

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských a právních věd

Eliška Brabcová

**Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků
prostřednictvím vzdělávacího centra**

Officers education territorial municipality unit by education
centre for public administration

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Pokorná, Ph.D.

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 4. srpna 2013

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat PhDr. Daně Pokorné, Ph.D., za vedení mé bakalářské práce, cenné rady a odborný dohled. Děkuji také pracovníkům Vzdělávacího centra pro veřejnou správu, pobočky Olomouc za cenné informace a podklady pro tu bakalářskou práci.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	8
2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	11
2.1 Pojem vzdělávání dospělých	11
2.2 Problematika vzdělávání dospělých.....	12
2.3 Vzdělavatel dospělých - lektor.....	14
3 ANALÝZA LEGISLATIVNÍHO RÁMCE VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	16
3.1 Struktura vzdělávání.....	18
3.1.1 Vstupní vzdělávání.....	18
3.2 Průběžné vzdělávání.....	20
3.2.1 Průběžné vzdělávání manažerské.....	20
3.2.2 Rozvoj jazykových kompetencí	22
3.2.3 Vzdělávání v dalších oblastech	23
3.3 Zvláštní odborná způsobilost	23
3.4 Vzdělávání vedoucích správních úřadů	24
4 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ Z HLEDISKA TEORIE.....	26
4.1 Koncepce systematického přístupu ke vzdělávání.....	26
4.2 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	28
4.3 Výkon.....	29
4.4 Plánování vzdělávání	30
4.5 Realizace vzdělávacího procesu.....	31
4.6 Vyhodnocování vzdělávání.....	34
4.7 Shrnutí teoretické části.....	36
5 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍHO CENTRA.....	38
5.1 Základní rozdělení kompetencí a činností v ústředí společnosti.....	39

5.2	Základní rozdělení kompetencí a činností v pobočkách společnosti	40
5.3	Nadstavbové činnosti ústředí a poboček	41
6 ANALÝZA SYSTEMATICKÉHO PŘÍSTUPU KE VZDĚLÁVÁNÍ V PRAXI.		43
6.1	Identifikace vzdělávacích potřeb.....	43
6.2	Výkon.....	46
6.3	Plánování vzdělávání	49
6.4	Realizace vzdělávacího procesu.....	53
6.5	Hodnocení vzdělávání	55
7 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....		58
ZÁVĚR		60
ANOTACE.....		62
Literatura a prameny		62
Seznam obrázků.....		66
Seznam tabulek.....		67
Seznam příloh.....		68
Přílohy.....		69

ÚVOD

Fungování společnosti na úrovni státu, měst a územních samosprávných celků je do značné míry závislé na personálním zajištění správních a organizačních činností, které spadají do kompetencí úřadů. Úřady jsou tedy správními útvary, které zajišťují chod společnosti a umožňují integraci každého jedince do společnosti, a to zejména z hlediska legislativního. Úřady lze tedy chápat jako výkonné nástroje státu, který jejich prostřednictvím zajišťuje potřeby lidstva jako celku a usměrňuje vzájemné lidské interakce do společensky únosného rámce. Je tedy zřejmé, že činnost úřadů a kvalita jimi odváděné práce je pro stát zcela klíčová. Z tohoto hlediska je nezbytné sledovat vzdělání a další profesní kompetence úředníků, kteří se podílejí na státní správě, a tím v zásadě ovlivňují každého z nás.

I přes důležitost jejich odbornosti a kvalifikace je však možné se v rámci osobního kontaktu nezděravě setkat s nevyhovujícím stavem, který široké veřejnosti komplikuje život a zneprůjemňuje kontakt se státní složkou. Na úřadech a kontaktních místech veřejné správy je možné se často setkat s nedostatečnými službami, s neinformovaností úředníků či s nevyhovujícím chováním, které lze často označit jako mocenské, a to i přesto, že existuje speciální vzdělávací systém na rozvoj úřednických pracovníků, který jim má poskytnout takové vzdělání a profesní kompetence, které by tyto nevyhovující situace minimalizovaly. Cílem této bakalářské práce je tedy analýza vzdělávacího systému úředníků se zaměřením na veškeré programy Vzdělávacího centra a na jeho fungování na základech modelu systematického přístupu ke vzdělávání. Konkrétním výstupem této bakalářské práce bude zjištění, zda a jakým způsobem, zcela konkrétně, jsou naplňovány principy systematického přístupu ke vzdělávání.

Cíle a zaměření bakalářské práce lze formulovat ve výzkumných otázkách, k jejichž zodpovězení bude práce směřovat. Tyto výzkumné otázky jsou následující:

- 1. Jak konkrétně jsou naplňovány jednotlivé fáze systematického přístupu ke vzdělávání?**
- 2. Existují rozdíly v teoretickém a praktickém pojetí systematického přístupu ve vzdělávání úředníků veřejné správy?**
- 3. Existují nějaké nedostatky ve vzdělávání úředníků veřejné správy? Pokud ano, jak je možné je odstranit.**
- 4. Je vzdělávání úředníků veřejné správy efektivní?**

Vzhledem k těmto výzkumným otázkám je zvolena také struktura práce a výzkumné metody, kterými je tvořen obsah bakalářské práce. V úvodní teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy a celkově je sestaven teoreticko-terminologický aparát, v jehož rámci se bude následně pohybovat zjišťování v praktické části práce. Obsahem teoretické části práce je zcela konkrétně popis charakteristik vzdělávání dospělých, legislativní rámec vzdělávání úředníků ve veřejné správě, stručná charakteristika vzdělávacího centra pro veřejnou správu a teoretický popis vzdělávání na základech systematického přístupu ke vzdělávání. Metodou pro teoretickou část práce je literární rešerše, která na základě dostupné odborné literatury získává aktuální informace nezbytné k provedení výzkumu v praxi.

Praktická část práce využívá teoretických poznatků v praxi a zcela konkrétně se zaměřuje na analýzu systematického modelu ke vzdělávání v konkrétním vzdělávacím centru pro veřejnou správu, a to zejména z hlediska naplnění jednotlivých fází vzdělávání, které by měl ideální model vzdělávání úředníků veřejné správy obsahovat. Jedná se o identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávacího procesu, realizace vzdělávacího procesu a jeho závěrečné vyhodnocení. Informace pro praktickou část práce byly získány prostřednictvím osobních intervencí na pracovišti vybraného centra pro vzdělávání úředníků veřejné správy, a to zejména na základě rozhovorů a na základě analýzy interních dokumentů. Výsledkem této praktické části práce je zodpovězení výzkumných otázek, identifikace nedostatků v procesu vzdělávání úředníků veřejné správy a návrh opatření ke sjednání nápravy v otázkách zjištěných nedostatků. Vše je sumarizováno v závěru práce, který zjištěné informace zobecňuje a formuluje pro jejich využití v běžné praxi.

1 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato kapitola se zaměřuje především na seznámení s primárními a sekundárními zdroji literatury. Dále se zabývá použitými vědeckými metodami a v neposlední řadě též základním rozdělením výzkumu.

Dle autora Širokého lze informační zdroje, které jsou využívány k vědecké činnosti, klasifikovat na odbornou literaturu, prameny a tzv. šedou literaturu. Odborná literatura je souhrnné označení pro relevantní informační zdroje využívané při vědecké práci, které se dále člení na primární a sekundární literaturu. V primární literatuře jsou uveřejněny primární informace vědeckého charakteru. Jedná se o první prezentaci výsledků konkrétního výzkumu veřejnosti a z vědeckého hlediska představuje zveřejněná zpráva nejcennější obohacení dosavadního vědeckého vědění.¹

Znalost metodologie patří k základní vybavenosti vědeckého pracovníka, která mu umožňuje orientovat se ve výzkumné práci a správně vyložit jeho dosažené výzkumné výsledky. Metodologie určuje výběr výzkumných vědeckých metod. Členění vědeckých metod je dáno rozdílným typem vědeckého postupu, který může být v zásadě empirický (k tomu budou sloužit metody typu pozorování, měření) nebo teoretický (v němž budou dominovat metody indukce, dedukce apod.). Empirické metody jsou založené na zkušenostních principech, které jsou výsledkem již používaných a vyzkoušených postupů bádání buď prostřednictvím samotného badatele (či badatelů v minulosti), nebo na základě využití přístrojů.²

Členění vědeckých metod je dáno rozdílným typem vědeckého postupu, který může být v zásadě empirický (k tomu budou sloužit metody typu pozorování, měření) nebo teoretický (v němž budou dominovat metody indukce, dedukce apod.). Empirické metody jsou založené na zkušenostních principech, které jsou výsledkem již používaných a vyzkoušených postupů bádání buď prostřednictvím samotného badatele (či badatelů v minulosti), nebo na základě využití přístrojů.³

¹ ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty: manuál úspěšného lektora*. s. 14.

² Tamtéž, s. 28.

³ Tamtéž, s. 31.

Pozorování je cílevědomé, plánovité a systematické sledování jistých skutečností. Je to metoda, kdy jsou informace získávány bezprostředním smyslovým vnímáním. Jedná se o nejuniverzálnější metodu, která poskytuje prvotní informace o sledovaném jevu či objektu a většinou tvoří základ každého výzkumu. Další empirickou metodou je měření, kdy se provádí kvantitativní srovnávání určitých vlastností srovnávaných jevů či objektů. Pro tyto vlastnosti musí platit, že patří do téže třídy vlastností.⁴

Dotazování, jehož cílem je zadávání otázek respondentům, jejichž odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především zde patří charakter a rozsah zjišťovaných informací, skupina respondentů, časové a finanční limity, kvalifikace tazatele atd. V praxi se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují.

Obecně teoretické vědní metody nevycházejí primárně z empirických zkušeností či měření, ale jsou všeobecně přijímány jako univerzální teoretické postupy vědecké práce. Obecnou definicí analýzy (rozkladu) je myšlenkový rozklad zkoumaného jevu na dílčí složky, které se stávají předmětem dalšího bádání. Cílem této analýzy je vysvětlit daný problém zevrubným prozkoumáním jeho složek. Analýza rozlišuje na objektu zkoumání jednotlivé části nebo prvky, vyděluje podmínky vzniku, etapy vývoje jevu či objektu, odděluje podstatné od nepodstatného, směřuje od složitého k jednotlivému a od mnohostí k jednotě.⁵

Syntéza (skládání) je myšlenkové spojení jednotlivých částí v celek. Při syntéze se sledují vzájemné souvislosti mezi jednotlivými složkami jevu či objektu, což napomáhá k odhalení vnitřních zákonitostí fungování a vývoje jevu bádání. Syntéza je postup, kdy se formulují závěry na základě výchozích zjištění. Další známou dvojicí obecně teoretických metod vědecké práce jsou indukce a dedukce.⁶

Indukce (postup od zvláštního k obecnému) je zkoumání jednotlivé události (jevu, faktu), na základě něhož je potom vyvozován obecný závěr. Indukce znamená odvozování všeobecných tvrzení z empirického materiálu na základě mnoha poznatků o jednotlivostech. Umožňuje formulaci obecnějších závěrů platných pro zkoumaný jev či objekt.⁷

⁴ Tamtéž, s. 64-69.

⁵ Tamtéž, s. 31.

⁶ Tamtéž, s. 31.

⁷ Tamtéž, s. 32.

Dedukce (postup od obecného ke zvláštnímu) je metoda, kdy je vyvozováno z obecného jednotlivé. Jedná se o myšlenkový proces, kdy se z prvního předpokladu použitím určitých pravidel a postupů dospěje k novému tvrzení. Dedukce je takový způsob myšlení, při němž se z obecných závěrů a tvrzení vyvodí nový, méně obecný závěr, který je na základě logiky nepochybný.⁸

Komparace (srovnání) je jednou z nejpoužívanějších vědeckých metod práce. Umožňuje stanovit shody a rozdíly jevů či objektů.⁹

Cílem kvantitativního výzkumu je testování hypotéz, které byly předem vytvořeny, cílem kvalitativního výzkumu je vytváření hypotéz, nového porozumění, vytváření teorie. Základním rozdílem mezi oběma typy výzkumů je způsob poznávání. Metoda kvantitativního výzkumu je deduktivní, kdežto u kvalitativního výzkumu se jedná o metodu induktivní.¹⁰

Při vypracování praktické části je čerpáno především ze studia odborné literatury. Vědeckou metodou, použitou při analýze Vzdělávacího centra, bude použit kvantitativní výzkum na základě techniky dedukce. Dále pak metoda osobního rozhovoru, pozorování a další sekundární informace pomohou k dotvoření návrhů a opatření a poslouží také k tomu, aby byl splněn cíl této práce.

⁸ Tamtéž, s. 32.

⁹ Tamtéž, s. 32.

¹⁰ Tamtéž, s. 63.

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Na úvod teoretické části práce se zaměříme na problematiku vzdělávání dospělých, která hraje ve vzdělávání úředníků veřejné správy velmi důležitou roli. Nejdříve bude stručně vymezena procesní charakteristika vzdělávání dospělých, následně budou popsány specifické rysy vzdělávání dospělých a v poslední podkapitole bude blíže popsána role vzdělavatele dospělých v procesu vzdělávání, kterým v této bakalářské práci je vzdělávací centrum pro veřejnou správu.

2.1 Pojem vzdělávání dospělých

Nejdříve se podívejme na pojem vzdělávání dospělých na procesní ukotvení jeho charakteristiky. V. Kupcová uvádí, že pojem vzdělávání dospělých zahrnuje jak vzdělávací proces, tak i vzdělávací systém jako takový. Pojem vzdělávání dospělých z procesního hlediska znamená vzdělávání dospělé populace zahrnující veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých, získávání určitého stupně vzdělávání nebo jako následné vzdělávání seniorů. Vzdělávání dospělých je tedy cílevědomým a systematickým zprostředkováním osvojení a upevnění si schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnot a postojů či společenských norem osobám, které již ukončily přípravu na budoucí povolání formou školní docházky a již aktivně figurují na trhu práce. V. Kupcová dále dodává, že pokud budeme na vzdělávání dospělých nahlížet jako na systém, jedná se o systém institucionálně organizovaných nebo individuálních vzdělávacích aktivit, které mají směřovat k nahrazení, rozšíření, zlepšení či k jiné změně počátečního vzdělání dospělých osob, jež projevíly zájem o zvýšení svých odborných a sociálních kvalit, které jsou nezbytné pro adekvátní plnění životních a profesních rolí.¹¹

Pojem vzdělávání dospělých je tedy poměrně komplexním a složitým označením procesu a systému. Jak uvádí J. Veteška, proto tento pojem bývá často zjednodušován a označován jako další vzdělávání. Vzdělávání dospělých v roce 1989 nahradilo pojem výchova a vzdělávání dospělých s tím odůvodněním, že pojem výchova je již obsažen v pojmu vzdělávání. Tato argumentace tak vychází z anglického výrazu pro vzdělávání

¹¹ KUPCOVÁ, Veronika. *Význam zájmového vzdelávania dospelých v súčasnej spoločnosti*. In *Korenie Kultury: Zborník vedeckých študií*. s. 150.

dospělých „adult education“, přičemž pojem education je v překladu jak výchova, tak vzdělávání.¹²

Obrázek 1 Interakce v procesu vzdělávání dospělých



Zdroj: MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika. 2.*, přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. 146 s. ISBN 80-7357-045-9. str. 13

Jakousi sumarizaci významu pojmu vzdělávání dospělých přináší J. Mužík, který uvádí, že vzdělávání dospělých je procesem, který umožní člověku osvojit si soustavu poznatků a činností, kterou na základě vnitřního zpracování přijatých informací převádí ve vědomosti, dovednosti a návyky. Důležité je také uvědomit si, že proces vzdělávání většinou probíhá mezi vzdělávaným (účastníkem) a vzdělavatelem (lektorem). Z hlediska procesu je u lektora hovořeno o vyučování u účastníka o učení, přičemž mezi těmito oběma činiteli dochází ke vzájemným interakcím. Tyto interakce jsou schematicky znázorněny na obrázku č. 1.

