nimi byly analyzovány prostřednictvím metody zakotvené teorie, díky čemuž bylo možné identifikovat ústřední kategorie a jim podřazené podkategorie. V následujících odstavcích budou zjištěné poznatky sumarizovány formou odpovědi na výše uvedené výzkumné otázky.

Většina oslovených informantů hodnotila systém vzdělávání Magistrátu města Plzně jako efektivní, přičemž vyzdvihovali zejména adaptační období, poskytující zaměstnancům možnost důkladnějšího zaškolení a sžití se s institucí, a schopnost magistrátu pořádat vlastní akreditované kurzy pro své zaměstnance. I tak byly v rozhovorech s informanty identifikovány dílčí nedostatky tohoto systému – konkrétně šlo o to, že informanti konstatovali, že často absolvují taková školení, která zahrnují informace, které již slyšeli na jiném školení.

Co se týče preferovaných metod a forem školení, nejčastěji se informanti přikláněli ke klasické frontální výuce a k metodě přednášky. Můžeme uvažovat, že tomu tak bylo proto, že informanti tuto formu a metodu vzdělávání znali z doby, kdy se vzdělávali na střední škole či univerzitě, a z tohoto důvodu očekávali, že se s nimi setkají i v rámci svého dalšího vzdělávání v zaměstnání. Kromě frontální výuky a přednášky, které v odpovědích informantů zaznívaly nejčastěji, uváděli oslovení úředníci i moderní výukové formy a metody, jako například dramatizaci, e-learning, vzájemné učení a podobně.

V poslední výzkumné otázce byl položen dotaz, jak by bylo možné docílit optimálního stavu ve vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Plzně. V kapitole 4.5 jsou uvedeny návrhy pro zlepšení stavu vzdělávání na magistrátu, přičemž některé z nich jsou vztaženy i na obecný stav vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Prvním takovým poznatkem, který se vztahoval k obecnému stavu, byl apel na zajištění kvality ve vzdělávání zaměstnanců státní správy. V této souvislosti je efektivní, aby byla pozornost věnována vzdělávání lektorů, zajišťujících školení – lektoři by mohli být například certifikováni (aktuálně je nutná pouze akreditace vzdělávací instituce, která školení prostřednictvím lektorů poskytuje). Dalším návrhem bylo zefektivnění kontroly ze strany státu – v současnosti kontroluje ministerstvo pouze nepatrný zlomek akreditovaných vzdělávacích institucí.

Dalším návrhem byla modernizace forem a metod vzdělávání – aktuálně jsou nejpoužívanějšími nástroji vzdělávání frontální výuka a školení, které však mohou být v mnoha aspektech neefektivní, jak je konstatováno v praktické části. V tomto kontextu existuje návrh, aby byla vyšší pozornost věnována metodám, jako je e-learning, koučing, counselling anebo mentoring.

Mnoho informantů konstatovalo, že by uvítali, aby se jejich školení týkala i tzv. měkkých dovedností, které ve svém zaměstnání sice často potřebují, ale jejichž posilování se vzdělávací systém Magistrátu města Plzně příliš nevěnuje. Proto lze navrhnout, aby byli soft skills zaměstnanců magistrátu posilovány formou školení, což by mohlo přispět ke zvýšení efektivity jejich práce.

Významným prostředkem pro zvýšení efektivity vzdělávání Magistrátu města Plzně by mohlo být zvýšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Toto zvýšení motivace by mohlo být důsledkem větší systémové změny – v této souvislosti by bylo třeba, aby byl zaveden kariérní řád zaměstnanců státní správy, který by jim v případě dalšího vzdělávání zajišťoval zvýšení jejich platového ohodnocení a také kariérní postup. Na institucionální úrovni by mohla být motivace zaměstnanců zvyšována například prostřednictvím koučování nebo counsellingu.

Dalším praktickým návrhem bylo rozšíření nabídky vzdělávacích akcí – nešlo by pouze o rozšíření témat školení, kterých by se mohli zaměstnanci Magistrátu města Plzně účastnit, ale například i o zvýšení frekvence školení se stejným tématem (informanti uváděli, že ačkoli mají o školení zájem, často již na ně nezbude místo). Další školení by se mohla týkat například již zmíněných soft skills, dále legislativy a dalších záležitostí, potřebných pro pracovní činnost zaměstnanců magistrátu.

Další návrh se týkal zefektivnění vzdělávání zaměstnanců magistrátu – kromě zmodernizování metod a forem výuky bylo navrženo i lepší propojení teoretických poznatků s praxí. Pokud by zaměstnanci viděli, že teoretické poznatky, které získají na školeních, jsou použitelné v praxi, mělo by to za potenciální důsledek i zvýšení jejich motivace pro další vzdělávání.