2.2 Problematika vzdělávání dospělých

Po stručném vymezení pojmu vzdělávání dospělých se blíže podíváme na související problematiku, která je vzhledem k tématu práce poměrně klíčová. Tato problematika se týká pojmů kvalifikace a kompetence. Právě tyto dva pojmy velmi úzce s problematikou vzdělávání dospělých souvisí. V tomto kontextu je kvalifikace chápána jako pojem vyjadřující vztah člověka a práce, tedy vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technicko-organizačními pracovními podmínkami. Kvalifikace pak odpovídá nebo neodpovídá kvalifikačním nárokům na konkrétní pracovní místa. Tyto pojmy jsou předmětem vzdělávání dospělých a bývají vysvětlovány jako určitý okruh specifických schopností důležitých pro dosahování stanovených cílů a standardů. Mezi oběma pojmy existuje určitá propojenost.

¹² VETEŠKA, Jaroslav, VACÍNOVÁ, Tereza, et al. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. 1. s. 55.

Kvalifikace je chápána jako soustava schopností, vědomostí, dovedností, návyků a zkušeností, které jsou potřebné k oficiálnímu potvrzení způsobilosti k výkonu určitých činností, přičemž se v zásadě jedná o předpoklad formování kompetencí. Kompetence jsou pak souhrnem formálních, neformálních a informálních produktivních schopnostech člověka, které jsou získávány v průběhu celého života, mění se a nedají se získat profesní přípravou.¹³ J. Mužík o kompetencích uvádí, že se jedná o jakési teorie praktiků, které tvoří jejich vlastní kapitál, jenž nelze předat žádnou formou vzdělávání. Kompetence člověka jsou výsledkem hromadění zkušeností, znalostí a „know-how“ a vznikají při dosahování požadovaného výkonu. Kompetence tedy zahrnují také dovednosti, postoje, hodnoty, potažmo další osobní charakteristiky člověka, které napomáhají k pracovnímu i společenskému uplatnění. Souhrnně řečeno, kompetence je schopností chovat se takovým způsobem, aby se dostavil výsledek v podobě úspěšného splnění úkolu.¹⁴

Problematika vzdělávání dospělých je do značné míry také ovlivněna skutečností, že neexistuje žádné obecně uznávané a všeobecně platné pojetí vzdělávání dospělých. V odborné literatuře se objevují pouze tři dimenze profesního vzdělávání dospělých. Tyto tři dimenze jsou vzájemně propojené a dochází k jejich vzájemnému ovlivňování. První z dimenzí vytváří základy pracovní způsobilosti. Na tuto dimenzi navazuje dimenze umožňující zprostředkování kompetencí a třetí dimenze, která se zaměřuje zejména na rozvoj osobnosti člověka. V praxi tedy hovoříme o dimenzi kognitivní, která obsahuje procesy zaměřené na osvojení vědomostí, dovedností a návyků, dále pak dimenzi pragmatické, ve které je výuka chápána jako prostor, kde účastník vzdělávání získává nové kvality v oblasti chování a svého jednání, a třetí dimenzí je dimenze kreativní, která chápe výuku jako tvůrčí modifikaci poznání a zkušeností. Tato třetí dimenze tak nevede pouze k prostému získání informací, ale umožňuje účastníkům získat tvůrčí přístup k práci a ke svému dalšímu rozvoji.¹⁵

Problematika vzdělávání dospělých je specifická také v modelu hierarchie vzdělávání dospělého, které by měl vzdělavatel precizně rozumět, aby byl schopen předávat informace maximálně efektivně. Zmiňovaný model znázorňuje tři pyramidy, z nichž každá v prvním patře kalkuluje s informacemi, které jsou procesem vzdělávání předávány. Následující patro odhaluje, jak byly informace zpracovány a jak bylo porozuměno, třetí patro se věnuje aplikaci

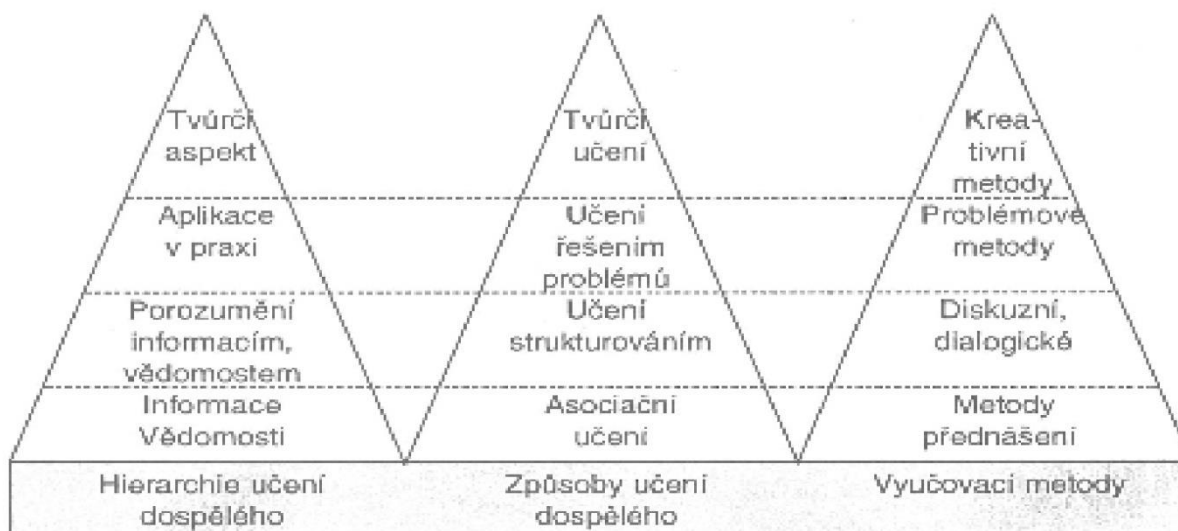
¹³ Srov. VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 205.

¹⁴ MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. s. 62.

¹⁵ PETŘÍKOVÁ, Anna. *Psychologie učení a vzdělávání dospělých: studijní text pro distanční studium*. s. 22.

informací do praxe a vrchol každé z pyramid je tvořen volnější individuální složkou, kterou si každý z účastníků přidává dle svého. Tento model je znázorněn obrázkem č. 2.

Obrázek 2 Model Hierarchie vzdělávání dospělých



Zdroj: MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. , přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. 146 s. ISBN 80-7357-045-9. str. 40

2.3 Vzdělavatel dospělých - lektor

V teoretické i praktické části práce bude pracováno s pojmem vzdělavatel dospělých, je tedy nezbytné tento pojem osvětlit. V odborné literatuře je tento pojem využíván pro pracovníky, kteří přímo vstupují do kontaktu s účastníky a řídí učební procesy vzdělávání dospělých. Vzdělavatel jako jedinci se v praxi říká lektor. Lektoři se mohou seskupit do vzdělávacích organizací. Lektor je tedy vzdělavatel, pedagogický pracovník, který se zabývá řízením výukového procesu v dalším vzdělávání. Lektor tedy realizuje interaktivní výukový proces s účastníky napřímo.¹⁶ Vzdělavatelem ve smyslu této bakalářské práce je pak vzdělávací centrum pro veřejnou správu, kterému je více prostoru věnováno v šesté kapitole bakalářské práce.

¹⁶ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Metodika a didaktika vzdělávání dospělých: studijní text pro kurz Certifikovaný lektor vzdělávání dospělých, specificky připravený pro pedagogické pracovníky škol zapojených do projektu UNIV 2 Kraje*. s. 33.

Lektor je vzdělavatel dospělých působící v oblasti dalšího vzdělávání. Vede vzdělávací proces v různých odborných oblastech. Pojem se začal používat po druhé světové válce ve snaze odlišit školní vzdělávání od mimoškolního. Lektor je základním činitelem pro naplňování učebních cílů v andragogické¹⁷ interakci. Metodicky se podílí i na přípravě vzdělávacího projektu, včetně stanovení adekvátních forem a metod vzdělávání. Vybírá nejvhodnější didaktické pomůcky a techniky, rovněž zajišťuje evaluaci. Vedle kvalifikačních nároků by měl disponovat akreditovaným rekvalifikačním vzděláním pro pracovní činnost lektor/lektorka. V současné době se lektoři nejčastěji specializují na konkrétní profesní (odbornou) problematiku nebo část společenské nebo kulturní reality (jazykový lektor). Základní požadavky na kvalifikační a pedagogicko-andragogické vzdělání jsou definovány

V České republice lze v oblasti vzdělávání dospělých rozdělit **profesi lektora do čtyř základních skupin**¹⁸:

1. **Lektoři podnikatelé** (osoby výdělečně činné – OSVČ) pracující na základě živnostenského oprávnění. Tyto osoby vyvíjí lektorskou činnost jako hlavní či vedlejší zdroj svých příjmů.
2. **Lektoři zaměstnanci**, jejich pracovní činnost je z větší části orientovaná na výuku a trénink pracovníků ve vzdělávacích institucích, v podnicích i mimo ně.
3. **Manažeři a specialisté**, kteří vzdělávací činnost provádějí jako součást své profesní náplně nebo vedle ní.
4. **Lektoři – členové či pracovníci organizací v neziskové sféře** rozvíjející veřejně prospěšnou činnost na dobrovolnickém principu.

¹⁷ je v tomto smyslu respektování skutečnosti, že účastníci vzdělávání jsou (na rozdíl od dětí a mládeže) již vesměs lidé s utvořenou soustavou názorů a postojů. Dospělý člověk má často velmi vyhraněnou osobní zkušenost a pragmatický přístup k hodnocení praktické uplatnitelnosti předpokládaného obsahu vzdělávání.

¹⁸ MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. s. 134.

3 ANALÝZA LEGISLATIVNÍHO RÁMCE VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

V předcházející kapitole bylo popsáno vzdělávání dospělých z hlediska teorie a charakteristiky tohoto pojmu na základě systému a souvisejících procesů. Nyní se blíže zaměříme na analýzu legislativního rámce vzdělávání úředníků veřejné správy, při které je vycházeno zejména z dokumentu vlády České republiky.¹⁹ Analýza legislativního rámce vzdělávání úředníků veřejné správy vychází v této bakalářské práci z několika oblastí. Zcela konkrétně se jedná o strukturu vzdělávání, typy vzdělávání, jazykové vzdělávání a systém jeho kvalifikace, zvláštní odbornou způsobilost úředníků, vzdělávání vedoucích pracovníků úřadu a charakteristiku úředníka veřejné správy.

Oblast profesního vzdělávání úředníků samosprávných celků, tedy úředníků obcí, městysů, měst, statutárních měst, hlavního města Prahy a jeho městské části jsou upraveny těmito právními předpisy²⁰:

- Zákonem č. 312/2002 Sb., o územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláškou č. 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.
- Vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků má čtyři hlavní pilíře²¹:

- Vstupní vzdělávání.
- Přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti.
- Průběžné vzdělávání.
- Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

¹⁹ MVCR. *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. In Usnesení vlády ČR, 2005. [online] dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>

²⁰ CENTRUM ANDRAGOGIKY. *Legislativní rámeček*, 2013. [online] Praha, [cit. 2013-05-16] dostupné z <http://vzdelavani-uredniku.centrumandragogiky.cz/>

²¹ Tamtéž.

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech se vztahují na ministerstva a jiné správní úřady (orgány státní správy), které jsou takto výslovně označeny zvláštními zákony (správní řád). Úplný výčet správních úřadů, který odpovídá uvedené definici, je uveden na webových stránkách Úřadu vlády České republiky, je průběžně aktualizován. Vzdělávání ve správních úřadech upravují tyto oblasti²²:

- Usnesení Vlády České republiky ze dne 30. Listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.
- Rozhodnutí MŠMT, kterým se stanoví Seznam standardizovaných jazykových zkoušek pro účely Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech (čj. 10 640/2008-23 zde dne 25. 7. 2008).
- Prováděcí metodikou k pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Než zde budou blíže vymezeny jednotlivé, již výše zmíněné oblasti, je nezbytné popsat, z jakých principů systém vzdělávání úředníků veřejné správy vychází. Dle dokumentu Ministerstva vnitra České republiky se jedná o následující principy²³:

- **Kontinuita vzdělávání:** vzdělávání úředníků veřejné správy musí být pojato jako systematický proces celoživotního vzdělávání tak, aby se tento proces stal prostředkem ke zvyšování, obnovování a získávání odborné způsobilosti k výkonu odpovídajících činností v rámci profesní kariéry.
- **Prostupnost a uznávání vzdělávání:** tento princip stanovuje, že kvalifikační předpoklady a kvalifikace získané v souvislosti se vzděláváním zaměstnance v jakémkoli správním úřadu jsou v plném rozsahu uznávány také ve všech dalších správních úřadech.²⁴
- **Variabilita obsahu a forem:** dalším principem vzdělávání je značná variabilita obsahu vzdělávání a jeho forem, přičemž musí být splněno pouze dosažení odpovídajícího odborného růstu kompetencí úředníků veřejné správy, jinak je formě a obsahu ponechán volný prostor.

²² Centrum andragogiky. *Legislativní rámeček*, 2013. [online] dostupné z <http://vzdelavani-uredniku.centrumandragogiky.cz/>

²³ MVCR. *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. In Usnesení vlády ČR, 2005, čl. 3. [online] dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d> . str. 4

²⁴ Zde je výjimka v podobě vstupního úvodního vzdělávání, které si každý správní úřad organizuje své, a to proto, že jeho předmětem je hrubé seznámení s pracovním prostředím a kolektivem úřadu a se základními procesy, které jsou zde nastaveny.

- **Pluralita vzdělávacích subjektů:** pro dosažení co možná nejlepší kvality vzdělávání je v rámci vzdělávání úředníků veřejné správy umožněno poskytovat dané vzdělávání interním i externím vzdělavatelům.

3.1 Struktura vzdělávání

Prvním aspektem, kterého si ve vzdělávání úředníků veřejné správy povšimneme, je struktura vzdělávání. Vzdělávání úředníků veřejné správy podléhá systému, který je hierarchicky členěn do několika úrovní tak, aby byly zajištěny ideální podmínky pro naplnění požadavků a potřeb účastníků v rámci jednotlivých úrovní vzdělávacího systému. V souvislosti s touto skutečností je tedy vzdělávání úředníků dle zákona č. 312/2002 Sb., o územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, rozděleno na vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

3.1.1 Vstupní vzdělávání

Zcela základním stupněm vzdělávání úředníků veřejné správy je vstupní vzdělávání, které je dále členěno na vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné.

Vstupní vzdělávání úvodní je se zaměstnancem zahájeno bezprostředně po vzniku právního vztahu a je zakončeno po třech měsících trvání. Cílem tohoto vstupního vzdělání je poskytnout nově přijatému zaměstnanci základní informace o znalostech a dovednostech, které jsou potřeba k výkonu s pracovní pozicí souvisejících činností. Nový zaměstnanec je v rámci tohoto školení seznámen také s právními normami a právním řádem, které ovlivňují jeho způsobilost k výkonu činnosti v rámci veřejné správy.

Cílovou skupinou tohoto vzdělávání jsou tedy nově přijatí zaměstnanci, kteří musí být zaškoleni a začleněni do vzdělávacího systému právě tímto vzděláváním, které má zcela jasný obsah. V rámci tohoto obsahu jsou novým zaměstnancům poskytnuty základní informace o výkonu činnosti ve správním úřadu a o jejich povinnostech v případě vyhlášení krizového řízení. Toto vzdělávání zaměstnance dále seznamuje s vybranými právními a interními předpisy správního úřadu a uvádí zaměstnance do základů práce s informačními technologiemi, které jsou v rámci správních úřadů využívány jako zdroje informací. V rámci úvodního vstupního vzdělávání jsou dále noví zaměstnanci seznámeni s etickým kodexem a s praxí daného správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty. Kromě

základních dovedností a znalostí mohou být zaměstnancům v rámci úvodního vstupního vzdělávání předávány také znalosti a dovednosti z dalších pokročilejších oblastí, pokud tak rozhodne vedoucí správního úřadu, který stejně tak určuje obsah úvodního vstupního vzdělávání pracovníků, kteří vykonávají pouze pomocné, servisní a manuální práce. Legislativní rámec dále stanovuje, že správní úřad si může individuálně stanovit obsah, způsob realizace a formu ukončení vstupního vzdělávání, jehož součástí může být i řízená odborná praxe, která má ověřit, zda nově přijímaný zaměstnanec získal v rámci vstupního vzdělávání dostatek znalostí, schopností a dovedností k nástupu do zaměstnání.²⁵

Jak zde již bylo řečeno, druhou skupinou vstupního vzdělávání je **vstupní vzdělávání následné**, které má oproti vstupnímu vzdělávání úvodnímu přísnější pravidla a jasněji stanovenou strukturu a cíl, kterého má být tímto vzděláváním dosaženo. Toto vzdělávání přímo navazuje na vstupní vzdělávání úvodní a jeho podobu lze stanovit v jednotlivých bodech takto²⁶:

- **Vzdělávací cíl:** Cílem následného vstupního vzdělávání je stav, kdy má po absolvování tohoto vzdělávání zaměstnanec správního úřadu ucelené znalosti o procesech fungování státní správy a samosprávy.
- **Cílová skupina:** Cílovou skupinou tohoto vzdělávání jsou zaměstnanci, kteří absolvovali vstupní vzdělávání úvodní, přičemž pro tyto zaměstnance je toto vzdělávání povinné.
- **Forma vzdělávání:** Forma vstupního vzdělávání následného určuje, jakým způsobem a jakými metodami jsou zaměstnanci vzděláváni. Legislativní rámec jako formu tohoto vzdělávání připouští prezenční, e-learning, samostudium nebo kombinaci těchto forem. Přípustné metody výuky jsou přednáška, diskuze, osvojení si dovedností zážitkovou formou, demonstrace příkladů z praxe, případové studie či využití názorných praktických ukázek. Minimální časová dotace k tomuto vzdělávání, která je přípustná, je legislativou stanovena na 36 hodin.
- **Obsah vzdělávání:** V rámci tohoto vzdělávání jsou zaměstnanci seznámeni s právním systémem České republiky, dále získávají informace o veřejné správě, veřejných financích, Evropské unii a o základních pravidlech komunikace.

²⁵ MVCR. *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. In Usnesení vlády ČR, 2005, čl. 3. [online] dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d> . str. 4

²⁶ KOLEKTIV AUTORŮ. *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: X konference: rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě*.

Zajímavé je, povšimnout si také způsobu ukončení tohoto studia, které je pro zaměstnance správního úřadu klíčové. Legislativní rámec v rámci pravidel vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech zcela jasně stanoví, že vstupní vzdělávání následné je ukončeno vydáním osvědčení o absolvování tohoto školení, které je doloženo úspěšným absolvováním závěrečného testu. Konkrétní forma závěrečného testu, na jehož základě je osvědčení zaměstnanci vydáno, je však závislá na formě vzdělávání, která byla zvolena, a to konkrétně takto: „(...) *prezenční forma – osvědčení se vydává na základě úspěšného vykonání písemného závěrečného testu, kombinovaná forma (prezenční výuka + e-learningový program) se vydává osvědčení k prezenční výuce na základě úspěšného vykonání písemného závěrečného testu a k e-learningovému kurzu na základě úspěšného vykonání závěrečného testu, který je jeho součástí; e-learningová forma – se vydává osvědčení na základě úspěšného vykonání závěrečného testu, který je jeho součástí.*“²⁷

3.2 Průběžné vzdělávání

Dalším stupněm vzdělávání úředníků správních úřadů je vzdělávání průběžné, které dále rozvíjí znalosti, schopnosti a dovednosti úředníků a zvyšuje tak kvalitu správními úřady poskytovaných služeb. Průběžné vzdělávání je voleno v průběhu výkonu činnosti úředníků správních úřadů, a to na základě aktuálních potřeb v rámci tří různých oblastí, které jsou popsány níže na základě zákona č. 312/2002 Sb., o územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

3.2.1 Průběžné vzdělávání manažerské

Pro tuto oblast vzdělávání jsou vybráni někteří zaměstnanci, kteří v rámci pracovního procesu projeví dostatečné kompetence pro případné zastávání vedoucí pozice. Toto vzdělávání jim poskytne základ manažerských znalostí a dovedností, na němž může být v budoucnu pracováno. Konkrétní obsah průběžného manažerského vzdělávání je rozpracován v příloze č. 2 Pravidel vzdělávání úředníků správních úřadů. Zde je uvedeno, že zaměstnanci absolvující toto vzdělávání by měli disponovat základními sociálními kompetencemi (komunikace, motivace, řešení konfliktů, prezentování, vyjednávání), pracovními kompetencemi (týmová spolupráce, rozhodování, formulace a řešení problémů, řízení lidských zdrojů), osobnostními kompetencemi (psychická odolnost, samostatnost

²⁷ MVCR. *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. In Usnesení vlády ČR, 2005, čl. 3. [online] dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>.

v rozhodování, cílevědomost, důslednost, pečlivost) a měli by také disponovat komplexními znalostmi o procesech a rozhodování v rámci manažerského řízení lidských zdrojů.²⁸

K tomuto vzdělávání jsou tedy vybíráni pouze zaměstnanci, kteří v praxi projeví manažerské kompetence a u nichž má správní úřad zájem na rozvinutí těchto kompetencí v dalším vzdělávání. O výběru daných zaměstnanců přitom rozhodují vedoucí správních úřadů, kteří vycházejí z informací získaných analýzou vzdělávacích potřeb. Konkrétní podobu průběžného manažerského vzdělávání lze stanovit v jednotlivých bodech takto²⁹:

- **Vzdělávací cíl:** Cílem průběžného manažerského vzdělávání je vychovat pro úřad zaměstnance, kteří by byli schopni zastávat manažerské pozice a podílet se na řízení lidských zdrojů v rámci správního úřadu a jeho činností.
- **Cílová skupina:** Vybraní zaměstnanci, kteří v profesní praxi uplatňují manažerské kompetence.
- **Forma vzdělávání:** Pro průběžné manažerské vzdělávání legislativní rámec stanoví jako přípustnou formu vzdělávání přednášku, e-learning, distanční studium a prezenční teoretické studium. Ze vzdělávacích metod jsou přípustné metody jako řízená diskuze, využití zážitkových a modelových situací, demonstrace praktických příkladů, práce ve skupinách, reflexe a zpětná vazba a další tréninkové, výcvikové a modelační metody, který upevňují znalosti, schopnosti a dovednosti úředníků. Jak je patrné, přípustná forma průběžného manažerského vzdělávání je široká a značně závisí na požadavcích konkrétního správního úřadu.
- **Obsah vzdělávání:** Obsah tohoto typu vzdělávání je dán několika tematickými okruhy, které vytvářejí obsahový rámec základního manažerského vzdělávání. Těchto okruhů je stanoveno 8 a jsou následující:
 - 1) Manažer a manažerské role, osobnost manažera.
 - 2) Řízení, řídicí styly, strategické řízení a řízení procesů.
 - 3) Teambuilding, vedení týmu, leadership.
 - 4) Řízení projektů a změn.
 - 5) Řízení cílů.
 - 6) Personální řízení (řízení lidských zdrojů).

²⁸ MVCR. *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. In Usnesení vlády ČR, 2005, čl. 3. [online] dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>.

²⁹ KALA, Tomáš, et al. *Management malé obce: E-learningový kurz pro vzdělávání manažerů obecních a regionálních správ a samospráv*. s. 49.

- 7) Komunikace, tok informací, řízení znalostí (znalostní management).
 - 8) Motivace.
- **Ukončení vzdělávání:** O způsobu a formě ukončení vzdělávání v rámci průběžného manažerského vzdělávání rozhoduje vedoucí pracovník správního úřadu.

3.2.2 Rozvoj jazykových kompetencí

Jazykové kompetence nejsou pro práci úředníka správního úřadu primárně důležité, proto nelze v pravidlech vzdělávání úředníků správních úřadů nalézt ucelený koncept rozvoje jazykových kompetencí úředníků správních úřadů. Existují však některá pracoviště správních úřadů, která jsou exponována kontaktu se zahraniční klientelou. Na takových místech je tedy třeba pracovníků, kteří disponují dostatečnými jazykovými kompetencemi a kteří se tedy dokážou dorozumět a vyhovět požadavkům zahraničních uživatelů služeb správních úřadů. Za tímto účelem je vytvořen systém, který je využíván na těch místech správního úřadu, kde jsou z výše uvedených důvodů vyžadovány jazykové kompetence. Nejedná se o vzdělávací systém, nicméně spíše o systém prokázání jazykových kompetencí, který zajišťuje vedoucímu správního úřadu, aby na adekvátní pracoviště obsadil zaměstnance, kteří se dokážou dorozumět i v cizím jazyku.

Zaměstnanci, kteří chtějí získat místo na správním úřadě vyžadujícím znalost cizího jazyka, ukládá legislativa povinnost složit kvalifikační zkoušku z anglického, francouzského nebo německého jazyka, případně z kombinace těchto jazyků. V rámci tohoto systému jsou specifikovány tři úrovně znalosti daného cizího jazyka, přičemž vedoucí správního úřadu stanovuje, jaké úrovně znalosti je třeba na daných pracovištích. Pokud se zaměstnanec chce ucházet o místo na daném správním úřadu, musí předložit doklad o složení vyžadované zkoušky, a to nejdéle do jednoho roku od nastoupení zaměstnání na dané pracovní pozici. Ke složení zkoušky z vybraného jazyka smí zaměstnanec využít externího vzdělávání, které je mu hrazeno správním úřadem. Pokud se nepodaří danou zkoušku zaměstnanci složit na první pokus, může vedoucí správního úřadu rozhodnout, zda bude zaměstnanci uhrazen i opravný pokus dané zkoušky.³⁰

³⁰ MVCR. *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. In Usnesení vlády ČR, 2005, čl. 3. [online] dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d> .

3.2.3 Vzdělávání v dalších oblastech

Činnost úředníků správních úřadů je v praxi velmi rozmanitá a pestrá a nelze přesně stanovit, s jakým souborem znalostí, dovedností a schopností bude úředník kompetentní k výkonu svého povolání na správním úřadě v ideální kvalitě. Proto je v rámci vzdělávacího systému úředníků správních úřadů dále vyžadováno, aby se zaměstnanci dle vlastního uvážení dále vzdělávali v dalších oblastech, které shledávají za podstatné, a které by pomohly zkvalitnit jimi poskytované služby. Tyto další oblasti vzdělávání jsou z části organizovány samotnými správními úřady, s částí si musí úředníci správních úřadů zajistit vlastní vzdělávání v těchto oblastech, přičemž však mohou žádat o finanční příspěvek na toto vzdělávání. Absolvování vzdělávání v dalších oblastech pak může úředníkům pomoci se složením zkoušky dokládající jejich zvláštní odbornou způsobilost, o které je hovořeno v následující podkapitole.³¹

3.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zcela klíčovým bodem je z hlediska legislativy doložení zvláštní odborné způsobilosti, které se týká úředníků územních samosprávních celků. Doposud zde byla řeč o vzdělávání úředníků správních úřadů, které rozvíjí a kvalifikuje zaměstnance správních úřadů, a které jim umožňuje poskytovat kvalitní služby v rámci veřejné správy. Aby však mohli takové vzdělávání podstupovat a aby mohli na správním úřadě pracovat, musí prokázat zvláštní odbornou způsobilost: *„Úředník samosprávného celku, který vykonává správní činnosti stanovené vyhláškou č. 512/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, má povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, a to do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.“*³²

Důležité je, abychom přesně vymezili, co se pod pojmem zvláštní odborná způsobilost ukrývá a co musí úředník správního úřadu prokázat, aby mu bylo dosažení zvláštní odborné způsobilosti přiznáno. Zde je možné čerpat přímo ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, kde stojí následující: *„Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná*

³¹ BŘEŇ, Jan. *Základní charakteristika veřejné správy*. s. 72.

³² IVS. *Průběh ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou* [online] Praha: Institut pro veřejnou správu, 2013 [cit. 2013-05-16] Dostupné z <http://institutpraha.cz/vzdelavani/prubeh-overeni-ZOZ-zkouskou>.

způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.“³³

Z hlediska vzdělávání a přípravy na doložení zvláštní odborné způsobilosti je třeba říci, že zvláštní odborná způsobilost je ověřována zkouškou a prokazována osvědčením, které je po složení dané zkoušky úředníkovi vydáno. Vzdělávání a přípravu ke složení této zkoušky mohou organizovat pouze akreditované vzdělávací instituce, přičemž samotná realizace zkoušky o zvláštní odborné způsobilosti je v rukou Institutu pro místní správu Praha, který je v České republice jedinou autorizovanou institucí s právem vydat osvědčení o složení zkoušky o zvláštní odborné způsobilosti. V této oblasti je prováděna kontinuální snaha o modernizaci vzdělávacích procesů, která docílila toho, že od roku 2010 je možné podstoupit přípravu ke složení této zkoušky nejen klasickou prezenční formou, ale také formou tzv. *blended learning*^{34 35}.

3.4 Vzdělávání vedoucích správních úřadů

Pomyslným vrcholem ve vzdělávací pyramidě správních úřadů je z hlediska související legislativy vzdělávání vedoucích správních úřadů, potažmo vedoucích úředníků. Toto vzdělávání zajišťuje odbornost a kvalifikovanost vedení správních úřadů, které je tvořeno jednotlivými vedoucími úředníky, nad nimiž v hierarchii stojí vedoucí celého správního úřadu. Ten po manažerské stránce zajišťuje chod celého úřadu a zodpovídá za efektivitu jeho fungování. Obsahem tohoto vzdělávání jsou zejména manažerské kompetence, a to v rozšířeném rozsahu než tomu bylo v případě průběžného manažerského vzdělávání. Vedoucí správních úřadů jsou dále vzdělávání v příslušné legislativě a ve fungování veřejné správy České republiky. Specifickým rysem tohoto vzdělávání je jeho kontinuita a nezbytnost toto vzdělávání podstupovat v průběhu celé aktivní kariéry.³⁶

³³ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, §21, odst. 3.

³⁴ Kombinace prezenční a dálkové formy studia.

³⁵ IVS. *Základní charakteristika institutu* [online] Praha: Institut pro veřejnou správu, 2013 [cit. 2013-05-16] Dostupné z <http://institutpraha.cz/o-nas/zakladnicharakteristikainstitutu>.

³⁶ ŠLAUF, Václav, SEDLÁČEK, Jan. *Správní právo: příručka pro ověřování zvláštní odborné způsobilosti pracovníků okresních a obecních úřadů*.

Vzhledem k legislativě ve vzdělávání úředníků správních úřadů je nezbytné zmínit několik skutečností, které vzdělávání vedoucích správního úřadu ovlivňují. Jednou z nich je i povinnost doložit vzdělání vedoucího správního úředníka do stanovené lhůty: „*Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka.*“³⁷

V §27, odst. 3. zákona o úřednících samosprávných celků je popsán konkrétní obsah tohoto vzdělávání. To je složeno ze dvou částí, obecné a zvláštní. Obecná část zahrnuje zejména základní poznatky z veřejné správy, zvláštní část vzdělávání pak tyto poznatky aplikuje do praxe správních úřadů. Legislativa také stanovuje, že pokud vedoucí správního úřadu absolvoval toto vzdělání na náklady samosprávního celku, musí v tomto pracovním poměru setrvat nejméně tři roky. V opačném případě je povinen uhradit samosprávnému celku tyto náklady v plné výši nebo alespoň jejich odpovídající část. Toto opatření se vztahuje také na vedoucí úředníky.³⁸

³⁷ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, §27, odst. 1.

³⁸ Tamtéž, odst. 3.

4 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ Z HLEDISKA TEORIE

Cílem této bakalářské práce je zjistit, zda je ve vzdělávání úředníků veřejné správy využíváno systematického přístupu ke vzdělávání. Na tuto otázku je zodpovídáno zejména v praktické části práce, kde jsou prováděny rozhovory s pracovníky Vzdělávacího centra, pobočky Olomouc. Před samotnou analýzou je však ještě třeba blíže vymezit systematický přístup ke vzdělávání z teoretického hlediska, na jehož základech bude v praktické části provedena analýza.