Diplomová práce, která je tímto závěrem ukončena, má praktický přínos nejen proto, že evaluuje další vzdělávání konkrétní instituce (Magistrátu města Plzně), ale i z toho

důvodu, že předkládá konkrétní doporučení, která je možné implementovat do praxe zkoumané instituce.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 2*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1356-6.
- CIPRO, Martin, 2015. *Psychoanalytické koučování. Vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. 1. vyd. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-5350-8.
- ČECHÁK, Vladimír, 2007. Osobnost a postavení pracovníka (úředníka) veřejné správy. In: MENŠÍK, František. *Problematika přípravy úředníků veřejné správy. Sborník příspěvků z IX. konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 23-35. ISBN 978-80-244-1825-4.
- FERRAROVÁ, Eva, 2004. Vzdělávání úředníků veřejné správy v rámci modulového systému vzdělávání a strategie rozvoje lidských zdrojů. In: MENŠÍK, František. *Vzdělávání pracovníků veřejné správy. Sborník příspěvků z VI. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 24- 28. ISBN 80-244-0923-2.
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HAVLÍČKOVÁ, Daniela, ŽÁRSKÁ, Kamila, 2012. *Kompetence v neformálním vzdělávání*. Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. 22 s. ISBN 978-80-87449-18-9.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JELÍNKOVÁ, Eliška, 2007. Přípravované změny v právní úpravě vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. In: MENŠÍK, František. *Problematika přípravy úředníků veřejné správy. Sborník příspěvků z IX. konference*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 49-52. ISBN 978-80-244-1825-4.
- KALNICKÝ, Juraj, 2007. *Systémová andragogika*. Vyd. 2., dopl. Ostrava: Pedagogická fakulta Ostravské univerzity. ISBN 978-80-7368-489-1.
- KOTTNAUER, Antonín, PŘIB, Jan, ÚLEHLOVÁ, Helena, TOMANDLOVÁ, Ludmila, 2015. *Zákon o státní službě*. Ostrava: Sagit. 367 s. ISBN 978-80-7488-079-7.
- KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

- KOUDELKA, Ferdinand, 2007. Některé poznatky ze vzdělávání úředníků veřejné správy. In: MENŠÍK, František. *Vzdělávání pracovníků veřejné správy. Sborník příspěvků z VI. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 65-70. ISBN 80-244-0923-2.
- KOUDELKA, Zdeněk, 2001. *Obce a kraje: podle reformy veřejné správy v roce 2001*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. 423 s. ISBN 80-7201-272-X.
- KOUDELKA, Zdeněk, 2007. *Samospráva*. 1. vyd. Praha: Linde. 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.
- LENZ, Ilse, ULLRICH, Charlotte, FERSCH, Barbara (eds.), 2007. *Gender Orders Unbound? Globalisation, Restructuring and Reciprocity*. 1. vyd. Leverkusen: Barbara Budrich Publishers. 361 s. ISBN 978-3-86649-091-8.
- MAGISTRÁT MĚSTA PLZNĚ. Směrnice QS 55-01. Organizační řád Magistrátu města Plzně.
- MERTL, Jan, 2007. *Úloha vzdělání a zdraví v ekonomickém rozvoji: teoretická analýza a její aplikace v podmínkách ČR*. 1. vyd. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. 171 s. ISBN 978-80-86729-32-9.
- MĚSTO PLZEŇ. Magistrát města Plzně [online]. © 2020 Statutární město Plzeň. [Cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/magistrat-mesta-plzne/magistrat-mesta-plzne.aspx>
- MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2018 [online]. Praha: Ministerstvo vnitra. [Cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/clanek/vzdelavani-v-usc-akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx>
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-5608-0.
- PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, Petr, 1998. *Základní pojmy a instituty správního práva*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 420 s. ISBN 80-210-2002-4.
- Příloha usnesení vlády ze dne 26. října 2015 č. 865, Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ŘIHÁČEK, Tomáš, ČERMÁK, Ivo, HYTYCH, Roman, 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita. 190 s. ISBN 978-80-210-6382-2.
- SKALKA, Jarolím, 1989. *Základy pedagogiky dospělých*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. ISBN 80-04-21636-6.

- SLÁDEČEK, Vladimír, 2009. *Obecné správní právo. 2.*, aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: ASPI. 463 s. ISBN 978-80-7357-382-9.
- SMITH, Peter J., SADLER-SMITH, Eugene, 2006. *Learning in Organizations. Complexities and diversities.* London, New York: Routledge. ISBN 0-415-35603-2.
- SUCHÝ, Jiří, NÁHLOVSKÝ, Pavel, 2007. *Koučování v manažerské praxi. Klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu.* 1. vyd. Praha: Grada. 123 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
- VETEŠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela, 2008. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada. 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 235 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- Vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územně samosprávných celků
- Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků, ve znění vyhlášky č. 41/2006 Sb. a vyhlášky č. 273/2007 Sb.
- WILSON, P. John, 2005. *Human Resource Development.* 2nd edition. London, Sterling: Kogan Page. 592 pp. ISBN 0-7494-4352-9.
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění z. č. 46/2004 Sb., z. č. 234/2006 Sb. a z. č. 264/2006 Sb. (zákon o úřednících)
- Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě
- ZORMANOVÁ, Lucie, 2014. *Obecná didaktika: pro studium a praxi.* Praha: Grada. 239 s. ISBN 978-80-247-4590-9.
- ZORMANOVÁ, Lucie, 2017. *Didaktika dospělých.* Praha: Grada. 223 s. ISBN 978-80-271-0051-4.

Přílohy

Příloha A – Organizační struktura Magistrátu města Plzně