4.1 Koncepce systematického přístupu ke vzdělávání

Využívání systematického přístupu ke vzdělávání je považováno za jednu ze základních podmínek dobrého řízení každé organizace. Systematický přístup ke vzdělávání ve své podstatě staví na vytvoření a implementování strategie do vzdělávacích procesů, a to konkrétně takové strategie, která by zajistila minimalizaci chyb a umožnila organizaci efektivně reagovat na změny v okolí prostřednictvím kvalifikované pracovní síly. To je v praxi umožněno tím, že je na vzdělávání nahlíženo jako na systém, který je složen z logicky propojených stádií, která na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují. Lze tedy předpokládat, že nedostatky v jednom ze stádií musí nutně přivodit nefunkčnost stádií následujících, a tím se ve své podstatě stává neefektivním celý vzdělávací systém.³⁹

A. Kucharčíková a J. Vodák poukazují na skutečnost, že mezi jednotlivými organizacemi se můžeme shledat s různými přístupy, které ke vzdělávání uplatňují. Snad všichni manažeři těchto organizací jsou si však vědomi, že strategie firmy je v přímém spojení s rozvojem lidských zdrojů. Investice do vzdělávání jsou tedy pro organizace investicemi do konkurenceschopnosti. I přesto se však finanční prostředky na vzdělávání stávají častým terčem pro škrty v době ekonomické krize. Nežřídko je tomu tak i ve veřejné sféře.⁴⁰ Nabízí se tedy otázka, zda je i přesto vzdělávání úředníků veřejné správy v současné době dostatečné.

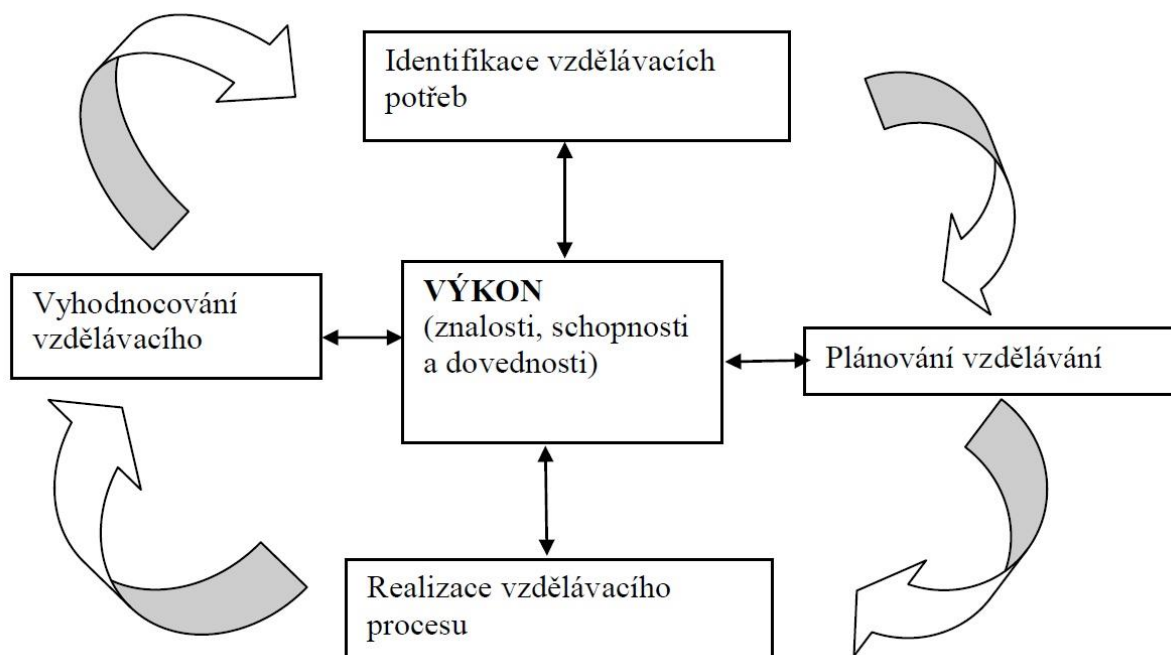
Odpověď na tuto otázku je částečně zakotvena v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který ukládá úřadům veřejné správy povinnost vzdělávat své pracovníky a dbát na zvyšování

³⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firmní vzdělávání*. s. 11.

⁴⁰ VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 84.

jejich odborné kvalifikace. V tomto zákoně je zakotven také legislativní rámec, ze kterého následně vycházejí pravidla pro vzdělávání úředníků veřejné správy, na jejichž základech byla vypracována kapitola. č. 3. Avšak i přesto, že je povinnost vzdělávat úředníky veřejné správy zakotvena v zákoně, nezaručuje toto aplikaci vzdělávání dle systematického přístupu v praxi. To by dle odborné literatury mělo být prováděno na základě koncepce systematického přístupu vzdělávání, která je uvedena na obrázku č. 3. Z tohoto obrázku je patrné, že tento systematický přístup ke vzdělávání funguje na základě cyklického opakování, přičemž v jeho centru se nachází výkon. V praxi je pak nezbytné dosáhnout toho, aby jednotlivé fáze vzdělávání vycházely z výkonu, jen tak mohou být účelné a zaměřené na aktuální problémy organizace.

Obrázek 3 Systematický přístup ke vzdělávání



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 260

Abychom se ve výzkumu mohli lépe zaměřit na analýzu systematického přístupu ke vzdělávání, je nutné alespoň stručně popsat jednotlivé fáze vzdělávacího procesu, kterými jsou fáze identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu, vyhodnocování vzdělávání a to vše s ohledem na výkon.

4.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace vzdělávacích potřeb je první fází celého systematického přístupu ke vzdělávání. Bez zajištění této fáze vzdělávacího procesu nelze realizovat kvalitní a zacílené vzdělávání. Identifikace vzdělávacích potřeb se tak stává hybnou silou celého vzdělávacího procesu: „*Potřebou vzdělávání je každý zjištěný nedostatek, mezera či problém, který brání zaměstnanci nebo zaměstnavateli v dosažení individuálních cílů a který může být překonán některou z metod vzdělávání a rozvoje.*“⁴¹

Identifikace vzdělávacích potřeb je v praxi chápána a praktikována jako ucelená analýza směřující k nasměrování vzdělávacích aktivit k rozvoji reálně potřebných znalostí a dovedností, nebo k vytvoření plánu vzdělávání, který by k tomuto směřoval. Na základě toho lze rozdělovat vzdělávací potřeby na reaktivní, které v minimální možné době reagují na zjištěný nedostatek a sjednávají okamžitou nápravu, zatímco potřeby proaktivní se věnují vytvoření plánu na odstranění zjištěného nedostatku.⁴²

Při identifikaci vzdělávacích potřeb je potřeba mít k dispozici dva základní vstupy, a to jsou **individuální potřeby** a **potřeby organizace**⁴³. Tyto potřeby dáváme do souladu, vyžadujeme, abychom mohli přejít k následující fázi cyklu. Zejména u individuálních potřeb je třeba podotknout, že nejsou identické s přáními, ale jednoznačně vyplývají z hodnocení pracovníka, respektive pracovního výkonu, které probíhá v dialogu. Jestliže identifikace potřeb není identická s přáním, vůbec to neznamena, že přání jsou popřena. Přání je potřeba vztahovat k pracovnímu výkonu.⁴⁴

Pro samu identifikaci vzdělávacích potřeb máme dvě základní možnosti. Je nutné ovšem zmínit, že v obou případech (přičemž ideální je samozřejmě jejich kombinace) bychom měli využít všech tří zdrojů pro analýzu. Tedy analýzu **údajů o organizaci jako celku**, **analýzu pracovních míst** a činností a analýzu údajů o **jednotlivých pracovištích**. Dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb je nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího nebo rozvojového programu. Podstatnou roli při hledání vzdělávací mezery totiž hraje i kontext organizace jako celku, její vize a stanovené cíle, organizační kultura, dosažitelnost zdrojů, prostředí, ve kterém organizace působí - tedy nejen úroveň úzké

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. s. 90.

⁴² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firmní vzdělávání*. s. 90.

⁴³ Zvýrazněné údaje jsou zapsány v tabulce č. 2 na straně 46 v praktické části práce.

⁴⁴ HRONÍK, František a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 135.

specializace na **profesi** samu o sobě. Proto je pro organizaci samotnou důležité **stanovení současné a budoucí potřeby** lidských zdrojů. Neméně důležitá je i analýza osob, kdy individuální charakteristiky pracovníků jsou porovnávány s požadavky firmy. Údaje lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů apod.⁴⁵

4.3 Výkon

Příprava zaměstnanců se musí vždy zaměřit na zvýšení výkonnosti, na dosažení konkrétních cílů, protože hlavním výsledkem vzdělávání je dosažení nevyšších cílů podniku. Často není možné zvýšit výkonnost podniku pouze za pomoci vzdělávání, existují i problémy, které vzděláváním řešit nelze. Na počátku procesu zvyšování kvality personálu pomocí vzdělávacích programů je třeba provést identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb. Tato analýza by měla vycházet především z odhalených mezer výkonnosti. Analýza se musí zabývat i problémy organizační nebo procesní povahy, které nejsou vzděláváním řešitelné, a poukázat na jejich vztah k problémům v dosahování cílů podniku. Proces identifikace vzdělávacích potřeb začíná fází sběru informací, kdy se porovnává aktuální úroveň výkonu, ale i schopností, dovedností a vědomostí pracovníků se standardy.⁴⁶

Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v podniku je zvyšování výkonnosti, a to jak jednotlivce, tak i oddělení a celého podniku. Výkon je možné posoudit, je-li k dispozici určitá porovnávací úroveň – standard, tedy existují-li vzdělávací a výkonnostní standardy. Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou pracovník získá v průběhu procesu vzdělávání. Výkonový standard poskytuje informaci o tom, co dokáže pracovník vykonat v normálních, tedy standardních pracovních podmínkách.⁴⁷

V současnosti se se zvýšením výkonnosti společnosti často skloňují pojmy jako „řízení znalostí“, „znalostní management“ nebo „znalostní pracovníci“. Různé analýzy úspěchů a neúspěchů firem v posledních několika letech stále více a jasněji ukazuje na působení faktoru znalostí, který zde hraje nezastupitelnou roli.

Znalosti můžeme charakterizovat jako zpracované (interpretované) informace, které jsou zpracované tak, aby bylo možné se v nich orientovat, zaujímat k nim stanoviska,

⁴⁵ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. s. 177.

⁴⁶ VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 79.

⁴⁷ Tamtéž, s. 80.

analyzovat je, ale především: účelně a inteligentně je kombinovat s cílem nastartovat akci ke zlepšení, k inovaci. Znalostní management je o tom, jak znalostí získávat, tvořit, rozmnožovat a využívat, čili zvyšovat jejich produktivitu. Rámcovými podmínkami znalostního managementu jsou: podniková kultura, v níž je zakotvena vstřícnost vůči získávání a využívání znalostí, kontinuální vzdělávání všech zaměstnanců, podpora širokého rejstříku vzdělávacích forem, kompetenční model (formulace typů znalostí a dovedností, které jsou potřebné k realizaci strategie organizace), přístupnost znalostí, jejich otevřené sdílení prostřednictvím podnikové informační sítě.⁴⁸

4.4 Plánování vzdělávání

Druhou fází vzdělávacího procesu je dle systematického přístupu plánování. Plánování je přitom považováno za přímý výstup identifikace vzdělávacích potřeb. Plánování je tak vytváření strategického systému vzdělávání, který obsahuje metody a techniky využitelné k realizaci vzdělávání takovým způsobem, který zaručí uspokojení zjištěných vzdělávacích potřeb. H. Bartoňková k tomuto uvádí následující: „*Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované k dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu (...) Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním, a zahrnují se do něj v ideálním případě i všechny předvídatelné limitující bariéry.*“⁴⁹

Z hlediska plánování vzdělávacího procesu jsou dle J. Vodáka a A. Kucharčíkové důležité také jednotlivé fáze plánování, které je možné rozdělit na **přípravnou, realizační a zdokonalovací**⁵⁰. V rámci přípravné fáze plánování je prováděna **analýza účastníků vzdělávání, specifikace vzdělávacích potřeb a stanovení cílů vzdělávacího procesu**, které budou následně využity také ke stanovení a hodnocení dosažených výsledků vzdělávacího procesu. Realizační fáze plánování určuje způsob, kterým bude vzdělávání prováděno, a to zejména z hlediska **techniky a metod** vzdělávání, kdy je třeba zohlednit vzdělání a **pracovní zařazení zaměstnanců**, jejich **motivaci, počet účastníků školení a priority organizace**. Poslední etapa plánování, kterou je zdokonalování, dochází k vytvoření **konkrétního vzdělávacího plánu**, kdy je znovu a znovu hodnocen a jsou porovnávány jeho přínosy

⁴⁸ MLÁDKOVÁ, Ludmila a Karel HLAVATÝ. *Management znalostí*. s. 25.

⁴⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. s. 112 – 114.

⁵⁰ Zvýrazněné údaje jsou zapsány v tabulce č. 4 na straně 51 - 52 v praktické části práce.

a negativa s tím, že jsou všechny související aspekty směřovány k maximální efektivnosti (ubytování a stravování účastníků, kvalifikace lektorů atp.).⁵¹

4.5 Realizace vzdělávacího procesu

Následným krokem v rámci vzdělávacího procesu je realizace naplánovaného vzdělávání, přičemž je nezbytné zajistit několik faktorů, které jsou pro efektivní vzdělávání nezbytností. Těmito faktory jsou **cíle, program, motivace, účastníci a lektori**. Jinými slovy řečeno, aby bylo vzdělávání úspěšné, je nezbytné vycházet z plánování, které stanovilo cíle vzdělávání, které musí být fází realizace dodržovány, dále musí být stanoven **jasný program** vzdělávacího procesu, musí být udržována **motivace účastníků** školení k absolvování vzdělávací aktivity, školení musí být **zacíleno na pozvané účastníky a lektori musí být kompetentní** a v daném oboru dostatečně vzdělání.⁵²

Cíle vzdělávání by měly být určeny na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost jejich významu je vhodné rozdělit cíle do dvou kategorií, na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce⁵³.

- a) Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání.
- b) Cíle vzdělávací akce obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

Při stanovení cílů je třeba brát v úvahu jejich reálný počet. Přecenění schopností účastníků a jejich zatížení velkým počtem cílů a z toho vyplývajícím neúměrně velkým množstvím materiálů v krátkém časovém úseku může při učení způsobit více škody než užítku.

Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje: časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky.

⁵¹ VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 96.

⁵² Tamtéž, s. 102.

⁵³ Tamtéž, s. 99.

Pro získání zájmu o program a **podporu**⁵⁴ motivace účastníků je klíčové, aby od prvních okamžiků cítili, že kurz může být pro ně osobně **užitečný**, že směřuje k naplnění jejich vlastních potřeb a že jsou doslova **osobně zainteresovaní** na výsledku. Pro účastníky kurzu je také důležité, aby je obsah vzdělávacího kurzu zaujal, budou totiž porovnávat své zkušenosti a myšlenky s přednášeným obsahem. Budou-li **v souladu**, účastníci kurzu získají pocit, že „to je ono“, že věci rozumí a budou spokojeni. Pokud ovšem účastníci během kurzu nenaleznou nic nového, co by korespondovalo s jejich zkušenostmi, něco co by je rozvíjelo a obohacovalo, získají pocit zbytečnosti účasti na tomto vzdělávání. Většina účastníků vzdělávacích kurzů má představu o tom, jak by lidé měli a také neměli komunikovat a spolupracovat. Nepochybně má i zkušenosti s vedením lidí. A tak porovnává svůj pohled s nabízenými koncepty. Jsou-li principiálně v souladu, získává pocit důvěry v kompetentnost lektorů a kvalitu programu. Pro práci lektora na kurzu to znamená, že chce-li získat a udržet vysokou motivaci a zájem klientů, musí se před kurzem seznámit s prostředím a situací klientů a pochopit podstatu jejich práce.⁵⁵

Lektor⁵⁶ je ten, kdo se vědomě podílí na změnách přístupů, znalostí a dovedností. Učí lidi pracovat novým způsobem, dělat něco jinak. Lektor musí zvládnout mnoho úkolů, například naplnit cíle kurzu, motivovat, vtáhnout účastníky do školení, naučit je aplikovat teorii do praxe, zhodnotit objektivně jejich výkon, podávat jim zpětnou vazbu a mnohé další. Dobrý lektor učí mimo jiné i tak, aby vzdělávání lidí bavilo a aby se sami chtěli zlepšovat. V prvotní fázi přípravy musí být lektor odborně kompetentním a lidsky akceptovatelným partnerem zadavateli při hledání optimálního řešení problému. Kompetentní lektor by měl umět přijímat pouze zakázky, na které stačí, má zkušenosti, umí učit, střídá techniky a způsoby práce s lidmi.⁵⁷

V oblasti celoživotního vzdělávání je velmi komplikované jednoznačně definovat, co je potřeba školit. Nejednoznačnost je dána tím, kdo všechno formuluje požadavky na obsah a formu vzdělávání. Jedny požadavky přicházejí od zadavatelů nebo personalistů, ti dbají na sladění tématu kurzu s dlouhodobým plánem rozvoje, který vychází z personální strategie. Velmi důležitý je i představitel Top managementu. Ten většinou dbá na efektivitu a míru

⁵⁴ Zvýrazněné údaje jsou zapsány v tabulce č. 5 na straně 55 v praktické části práce.

⁵⁵ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. s. 23.

⁵⁶ Lektor provádí výuku a praktický výcvik v odborných kurzech vybraného oboru činnosti. Náplň jeho práce tvoří příprava obsahu a zaměření jednotlivých kurzů a jejich lekcí, zajišťování textových a jiných pomůcek pro samotné učení, přednášení učební látky, demonstrace praktických dovedností, provádění praktického výcviku.

⁵⁷ SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. s. 106.

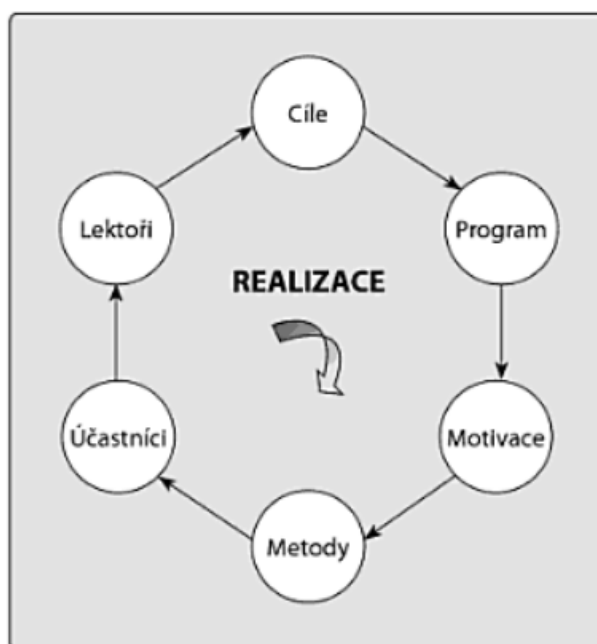
přidané, nebo ztracené hodnoty. Vždyť vzdělávání, kromě přímých nákladů, vytváří i ty nepřímé, spojené s nepřítomností vzdělávaných na pracovišti a jejich vyšší mírou vyčerpání, což přináší krátkodobé snížení jejich výkonnosti. Je nutné najít z tohoto propletence východisko a sladit všechny požadavky, motivy a potřeby. Důležité je zapojit všechny výše zmíněné do přípravy vzdělávání, a pokud se to podaří, sníží se tím i riziko nespokojenosti a zvýší se možnost získat požadované změny v kvalitě znalostí, dovedností a kompetencí lidí.

Pokud se to povede, snížíme riziko nespokojenosti a zvýšíme možnost získat požadované změny v kvalitě znalostí, dovedností a kompetencí lidí.

Vzdělávací instituce by měly dobře znát cílovou skupinu, tedy koho budou školit. Je důležité vědět přesný počet účastníků, jejich profesní pozici, složení (muži/ženy) apod. Lektor by měl mít zadané téma, obsah školení i koho bude školit. Témat je většinou formulováno mnoho, a velmi obecně. Je tedy nutné přivést zadavatele k formulování vnímaných nedostatků. Je nutné rozlišit, zda se jedná o nedostatky v úrovni znalostí. Než lektor usedne k samotné přípravě vzdělávacího programu, potřebuje znát úroveň cílové skupiny. K tomu, co se má zlepšit, se většinou vyjadřuje více lidí.

Obrázek níže znázorňuje proces a prvky, které by měl každý realizovaný proces vzdělávání obsahovat.

Obrázek 4 Prvky realizace procesu vzdělávání



Zdroj: VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8. str. 83

4.6 Vyhodnocování vzdělávání

Závěrečným krokem systematického přístupu ke vzdělávání je **vyhodnocení celého procesu**⁵⁸. Tento krok následuje **bezprostředně po** realizaci vzdělávacích aktivit, a to z důvodu zachování objektivnosti získaných informací, které mohou být získány z několika zdrojů, a to například přímo od účastníků, lektorů či od vedoucích pracovníků na základě vysledovaných změn ve výsledcích organizace.⁵⁹ Jak už zde bylo řečeno, vzdělávání je značným finančním výdajem organizace, která tak investuje do svých zaměstnanců za účelem zvýšení své konkurenceschopnosti. Aby byly vynaložené finanční prostředky využity efektivně, je vyhodnocení směřováno ke **zjištění nedostatků** a silných stránek realizovaného vzdělávání, přičemž nedostatky jsou odstraňovány a silné stránky vzdělávacího procesu ještě více posilovány.⁶⁰

M. Armstrong k tomuto uvádí: „*Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoli pokus získat informace*

⁵⁸ Zvýrazněné údaje jsou zapsány v tabulce č. 6 na straně 57 v praktické části práce.

⁵⁹ V tomto případě se jedná o hodnocení vzdělávání s časovým odstupem.

⁶⁰ VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. s. 124.

o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotou tohoto vzdělávání ve světle získané informace.“⁶¹

Etapa hodnocení vzdělávání je ve značné míře založena na související dokumentaci, a to na základě dílčích fází, které lze v hodnocení vzdělávání vymezit. První fází je fáze **formativní**, která probíhá během samotného vzdělávání a zaměřuje se na hodnocení prostředí, **efektivitu vzdělávání lektory** atp. Dokumentací z této fáze hodnocení je formulář hodnocení zaměstnancem (viz Příloha č. 1).

Nejedná se tedy jen o úsilí nebo o čas strávený vzděláváním. Z pohledu účastníků školení se hodnotí hlavně objem vynaložených finančních prostředků v porovnání s přínosy vzdělávání. Klíčovými subjekty vzdělávání by však měly být nejen vrcholový a střední management a účastníci, ale i externí odborníci, kteří mohou zajistit nebo v podstatné míře ovlivnit, že vzdělávání skutečně dosáhne požadovaných výsledků.

Výsledky vzdělávání nelze ale jen jednoduše ocenit ve finančních částkách. K vyhodnocování vzdělávání je nutné přistupovat jako ke komplexnímu procesu, který se pokouší měřit celkové přínosy a náklady rozvojového kurzu. Tento proces by se měl skládat z následujících kroků⁶²:

- a) Vyhodnocení reakcí účastníků – účastníci vzdělávacího kurzu reagují na proces vzdělávání. Reakce je třeba sledovat v oblastech, jako jsou získané vědomosti a dovednosti, metody školení a práce lektorů, podmínky a prostředí, dosažení cílů školení.
- b) Vyhodnocování individuální pracovní výkonnosti – na této úrovni vyhodnocování vzdělávání organizace hodnotí dopady vzdělávacích a rozvojových akcí na to, jak získané znalosti a dovednosti umožňují účastníkům kurzů zvládat pracovní povinnosti, úkoly a odpovědnost.
- c) Vyhodnocování dopadů vzdělávání na výkonnost organizace jako celku – hodnocení se zabývá dopadem vzdělávacího procesu na efektivnost organizace a na to, zda jde o nákladově efektivní akci. V porovnání s předchozími kroky se jedná spíše o dlouhodobé dopady vzdělávání.

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy.* s. 555.

⁶² BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání.* s. 188.

- d) Stanovení hodnoty výsledků vzdělávání výsledkům vzdělávání – izolovat náklady na vzdělávací kurz a připojit peněžitou hodnotu k výsledkům a efektům školení je obtížné, přesto by tyto kroky měly být učiněny.

4.7 Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce vychází především z provedené literární rešerše, kde jsou poskytnuty kompaktní informace a základní charakteristika pojmů jako je vzdělávání dospělých, vzdělavatel dospělých, obeznámení s legislativním rámcem upravujícím strukturu vzdělávání úředníků veřejné správy a dále přiblížení aspektů a významu systematického přístupu ke vzdělávání.

Z výše uvedené teorie tedy vyplývá, že znalosti, dovednosti i postoje mohou být získávány a rozvíjeny prostřednictvím vzdělávání. Pro zvyšování efektivity veřejné správy má proto vzdělávání úředníků strategickou roli. Aby mohla být tato role naplněna, je ovšem nutné, aby i vzdělávání úředníků veřejné správy bylo realizováno efektivně, tj. aby bylo systematické a založené na analýze vzdělávacích potřeb.

Přednosti systematickosti jsou následující⁶³:

- Přispívá ke zlepšení produktivity práce a pracovního výkonu podstatně více než jiné způsoby vzdělávání.
- Zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců.
- Průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce.
- Zlepšuje mezilidské vztahy.

Mezi nevýhody systematickosti patří⁶⁴:

- Náklady spojené se zaměstnáváním jsou vyšší.
- Zvyšuje riziko toho, že zaměstnanec, který díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli.

⁶³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. s. 288.

⁶⁴ Tamtéž, s. 289.

Protože téma této práce je téma velmi obšírné, které vyžaduje, aby člověk, který chce tuto problematiku blíže přiblížit a objasnit, měl znalosti z více oborů a všeobecný přehled, tak jsem se snažila, před samotným vypracováním práce, získat co nejvíce informací o dané tematice z odborných časopisů, knih, příruček a internetu.

5 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍHO CENTRA

Vzdělávání úředníků správních úřadů mohou v České republice zastávat pouze akreditované organizace, které splňují zákonné požadavky na vzdělávání dospělých a které mají dostatečnou úroveň odborných kompetencí ke školení zaměstnanců správních úřadů. Jednou z takto akreditovaných organizací je i vzdělávací centrum pro veřejnou správu České republiky. Tato organizace je nevládní neziskovou vzdělávací společností se zaměřením na místní a regionální správu, dále na poskytovatele sociálních služeb a další instituce veřejného a neziskového sektoru. Toto vzdělávací centrum funguje jako obecně prospěšná společnost, a to již od roku 1991. V současné době vzdělávací centrum funguje pod taktovkou řídicí rady, která je složena ze zástupců ministerstev, Asociace krajů České republiky, Svazu měst a obcí a odborníků na veřejnou správu.⁶⁵

Tato instituce se zaměřuje na vzdělávání úředníků veřejné správy a řadí se k čelním představitelům takových institucí, přičemž objemem proškolených účastníků školení se řadí mezi nejvýznamnější vzdělávací instituce pro veřejnou správu v České republice: *„V posledních letech společnost každoročně proškolí cca 4500 účastníků v cca 250 vzdělávacích kurzech a seminářích. Od zahájení činnosti společnosti v roce 1992 absolvovalo naše kurzy více než 310.000 účastníků. Náklady společnosti jsou ze 100% kryty příjmy z vlastní činnosti. Svoji činnost VCVS ČR realizuje prostřednictvím profesionálního týmu interních a externích lektorů a konzultantů. Ve své nabídce akreditovaných kurzů vycházíme jednak z potřeb úředníků veřejné správy, ale i zaměstnanců sociálních služeb a pracovníků z řad nestátních neziskových organizací.“*⁶⁶

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu České republiky je ze strany úřadů využíváno nejen ke vzdělávání zaměstnanců, ale také pro další službu, kterou centrum poskytuje, a tou je tzv. *benchmarking* nebo také *benchmarkingová iniciativa*. Pod těmito pojmy je ukryta služba zaměřená na valuaci institucí podnikající ve stejných oborech za účelem srovnání a stanovení výhod a nevýhod jednotlivých organizací. Úřady veřejné správy této služby využívají za účelem sjednocení kvality poskytovaných služeb: *„Smyslem benchmarkingu je zjistit, jak si vaše organizace stojí ve srovnání s ostatními. Benchmarking, dle manažerské poučky "Co nelze měřit, nelze ani efektivně řídit", pracuje s měřitelnými údaji, které přepočítává na porovnatelné ukazatele. Jejich porovnáváním a analýzou získáváme informace - podklady pro*

⁶⁵ VCVSCR.CZ. Akreditovaná vzdělávací společnost [online] [cit. 2013-05-22] Dostupné z <http://vcvscr.cz>

⁶⁶ Tamtéž.

kvalifikovaná rozhodnutí o změnách. Vedle ukázání nedostatků ve výkonnosti a finanční efektivnosti se díky benchmarkingovým porovnáním a analýzám dozvíte, které subjekty fungují efektivněji a úsporněji, kde se můžete inspirovat

Posláním společnosti je rozvoj demokracie a dobrých metod veřejné správy prostřednictvím systematického a cíleného programu vzdělávání a služeb pro volené představitele a pracovníky veřejné správy. Program vzdělávání a služeb reaguje na stávající potřeby a snaží se předjímat budoucí vývoj v oblasti veřejné správy.

Vizí společnosti je stát se poskytovatelem kvalitních vzdělávacích služeb komplexního rozvoje pracovníků veřejné správy a volených představitelů. Vystupovat jako organizace reprezentující nové trendy v oblasti rozvoje a modernizace veřejné správy.

Mezi hlavní klienty společnosti patří především úředníci územních samosprávných celků, pracovníci a volení zástupci měst obcí nebo krajů. Dále jsou to pracovníci příspěvkových a jiných organizací zřizovaných obcemi, městy nebo kraji, poskytovatelé sociálních služeb, školy, školská zařízení (dětské domovy). Mezi potenciální klienty lze zahrnout například pracovníky městské policie, pracovníky veřejného stravování, různé svazy a sdružení, neziskové organizace, charity ale také příležitostně například i komerční firmy.

Vzdělávací služby k rozvoji profesionalizace státní správy, samosprávy, sociálních služeb, pedagogických a ostatních pracovníků ve školství a dalších cílových skupin veřejného a neziskového sektoru.

- Odborné semináře, vzdělávací akce a konference.
- Projekty, odborné analýzy.
- Zprostředkování zahraničních zkušeností.

5.1 Základní rozdělení kompetencí a činností v ústředí společnosti

Své aktivity zajišťuje společnost z ústředí v Praze a 4 regionálních poboček v Plzni, Brně, Olomouci, Středních Čechách. Z výroční zprávy Centra za rok 2011 vyplývá, že za poslední dva roky je poptávka po vzdělávání ve veřejné správě sice značná, ale chybí finanční prostředky na její zajištění. I ve veřejné správě se příjmy každoročně snižují a výdaje na vzdělávání byly

mezi prvními, které byly omezeny. Dost často si také velké úřady organizují a zajišťují vzdělávání svých zaměstnanců vlastními pracovníky. Všechny tyto uvedené faktory tak ovlivňují poptávku po kurzech, které vzdělávací centrum pro veřejnou správu nabízí. Ovšem i přes tyto objektivní skutečnosti jsou výsledky regionálních pracovišť velmi dobré.⁶⁷

Dále z výroční zprávy za rok 2011 také vyplývá, že ekonomická situace společnosti byla v daném roce velmi dobrá, konečně se v tomto roce podařilo vyrovnat se s dlouhodobými závazky a vrátit finanční situaci do černých čísel. Hrubý zisk společnosti byl za rok 2011 ve výši 2 073 tis. Kč. Této příznivé situaci nahrává i fakt, že v Centru došlo ke generační obměně pracovníků a kolektiv se stabilizoval, nedochází k poklesu zaměstnanců. Ukazuje se, že společnost, respektive její konkrétní pracovníci v oddělení projektů, ovládají příslušné „know how“ na úrovni, která zajišťuje vysokou kvalitu zpracování projektů.⁶⁸ Informace týkající se finanční stability vzdělávacího centra je uvedena proto, aby bylo podloženo, že vzdělávací centrum může být modelovou vzdělávací institucí pro vypracování praktické části bakalářské práce.

Činnosti, které vyžadují celostátní koordinaci a realizaci spadají do kompetence a odpovědnosti ústředí společnosti. Tyto kompetence lze, dle Příručky kvality pro zaměstnance společnosti, delegovat výjimečně v případě, že jejich zajištění z některé pobočky by bylo efektivní. Delegovat je lze ovšem pouze tam, kde je předpoklad naplnění základních povinností, iniciativa, zájem a schopnost plnění mimořádných úkolů.⁶⁹

5.2 Základní rozdělení kompetencí a činností v pobočkách společnosti

Činnosti, které vyžadují koordinaci a realizaci na úrovni regionů spadají do kompetence a odpovědnosti poboček. Také je lze delegovat do ústředí nebo na jinou pobočku v případě, že by jejich delegování bylo z jiných důvodů efektivnější.

Každá pobočka plánuje kurzy minimálně s šestiměsíčním předstihem a vkládá tento plán na 3 měsíce dopředu na www stránky a měsíčně jej aktualizuje. Termín zveřejnění těchto aktualizovaných plánů na webových stránkách je do 25. dne v měsíci. Aktualizovat databázi lektorů musí každá pobočka do 6. každého měsíce. Dále musí každá pobočka kopii

⁶⁷ VCVSCR.CZ. *Akreditovaná vzdělávací společnost, Výroční zpráva 2011* [online] [cit. 2013-05-22] Dostupné z <http://www.vcvscr.cz/homepage/dokumenty>.

⁶⁸ VCVSCR.CZ. *Akreditovaná vzdělávací společnost, Výroční zpráva 2011* [online] [cit. 2013-05-22] Dostupné z <http://www.vcvscr.cz/homepage/dokumenty>.

⁶⁹ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Příručka kvality pro zaměstnance*. s. 29-30.

zálohových dat za 6 měsíců odevzdávat do ústředí do konce června a do konce ledna. Vedoucí koordinátor pobočky odpovídá za pravidelné zálohování vybraných dat 1 x týdně. Pobočka, která nedodrží stanovené termíny, bude postižena finančně, snížením osobního ohodnocení vedoucího koordinátora ve výši 1000,- Kč v 1 měsíci.⁷⁰

Pobočky tedy připravují veškeré akce nebo kurzy. Ručí za to, že bude vybrán vhodný termín konání akce, že budou stanoveny vhodné cílové skupiny, výběr lektora a jednání s ním proběhne v pořádku. Dále si také pobočky zodpovídají za finanční rozvahu pořádaných kurzů a akcí, akce musí také organizačně zabezpečit, po proběhlém kurzu sestaví vyhodnocení a uzávěrku kurzu. Ve stanovených termínech musí pobočky odevzdávat veškeré doklady na ústředí, jedná se především doklady související realizací kurzů, ekonomikou pobočky, pracovní docházky, faktury a další.

5.3 Nadstavbové činnosti ústředí a poboček

Činnost ústředí i poboček lze rozdělit na základní a nadstavbovou (nad rámec základních povinností) viz tabulka a text níže. Hlavním kritériem základních činností je ekonomika, čili pobočka nesmí být za posledních 6 měsíců ztrátová, musí ve stanovených termínech dodávat všechny podklady do ústředí, pobočka musí vykazovat alespoň minimální požadovaný výkon za posledních 6 měsíců (tzn. v průměru 4 vzdělávací akce měsíčně), tematicky pravidelně pokrývat poptávku v regionu.⁷¹

Tabulka 1 Přehled základních činností ústředí a poboček

Základní činnosti v rámci ústředí	Základní činnost poboček
- řízení	- koncepce
- metodika a koordinace	- příprava a realizace
- koncepce činnosti společnosti	- vyhodnocení a zpracování výsledků vzdělávacích akcí v rámci regionu
- zajišťování a správa financí	
- public relations společnosti jako celku	

Zdroj: VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *EDUIQ: ISO 9001:2008*. červen. 2008.

⁷⁰ Tamtéž, s. 32.

⁷¹ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *EDUIQ: ISO 9001:2008*. červen. 2008. s.. 30

Nadstavbové činnosti se mohou jak ústředí nebo pobočka věnovat jen v případě, že bude zajištěna činnost základní v požadované kvalitě a kvantitě a tato činnost bude pro společnost přínosná. Připravovat a realizovat tuto činnost je možné jen se souhlasem ústředí. Jako příklad nadstavbové činnosti mohou být práce týmu složeného z pracovníků různých úseků společnosti, kdy činnost pobočky překračuje hranice regionu nebo projektová činnost. Připravovat akce překračující hranice regionu je možné jen se souhlasem ústředí a po předběžném projednání na poradě zaměstnanců – ať už se jedná o akce vyžadující nábor a realizaci v celostátním měřítku nebo nábor a realizace ve spolupráci několika regionů. Netýká se běžných vzdělávacích akcí připravovaných ve spolupráci a po vzájemné dohodě několika poboček. Smyslem tohoto opatření není snaha vyloučit možnost přípravy těchto akcí v pobočkách, ale snaha předejít chaosu, zdvojování aktivit a konfliktům mezi pobočkami.⁷²

Vzhledem k významu této instituce bylo centrum pro vzdělávání úředníků veřejné správy vybráno k výzkumu v rámci praktické části bakalářské práce, jejímž cílem je zejména analýza vzdělávání úředníků v praxi se zaměřením na zjištění, zda je v tomto vzdělávání prosazován systematický přístup ke vzdělávání. Organizační struktura společnosti bude přílohou této práce.

⁷² VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Příručka kvality pro zaměstnance.* s. 8-9.

6 ANALÝZA SYSTEMATICKÉHO PŘÍSTUPU KE VZDĚLÁVÁNÍ V PRAXI

Zjišťovací část vzdělávání úředníků správních úřadů v praxi je zaměřena na zjištění, zda je v praxi uplatňován systematický přístup ke vzdělávání ve Vzdělávacím centru pro veřejnou správu. Tato část práce předkládá informace z interních dokumentů vzdělávacího centra: PříručkyedulQ, Příručky kvalit pro zaměstnance, Řádů, Směrnic, Pokynů a Záznamů. Dále pak z rozhovorů s pracovníky Vzdělávacího centra pro veřejnou správu, pobočky Olomouc, a to: s vedoucím a manažerem pobočky panem Mgr. Janem Návratem, dále s koordinátorkou pobočky Bc. Michaelou Kotěšovskou a s bývalou pracovnící, koordinátorkou Gabrielou Kořínkovou. Z těchto zpracovaných informací jsou následně vyvozeny závěry a jsou zodpovězeny výzkumné otázky uvedené v úvodu bakalářské práce. Závěrem celé práce (teorie a praxe) jsou pak formulovány návrhy a doporučení jak odtisnit případné zjištěné nedostatky a zda je plně naplněn systematický přístup ke vzdělávání = zda-li je vzdělávání úředníků Vzdělávacím centrem efektivní.

6.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzdělávání úředníků veřejné správy je komplikované a málokdy se najdou jednoduché odpovědi, které by si poradily se složitými problémy veřejného sektoru, a proto je nutné hledat nové metody nebo modely řízení vzdělávání pracovníků, které by účinně a efektivně realizovaly cíle tohoto sektoru a hlavně naplňovaly veřejné potřeby.⁷³

Samotné hledání nových a efektivních modelů vzdělávání pracovníků veřejného sektoru by mělo být hlavní náplní činnosti vzdělávacího centra. Pracovník Olomoucké pobočky vzdělávacího centra uvedl, že identifikace vzdělávacích potřeb je ze strany vzdělávacího centra prováděna poměrně specifickým způsobem, a to zejména proto, že se jedná o poskytovatele vzdělávacích služeb, který se věnuje spíše shánění klientely než identifikaci obecných vzdělávacích potřeb správních úřadů. I tak však dochází k jakémusi splynutí těchto dvou činností, kdy se vzdělávací centrum pokouší odhalit nedostatky ve fungování správních úřadů a na to konto danému úřadu nabídnou školení zaměřené na odstranění zjištěných nedostatků. Jako zdrojů pro tuto analýzu centrum využívá zejména

⁷³ MÁŠA, M. *Hlavní vývojové tendence rozvoje správní vědy*. Brno: studijní materiály MU, 2000.

informací z médií, internetu a legislativy. Informace však i samo získává pozorováním trhu a chováním konkurenčních vzdělávacích institucí. Jak bylo již výše v teorii zmíněno, pro identifikaci vzdělávacích potřeb a mezery v rozvojových možnostech dané organizace, je nutné mít k dispozici dva základní vstupy. Tím prvním vstupem jsou potřeby organizace a tím druhým jsou individuální potřeby.

Jak již vyplynulo z výše uvedené teorie, proces identifikace vzdělávacích potřeb začíná nejprve fází sběru informací. Poté se údaje analyzují pro účely identifikace problémů. Stanoví se priority v problémových oblastech a identifikují se vzdělávací a jiná opatření, která napomohou problémy vyřešit a odstranit. Pro větší přehlednost byla sestavena tabulka, která slouží jako vyhodnocení teoretického a praktického přístupu při identifikaci vzdělávacích potřeb v souvislosti s činností vzdělávacího centra a v návaznosti na jeho fungování na základech modelu systematického přístupu ke vzdělávání.

Tabulka 2 Přehled teoretických a praktických nástrojů sloužících k identifikaci vzdělávacích potřeb

TEORIE	PRAXE
Celoorganizační údaje	Legislativa
Individuální potřeby	Média
Potřeby organizace	Výstup z marketingových analýz
Údaje o pracovních místech	Znalost prostředí veřejné správy
Údaje o jednotlivých pracovnících	Vyhodnocení zpětných vazeb od zákazníků
Budoucnost (očekávání, plánování profesního a karierního růstu)	Informace ze sledování trhu, konkurence
Konfrontace (kam směřujeme, jaké máme zaměstnance a jaké potřebujeme)	Sledování poptávky
	Komunikace s potencionálními a stávajícími zákazníky
	Kontakty a komunikace s tajemníky a personalisty
	Osobní kontakty s lektory a odborníky
	Odhad finančních nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že analýzu vzdělávacích potřeb ve vzdělávacím centru, je možné považovat za poměrně povrchní a nepřiliš komplexně pojatou, i když kvalitní pracovníci centra provádějící analýzu vzdělávacích potřeb mezi správními úřady se zaměřují zejména na budoucí pracovní zařazení účastníků školení, přičemž se připraví studiem legislativy daného oboru a sledují případné legislativní změny, v jejichž souvislosti by mohli oslovit správní úřady s nabídkou vzdělávacích aktivit umožňujících účastníkům lépe pochopit prováděné změny a lépe se začlenit do modernizovaného systému úřednické práce. V tomto případě se teorie systematického přístupu ke vzdělávání od praxe malinko odchyluje.

Vzdělávací centrum k těmto analýzám využívá různých metod, a to zejména výstupů z marketingových analýz, zpracování zpětné vazby z běžných činností úřadů, osobní

komunikace s vedoucími správních úřadů atp. V souvislosti s těmito metodami je vytvořen adekvátní vzdělávací program a jeho plán, který může být nabízen správním úřadům k realizaci. Je tedy možné říci, že vzhledem ke skutečnosti, že vzdělávací centrum využívá analýzu vzdělávacích potřeb jako hlavního marketingového nástroje pro získávání nových klientů, má tuto první fázi systematického vzdělávání úředníků poměrně dobře zpracovanou bez zásadních chyb a nedostatků.

V současné době již noví „úředníci veřejné správy“ přicházejí vzdělanější, co se týká hlavně znalosti cizích jazyků. V současném systému veřejné správy je totiž potřeba neustále se vzdělávat, a to hlavně kvůli mnohem větší četnosti nových věcí – projektů, pravidel, systémů, do kterých se musí zaměstnanci veřejné správy zapojit. Vzdělání je velmi důležité pro profesní růst každého zaměstnance veřejné správy, ale důležitá je i následná konfrontace teoretických znalostí získaných studiem s tím, jak to vypadá v praxi.

6.2 Výkon

Nyní se nacházíme ve fázi, kdy byly identifikovány a stanoveny cíle vzdělanostního rozvoje pracovníků a dále by měly být učiněny kroky směřující k hledání opatření odpovídající těmto potřebám. Pro společnost je dobré uvědomit si, v jaké rovině by se měli rozvíjet jednotliví pracovníci.

Společnost považuje za hlavní potřeby rozvoje svých zaměstnanců tyto faktory⁷⁴:

- Zapracovat se do firemních směrnic kvality.
- Vyvinout větší prodejní nasazení a ukázat vyšší orientaci na uzavření zakázky.
- Prohloubit své schopnosti prezentace.
- Naučit se, jak se správně vedou rozhovory s pracovníky a klienty.
- Informovat se o aktuálních trendech ve svém oboru.
- Být připraven vytvářet sítě jako vedoucí pracovník.
- Prohloubit své know-how v pracovním právu a další.

Jak již bylo v této práci jednou zmíněno, v roce 2011 došlo ve vzdělávacím centru ke generační obměně pracovníků a kolektiv se stabilizoval, nedochází k poklesu zaměstnanců. Dále také z výroční zprávy za rok 2011 vyplývá, že zaměstnancům vzdělávací společnosti se podařilo vypracovat si příslušné „know how“ na úrovni, která zajišťuje vysokou kvalitu jejich

⁷⁴ Informace získané na základě osobních rozhovorů s pracovníky vzdělávacího centra.

práce. Vzdělávací společnost ale již od roku 1998 ustavila koncepční tým z řad pracovníků ústředí a zástupců poboček, který se zabýval problémy vznikajícími ve společnosti při vzájemných kontaktech mezi pracovníky, pobočkami a ústředím a vypracoval konkrétní návrhy řešení. Z výsledků činnosti tohoto týmu byla sestavena Příručka zaměstnance, která obsahuje souhrn základních informací a dokumentů, které upravují pracovní vztahy a zásady činnosti ve společnosti a stala se nepostradatelným dokumentem pro dobrý chod společnosti. V následujících letech dochází ve vzdělávacím centru k zavedení kvality do řízení a práce společnosti a každoročně probíhá ve společnosti certifikace kvality v systému kvality EDUIQ – ISO 9001, na základě toho také vznikla nová inovovaná Příručka pro zaměstnance. Ředitelka společnosti si je vědoma, že se nejedná do budoucna o definitivní řešení, je připravena řízenou společnost neustále konfrontovat s aktuálním stavem a perspektivním vývojem společnosti a v souladu s nimi je odpovídajícím způsobem měnit.

V souvislosti s výše uvedeným a na základě osobních rozhovorů s některými pracovníky centra za pomoci metody dedukce, docházím k závěru, že se společnost ubírá v souvislosti se zvyšováním výkonu správným směrem a aktivně se dál snaží o budoucí rozvoj společnosti. V souvislosti se zvýšením výkonnosti společnosti si společnost stanovila konkrétní cíle, které si jim daří aktivně naplňovat. Vznikl tak obměněný stabilní tým pracovníků, postupem času se podařilo odstranit i kompetenční a organizační problémy procesní povahy, které nejsou vzděláváním řešitelné. Byly nastaveny standardy sloužící k porovnávání výkonů jednotlivých pracovníků a jejich pracovních pozic, za pomoci těchto kritérií se dá vysledovat zvyšující se nebo naopak klesající či stagnující úroveň dosažených schopností, dovedností a vědomostí pracovníků. Podrobná analýza celého procesu výkonnosti vzdělávacího centra by mohla být klidně námětem pro další práci.

Pro následnost svých tvrzení je vytvořen přehled popisů dvou pracovních míst, kde jsou přímo stanoveny konkrétní požadavky na kvalifikační předpoklady, osobnostní profil zaměstnanců a také jsou vymezeny jejich pracovní povinnosti.

Tabulka 3 Popisy práce dvou vybraných pracovních míst

	Vedoucí koordinátorka pobočky	Koordinátor vzdělávání
Přímý nadřízený	<ul style="list-style-type: none"> • Ředitelka 	<ul style="list-style-type: none"> • Manažerka vzdělávání
Kvalifikační požadavky	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ vzdělání. • Praxe ve vzdělávání dospělých a jeho řízení min. 3 roky. • Znalost angličtiny. • Uživatelské dovednosti informační techniky. • Řídičský průkaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • VŠ vzdělání v oboru vzdělávání dospělých nebo veřejné správy. • Nebo středoškolské vzdělání, min. 5 let praxe. • Aktivní znalost angličtiny. • Uživatelské dovednosti informační techniky. • Řídičský průkaz.
Osobnostní profil	<ul style="list-style-type: none"> • Řídící a organizační schopnosti. • Komunikativnost. • Schopnost týmové práce. • Iniciativa a tvořivost. • Spolehlivost a kultivované vystupování. • Schopnost učení se a osobního rozvoje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizační schopnosti. • Komunikativnost. • Samostatnost. • Schopnost týmové práce. • Iniciativa a tvořivost. • Spolehlivost a kultivované vystupování. • Schopnost učení se a osobního rozvoje.
Pracovní povinnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Řídící činnost pobočky. • Odpovědnost za majetek společnosti. • Odpovídá za kvalitu služeb. • Analyzuje vzdělávací potřeby příslušných cílových skupin v regionu. • Provádí marketing. • Organizačně zabezpečuje kurzy a jiné akce. • Vyhodnocuje uskutečněné kurzy a akce. • Spolupracuje s ústředím. • Zodpovídá za ekonomiku. • Zpracovává přehledy realizovaných akcí měsíčně. • Zpracovává čtvrtletní přehled plánovaných akcí měsíčně. • Archivuje písemnosti. • Eviduje a vyřizuje poštu a další. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizačně a administrativně zajišťuje činnost oddělení vzdělávání ústředí společnosti. • Spolupracuje při utváření vzdělávacích programů společnosti. • Podílí se na výběru témat kurzů a lektorů. • Spolupracuje při vyhodnocování vzdělávacích potřeb zákazníků společnosti. • Vyhodnocuje finanční efektivitu vzdělávacích programů oddělení vzdělávání. • Zpracovává informace o vzdělávacích aktivitách regionálních poboček. • Podílí se na přípravě podkladů pro výroční zprávu společnosti a další.

Zdroj: VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Příručka kvality pro zaměstnance*. str. 15, s. 21

6.3 Plánování vzdělávání

Na potřeby identifikace vzdělávání navazuje plánování vzdělávání a zpracování plánu vzdělávání. V této fázi by měla umět analyzovaná vzdělávací společnost nabídnout klientovi nalézt odpovědi na základní tři otázky. Ty jsou:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
2. Jakých cílů chceme dosáhnout,
3. Jak budeme řídit své aktivity, abychom dosáhli zvolených cílů.

Samotná příprava kurzu ve vzdělávacím centru začíná výběrem vhodného tématu, které se probírá formou diskuse v plénu koordinátorů na pobočce. V této fázi přípravy kurzu je stěžejní stanovit si vhodnou cílovou skupinu, pro analyzovanou organizaci je důležité vytipovat hlavní (nejvýnosnější) cílové skupiny a ty zařazovat pravidelně do plánu akcí. Důležité je také vybrat vhodný termín kursu s ohledem na kalendářní činnosti úřadu (např. rozpočty, účetní závěrky atd.) a také aktuálnost tématu v daném období. Organizátor by si měl být také vědom toho, kdy na zvolené téma školili v regionu naposledy, kdy na podobné téma školila konkurence a další faktory. V další fázi přípravy kurzu je na řadě výběr vhodného lektora a jednání s ním. Například o obsahu kurzu, termínu a délce kurzu, materiálech, personálních oblastech, dopravě nebo případně ubytování. Předposlední, ale neméně důležitou, fází přípravy projektu je jeho finanční rozvaha a kalkulace ceny. Spočítat kolik lidí je potřeba, aby byl zisk, stanovit rozpočet. V závěru plánování kurzu je potřeba naplánovat organizační zabezpečení, jako je pronájem a objednávka sálu nebo učebny, zajištění možnosti občerstvení a stravování, pozvánky a její veškeré náležitosti, písemné potvrzení lektorovi, založit evidenční list, který obsahuje požadované náležitosti jako je název akce, název akreditace, upřesnit počet účastníků, hodnocení lektora a další. Všechny pobočky i ústředí vydávají jednotná osvědčení k akreditovaným vzdělávacím programům. Na tomto osvědčení musí být číslo akreditované instituce, číslo akreditovaného vzdělávacího programu. Název vzdělávacího produktu, počet hodin, o jaký druh vzdělávání se jedná, č. akce, jméno, datum a místo narození účastníka, podpis a jméno pověřené osoby, která osvědčení vydává.⁷⁵

V praxi to tedy probíhá následovně. Jakmile vzdělávací společnost identifikuje vzdělávací potřeby konkrétního správního úřadu a uzavře s ním smlouvu o poskytnutí vzdělávacích služeb, nastává druhá fáze systematického vzdělávacího procesu, kterou je plánování

⁷⁵ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. POKYNY. 2008.

vzdělávání. To provádí vzdělávací centrum ve třech fázích. První fází je příprava, kdy dochází ke zvolení cílové skupiny, výběru lektorů, nachystání přihlášek účastníků, tisk materiálů atp. V následné realizační části plánování již vzdělávací centrum přistupuje k zaslání konkrétních podkladů a nabídky účastníkům, umístí nabídku vzdělávacího programu na své internetové stránky, připraví prezenční listinu, vyhotoví certifikáty o absolvování školení atp. Hodnotící část plánování je pak zaměřena na například na vytvoření popisu cesty na místo konání, je vytvořena cenová kalkulace a jsou shromážděny další materiály pro ekonomické oddělení. Hodnotící část plánování má tedy za úkol mimo jiné shromáždit dostatek podkladů k realizaci čtvrtého bodu systematického přístupu ke vzdělávání, kterým je hodnocení vzdělávacího procesu.⁷⁶

Pro přehlednost zde uvádím opět zpracovanou tabulku, jak by mělo plánování vzdělávání probíhat v rámci teorie systémového přístupu ke vzdělání a jak probíhá v praxi ve vzdělávacím centru.

Tabulka 4 Přehled plánování vzdělávání v teorii a praxi

TEORIE	PRAXE
PŘÍPRAVNÁ FÁZE	
Analýza účastníků vzdělávání	Stanovení CO, KDO, KDY, KDE
Specifikace vzdělávacích potřeb	Stanovení konkrétní cílové skupiny
Stanovení cílů vzdělávacího procesu	Hledání a oslovení vhodných lektorů
	Harmonogram kurzů
	Souhrnné zpracování plánovaných kurzů
	Zpracování cenové kalkulace
REALIZAČNÍ FÁZE	
Techniky	Stanovuje si lektor, vzdělávací centrum tuto fázi, volbu technik a metod, zajišťuje pouze po technickoorganizační stránce.
Metody	
Pracovní zařazení zaměstnanců	Kvalitní zpracování nabídky
Motivace pracovníků	Cílený výběr zákazníků

⁷⁶ Informace získané na základě rozhovorů s pracovníky pobočky vzdělávacího centra.

Počet účastníků školení	Zaslání nabídky poštou nebo e-mailem
Priority organizace	Umístění nabídky na internet
	Zveřejnění významnějších akcí v časopisech pro veřejnou správu
	Příprava lektora na kurz (prezentace, interaktivní výuka)
	Zpracování dohody s lektorem
	Informace účastníkům vzdělávací akce
	Příprava prezenční listiny
	Vyhotovení certifikátů
	Zpracování daňových dokladů
	Zpracování popisu cesty na místo konání
ZDOKONALOVACÍ FÁZE	
Vytvoření konkrétního vzdělávacího plánu	Shromáždění dostatečného množství podkladů (počet vydaných certifikátů, počet vyškolených účastníků, počet vzdělávacích akcí, počet školících dnů) pro realizaci čtvrtého bodu systematického přístupu ke vzdělávání, kterým je hodnocení.

Zdroj: vlastní zpracování

Takto byly v zásadě popsány základní organizační plánovací povinnosti vzdělávacího centra. Další samostatnou kapitolou je z hlediska plánování vzdělávání sestavení obsahu vzdělávacích akcí, které je podrobena celé řadě hledisek. Organizátoři vzdělávacích akcí se tak musí zaměřit na sestavení takového obsahu vzdělávací akce, který bude objednateli služeb vyhovovat, a který přispěje k naplnění cílů, které jsou od vzdělávací akce očekávány. Vzdělávací centrum by si tak mělo pokládat otázku, jaké téma vzdělávacího kurzu bude stanoveno, aby odpovídalo identifikaci vzdělávacích potřeb. V oblasti plánování směrem k cílové skupině by měla být pro každé téma stanovena nejvýnosnější cílová skupina, pro kterou budou daná školení a další akce pořádány v pravidelných intervalech.⁷⁷

⁷⁷ Takovými skupinami jsou například úředníci územních samosprávních celků, zaměstnanci a volení představitelé obcí a krajů, poskytovatelé sociálních služeb, školy atp.

Z uvedené tabulky vyplývá, že vzdělávací centrum ve fázi plánování vzdělávání postupuje v rámci teorie systematického přístupu ke vzdělávání.

Ve fázi plánování musí vzdělávací centrum zodpovědět také otázku, jakým způsobem bude po technickoorganizační stránce vzdělávací akce realizována, a to zejména z pohledu volby materiálu a dalšího vybavení, dále musí být stanoveny metody a formy vzdělávání, ty si však vybírá sám lektor, který je sám o sobě bodem v plánování, kdy s ním musí být konzultováno místo a čas konání vzdělávací akce, dále musí být předány informace o tom, zda lektor již školil podobné téma pro konkurenci, jakou by volil cílovou skupinu, jaké bude potřebovat vybavení a jaké vyžaduje za své služby mzdu. Samostatnou kapitolou je také volba termínu školení, který musí být pečlivě zvolen na základě celé řady skutečností, jako je návaznost tématu školení na konkrétní termín a související kalendářní události a skutečnost, kdy bylo téma školení v daném regionu naposledy.

Značnou část plánování tvoří také finanční rozvaha, která směřuje ke kalkulaci ceny vzdělávací akce, přičemž se vychází z očekávaného počtu účastníků a z investovaných nákladů na akci. Cena za školení musí být volena tak, aby pokryla náklady vzdělávacího centra spojené s organizací vzdělávací akce. Do této finanční rozvahy bývají řazeny i další vedlejší propočty, zejména finanční rozvahy atp.

Plánování podléhají také formy a metody vzdělávací akce, které jsou ze strany vzdělávacího centra rozdělovány na prezenční, distanční, kombinovanou a e-learningovu. Zvolené metody rozdělují pořádané akce na informativní, názorně demonstrační, výcvikové, participativní. Daná volba vzdělávací formy a metody je dána zejména vzdělávacími potřebami zákazníků, a to buď aktuálními, obecnými nebo specializovanými.⁷⁸

Z provedeného rozhovoru s pracovníky vzdělávacího centra bylo zjištěno, že největší nedostatky panují v komunikaci mezi lektory a vedením vzdělávacího centra. Komunikace je prováděna pouze v nezbytných otázkách a organizačních záležitostech, přičemž chybí komplexní ucelená komunikace zajišťující také další potřeby klientů a lepší určení, která z metod a forem bude ke vzdělávání využita.

⁷⁸ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. POKYNY. 2008.

6.4 Realizace vzdělávacího procesu

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu podniká realizaci vzdělávacích aktivit zejména v oblasti technicko-organizačních záležitostí, přičemž existují ucelené seznamy a návody úkolů, které musí být ze strany vzdělávacího centra realizovány. Jedná se zejména o dopravu organizátorů a lektorů na místo konání akce, příprava a ověření materiálů a dalšího vybavení, sepsání prezenční listiny, zahájení kurzu organizátorem, který dále představí lektora a kontroluje dodržení plánovaného obsahu vzdělávací akce, zajišťuje činnost s interaktivními výukovými prostředky a nástroji, předání certifikátů po ukončení školení a rozdání formulářů zpětné vazby, kterými mohou účastníci školení vyjádřit svá přání a připomínky.⁷⁹

Při vyhledávání a výběru lektora je nutné vycházet dle interních pokynů vzdělávacího centra, které jsou⁸⁰:

- Efektivní komunikace s lektorem.
- Reference.
- Kvalifikace lektora.
- Spolehlivost.
- Cena.

Hodnocení lektorů je prováděno dle pokynu č. 20 – Vyhodnocování kvality vzdělávacích akcí. Pokud jsou zjištěny nedostatky ve kvalitě lektora, potažmo ve kvalitě kurzu, jsou zaznamenány do záznamu o neshodě a zjištění a přijato opatření k nápravě. Ověřování všech nezbytných opatření je prováděno ředitelkou, manažery a vedoucími koordinátory. Nákup materiálu a služeb jsou vyhodnocovány průběžně na poradách pracovníků vzdělávacího centra, kde v případě problému jsou přijímána opatření. Záznam o výsledcích hodnocení a nezbytných opatření se uvádí do zápisů porad zaměstnanců, ústředí a vedení.⁸¹

V této oblasti jsem odhalila, na základě proběhlých rozhovorů s pracovníky centra, zásadní nedostatek, se kterými je třeba pracovat. Tímto nedostatkem je zákonem stanovená doba, kterou je třeba školit dané téma. Taková doba je stanovena například na 8 hodin, zatímco reálný potřebný čas bývá mnohem kratší a pouze zřídka se diskuze rozvine

⁷⁹ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. POKYNY. 2008.

⁸⁰ Tamtéž.

⁸¹ Tamtéž.

takovým způsobem, že vyhrazený čas na školení je díky dané diskuzi vyčerpán. V praxi se spíše setkáváme se situacemi, kdy sami účastníci prosí o zkrácení vzdělávací akce. I po předčasném ukončení takové akce je však ze strany úřadu placena plná finanční částka, dřívější ukončování úřadu je tak ve své zásadě poškozováním ekonomické stability úřadu.

I v této části práce uvedu souhrn teoretických a praktických faktorů, které nám lépe umožní identifikovat efektivitu takto prováděných školení.

Tabulka 5 Souhrn teoretických a praktických faktorů sloužících k realizaci vzdělávacího procesu

TEORIE	PRAXE
Jasný program vzdělávacího procesu	Doprava lektora a organizátora na místo kurzu
Motivace účastníků školení	Účast pracovníka vzdělávacího centra na kurzu
Školení musí být zacíleno na pozvané účastníky	Kontrola podpisů do prezenční listiny
Kompetentní a v daném oboru dostatečně vzdělaný lektor	Rozdání studijních event.. dalších doplňkových materiálů
Použití metody vedoucí k posílení aktivity a zájmu účastníků	Kontrola učebny (vyvětráno/vytápěno)
Cíle vzdělávacího procesu	Ověřit funkčnost techniky
Zajistit soulad s dosavadními zkušenostmi a přístupem	Ověřit připravenost ubytování, občerstvení a stravování
Vytvářet vědomí o užitečnosti a přínosu vzdělávacího procesu	Zahájení kurzu organizátorem
	Představení lektora
	Představení účastníků
	Kontrola dodržení obsahu školení
	Kontrola provádění výuky interaktivními metodami, včetně skupinových či individuálních prací
	Předání certifikátů

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného přehledu je patrné, že i v této fázi realizace vzdělávacího procesu postupuje vzdělávací centrum v souladu s uvedenou teorií.

6.5 Hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je ve vzdělávacím centru pro veřejnou správu České republiky zpracováno poměrně kvalitně a detailně. Hodnocení vzdělávacích akcí vychází zejména z informací poskytnutých účastníky školení, kteří jsou po jeho skončení požádáni o vyplnění formuláře sloužícího k hodnocení akce. Tento formulář je uveden v přílohách (viz Příloha č. 2). Dalšími podklady pro hodnocení vzdělávací akce jsou informace poskytnuté pracovníkem vzdělávacího centra, který drží nad organizací konkrétní vzdělávací akce ochrannou ruku, a který hodnotí například odbornou připravenost lektora, jeho schopnost předat informace účastníkům školení, úroveň jeho komunikace a kvalita zpracovaných podkladů. Výsledkem takového hodnocení jsou známky vyjadřující kvalitu vzdělávací akce jako takové a kvalitu lektora. Výsledná známka je následně uvedena do přehledu realizovaných akcí, a to takovým způsobem, že hodnocení akce i hodnocení lektora má vlastní známku vzniklou průměrem známek od účastníků akce a lektor má ještě samostatnou známku udělenou pracovníkem vzdělávacího centra, která je uvedena v evidenčním listu akce. Každá vzdělávací akce obdrží celkem tři hodnotící známky, dvě z nich jsou od účastníků akce, jedna od pracovníka vzdělávacího centra. Z těchto známek je pak vytvořena známka výsledná, která vypovídá o celkových kvalitách vzdělávací akce, a to následujícím způsobem⁸²:

- Zámka 1,00 – 1,7 Výborně
- Zámka 1,71 – 2,1 Velmi dobrý
- Zámka 2,11 – 2,3 Dobrý
- Zámka 2,31 a více Nevyhovující

Na základě výsledného hodnocení celé akce jsou následně realizována různá opatření a nápravy. Pokud je hodnocení do 2,1, je to považováno za vyhovující a není třeba provádět žádná radikální nápravná opatření. Pokud je však hodnocení horší, je zjišťována příčina takto negativního hodnocení, která je následně odstraněna prostřednictvím přesně cílených postupů,

⁸² VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. POKYNY. 2008.

díky kterým je daný vzdělávací kurz upraven tak, aby lépe odpovídal potřebám správních úřadů a jejich zaměstnanců.⁸³

Takto nastavený systém hodnocení vzdělávacích akcí lze považovat za dostatečný a o kvalitách vzdělávacího systému vypovídající. Lze však konstatovat, že by bylo vhodné do procesu hodnocení zařadit i následné hodnocení s časovým odstupem cca 1 – 6 měsíců, které by vyjadřovalo, jak jsou účastníci školení spokojeni s využitím daných znalostí v praxi a v čem jim získané poznatky pomáhají k výkonu jejich povolání.

Tabulka 6 Teoretický a praktický model hodnocení vzdělávání

TEORIE	PRAXE
FORMATIVNÍ FÁZE	
Subjekty vyhodnocování	Spoluzodpovědnost za co největší přínosy vzdělávání
Kritéria vyhodnocování	Správné posouzení efektů vzdělávání
Hodnocení prostředí	Hodnocení lektora – pracovníkem vzdělávacího centra
Efektivita vzdělávání lektory	Hodnocení lektora – účastníky akce
SOUHRNNÁ FÁZE	
Souhrnné hodnocení vzdělávací akce	Hodnocení vzdělávací akce a lektora průměrnou známkou
Nová analýza vzdělávacích potřeb	
Přehodnocení aktivity	
Vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu	

Zdroj: vlastní zpracování

Spolehlivá zpětná vazba je pro vzdělávací centrum důležitá a může mu napomoci jako vzdělavateli zlepšit návrh dalších vzdělávacích projektů a programů včetně jejich organizace. Schopnost vzdělávacího centra demonstrovat efektivitu proběhlých vzdělávacích projektů jim pomůže najít lepší cestu ke snadnějšímu prosazování potřeby vzdělávání v organizaci. Pokud

⁸³ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. POKYNY. 2008

vzdělávací centrum použije při vyhodnocování svých proběhlých projektů více technologický a formalizovaný postup, získá větší důvěryhodnost pro své klienty. Mohou tak lépe argumentovat svým zákazníkům při jejich rozhodování o investicích do vzdělávání svých zaměstnanců a usnadní jim rozhodování o výběru poskytovatele vzdělávání. Vyhodnocování tedy také probíhá ve vzdělávací společnosti v souladu s prezentovanou teorií systematického přístupu ke vzdělávání.

7 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na základě provedené analýzy a dedukce vzdělávací společnosti si tedy troufám tvrdit, že existují jen drobné rozdíly v teoretickém a praktickém pojetí systematického přístupu ve vzdělávání úředníků veřejné správy. Největší rozdíly mezi teoretickým a praktickým uplatňováním systematického přístupu probíhají hned v úvodní fázi celého procesu, a to ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Hlavní náplní vzdělávacího centra je poskytovat možnost dalšího vzdělávání v oblasti veřejné správy, proto by identifikace vzdělávacích potřeb měla být pro společnost prioritou, tak se ovšem spíše orientuje na shánění klientů než tomuto systematickému přístupu. Velmi často, ovšem ne vždy, tak dochází ke splnutí těchto dvou činností. Jako zdroje pro tuto analýzu společnost využívá zejména informace z médií, internetu a legislativy, což dle mého názoru není dostačující. Společnost by více měla pracovat s databází svých stávajících klientů a více provázaně pracovat s takto nashromážděnými informacemi. V dalších fázích systematického přístupu ke vzdělávání již nespátřuji dle provedeného šetření větší rozdíly mezi teorií a praxí. V procesu plánování vzdělávání přistupuje vzdělávací centrum velmi zodpovědně, a to jak po technické, tak po vzdělávací stránce. Společnost podrobně sleduje konkurenci, pečlivě volí termíny školení, vybírá kompetentní lektory. Samotná komunikace mezi lektory a společností by se mohla v této fázi procesu zlepšit, ale větší rozdíly mezi teorií a praxí jsme v této fázi neshledala. V dalších částech procesu realizace, hodnocení a výkonu jsem neshledala žádné větší rozdíly. Na základě analýzy si dokonce myslím, že právě tyto fáze má společnost perfektně systematicky a na základě teorie propracované.

Souhlasím s názorem většiny odborníků, kteří poukazují na skutečnost, že obsahová náplň vzdělávání úředníků, stejně jako struktura a způsob vzdělávání vyžaduje výrazné změny. Zatím co vývoj i inovační změny v organizaci a výkonu veřejné správy intenzivně pokračují, systém vzdělávání pro úředníky veřejné správy je rozsahem a do značné míry i obsahově fixován zákonem č. 312/2002 Sb. Hlavně stanovený rozsah povinného vzdělávání můžeme považovat za minimální. Veřejná správa by měla mít zájem na tom, aby si vzdělávání úředníků veřejné správy získalo i veřejné uznání z hlediska občanů, bude proto muset tento systematický přístup ke vzdělávání formovat tak, aby byla do systému celoživotního vzdělávání jako součást systematického celoživotního vzdělávání, integrovatelná nebo alespoň splňovala kvalitativní parametry vyššího studia běžně kladené. V současnosti ve veřejné správě došlo ke generační výměně zaměstnanců a většina úředníků již má

vysokoškolské vzdělání zpravidla odpovídajícího zaměření. Proto je vhodné zabývat se otázkou, zda stávající legislativní úprava vytváří dostatečně vhodné podmínky k efektivnímu využití toho lidského potenciálu a zda také efektivním způsobem upravuje jejich další vzdělávání. Zákon č. 312/2002 Sb. vymezuje pouze prostor pro zvládnutí a zdokonalování nezbytného profesního minima, na které nemůžeme vzdělávání úředníků veřejné správy v žádném případě redukovat.

Závěrem si trůfám tvrdit, že cíl a zaměření mé práce byl naplněn, díky provedené analýze a dedukci, se mi podařilo nalézt odpovědi na výzkumné otázky uvedené v úvodu této práce.

ZÁVĚR

Diskuze nejméně posledních třiceti let vedla k tomu, že se obecně uznává zásadní význam vzdělávání a učení se dospělých jako předpokladu řešení v podstatě všech společenských a individuálních otázek. Toto mínění nezastávají již jen elity, ale i stále rostoucí množství skupin a jednotlivců. V dnešní době navíc přibírá role tvůrce informací a znalostí a zajišťovatele dynamické úrovně vzdělání, tedy faktorů, které jsou zásadní pro úspěch organizace na neustále se měnících trzích. Aby bylo možné znalosti vytvářet, řídit a alokovat tam, kde budou nejlépe využity, a to nejen ve veřejné správě, je nutné, aby bylo nastoleno prostředí takové organizační kultury, která je založena na sdílení znalostí a permanentním učení. Základní vzdělávání zaměstnanců, jejich další individuální rozvoj a celkový organizační rozvoj jsou vzájemně provázané procesy a sledují cíl zlepšení efektivity organizace prostřednictvím zlepšení kvality lidských zdrojů coby jeho nejcennějšího aktiva. Má-li ale být účinné, nemohou být ponechány napospas spontánnosti, náhodě nebo subjektivním iniciativám jednotlivců nebo organizačních jednotek, ale musí být systematicky naplánovanými činnostmi.⁸⁴

Systematický přístup ke vzdělávání pracovníků veřejné správy by ovšem měly dodržovat i samotné správní úřady, protože většina větších úřadů si školí a vzdělávají své zaměstnance samy, nevyužívají tedy služeb vzdělávacích společností. Identifikace vzdělávacích potřeb je tak na správních úřadech zajišťována zejména prostřednictvím informací vedoucích úředníků a popisem pracovní náplně a požadavků odborné způsobilosti na jednotlivých pracovních pozicích. Nejméně je pak v praxi využíváno návrhů samotných úředníků, a to i přesto, že mají možnost si sami zvolit vzdělávací aktivity, které podstoupí. Často dochází k řadě chyb ze strany úřadů, tou nejčastější je nedostatečně formulovaná personální strategie, která nesplňuje potřebnou provázanost se systémem vzdělávání. Pozitivním efektem tohoto přístupu je pak například aplikace hodnotících rozhovorů do praxe. Tyto rozhovory umožňují personalistům odhalit nedostatky ve vzdělávacím procesu a navrhnout způsoby nápravy těchto nedostatků.

V současné době není ve vzdělávání úředníků správních úřadů jimi samotnými aplikován dostatečným způsobem systematický přístup ke vzdělávání, přičemž požadavky jednotlivých fází vzdělávacího cyklu jsou naplňovány pouze rámcově. Proto navrhuji, aby

⁸⁴ KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 8071793892.

došlo k navýšení počtu pracovníků personálních oddělení úřadu, kteří by s plněním požadavků systematického přístupu ke vzdělávání pomáhali. Aby nebylo toto opatření příliš finančně náročným, lze zauvažovat o navázání spolupráce s vysokou školou, která by poskytla brigádníky v rámci odborné praxe. Tato problematika je natolik obsáhlá, že by se klidně dala využít i jako samostatné téma další práce.

Otevírá se také otázka o existenci kvalitního obsahového i organizačního zajištění vzdělávacích aktivit pro úředníky veřejné správy. V současnosti byla udělena akreditace od Ministerstva vnitra více než 370 institucím. Nabízí se také otázka, zda při tak velkém počtu akreditovaných vzdělávacích institucí nebude dříve či později nutné zabývat se i zvyšováním úrovně odborné a metodické přípravy lektorů a nabízených vzdělávacích projektů vůbec.

Tato bakalářská práce se zaměřila na zjištění, zda dochází k uplatňování systematického přístupu ke vzdělávání úředníků správních úřadů v praxi. V teoretické části práce byl vytvořen teoreticko-terminologický aparát, který blíže popsal vzdělávání dospělých, stanovil legislativní rámec vzdělávání úředníků, stručně popsal vzdělávací centrum pro veřejnou správu České republiky a teoreticky vymezil systematický přístup ke vzdělávání úředníků správních úřadů. V praktické části pak byla prováděna analýza a komparace teoretických informací aplikovaných v praxi. Za pomoci těchto metod jsem se snažila najít případné nedostatky v systematickém přístupu ke vzdělávání v analyzované společnosti a podat doporučení k jejich odstranění.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Eliška Brabcová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků prostřednictvím vzdělávacího centra
Název práce v anglickém jazyce:	Officers education territorial municipality unit by education centre for public administration
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Pokorná, Ph.D.
Počet stran:	72
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2013
Klíčová slova v českém jazyce:	Legislativa, systematické vzdělávání, veřejná správa, vzdělávací centrum pro veřejnou správu, vzdělávání.
Key words:	Education, education center for public administration, legislation, public administration, systematic education.

Obsah práce: Obsahem teoretické části práce je vymezení základních pojmů v oblasti vzdělávání v organizacích a popis principů, kterými se vzdělávání v organizacích řídí. Obsahem praktické části je popis vzdělávacího centra z pohledu principů popsanych v teoretické části, posouzení funkčnosti těchto principů v praxi a vyvození vlastního názoru.

The content od the work: The content of the theoretical part of the work is a definition of basic notions in the field of education in organizations and a description of principles which are applied on education in organizations. The content of the practical part is a description of an educational centre form the point of view of principles described in the theoretical part, an assessment of functionality of these principles in practice and a conclusion of my own opinion.

LITERATURA A PRAMENY

Monografie

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Metodika a didaktika vzdělávání dospělých: studijní text pro kurz Certifikovaný lektor vzdělávání dospělých, specificky připravený pro pedagogické pracovníky škol zapojených do projektu UNIV 2 Kraje*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. 62 s. ISBN 978-80-244-2716-4.

BŘEŇ, Jan. *Zkladní charakteristika veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu Praha, 2011. 83 s. ISBN 978-80-86976-22-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HROŇÍK, František a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4714-578.

KALA, Tomáš, et al. *Management malé obce: E-learningový kurz pro vzdělávání manažerů obecních a regionálních správ a samospráv*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. 72 s. ISBN 978-80-7041-993-9.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 8071793892.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada Publishing). ISBN 978-802-4724-973.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2013, 172 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4336-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Karel HLAVATÝ. *Management znalostí*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2005, 191 s. ISBN 80-245-0878-8.

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2. , přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. 146 s. ISBN 80-7357-045-9.

PETŘÍKOVÁ, Anna. *Psychologie učení a vzdělávání dospělých: studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2006. 60 s. ISBN 80-85783-63-0.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 294 s. ISBN 978-802-4739-601.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA. *Outdoor trénink: pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 192 s., [8] s. fot. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.

ŠIROKÝ, Jan. *Tvoříme a publikujeme odborné texty: manuál úspěšného lektora*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-251-3510-5.

ŠLAUF, Václav, SEDLÁČEK, Jan. *Správní právo: příručka pro ověřování zvláštní odborné způsobilosti pracovníků okresních a obecních úřadů*. 1. vyd. Praha: Práce: 1992. 182 s. ISBN 80-208-0250-9.

VETEŠKA, Jaroslav, VACÍNOVÁ, Tereza, et al. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

CENTRUM ANDRAGOGIKY. *Legislativní rámeček*, 2013. [online] Praha, [cit. 2013-05-16] dostupné z <http://vzdelavani-uredniku.centrumandragogiky.cz/>.

IVS. *Průběh ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou* [online] Praha: Institut pro veřejnou správu, 2013 [cit. 2013-05-16] Dostupné z <http://institutpraha.cz/vzdelavani/prubeh-overeni-ZOZ-zkouskou>.

IVS. *Základní charakteristika institutu* [online] Praha: Institut pro veřejnou správu, 2013 [cit. 2013-05-16] Dostupné z <http://institutpraha.cz/o-nas/zakladnicharakteristikainstitutu>.

VCVSCR.CZ. *Akreditovaná vzdělávací společnost* [online] [cit. 2013-05-22] Dostupné z <http://vcvscr.cz>.

VCVSCR.CZ. *Akreditovaná vzdělávací společnost, Výroční zpráva 2011* [online] [cit. 2013-05-22] Dostupné z <http://www.vcvscr.cz/homepage/dokumenty>.

Sborníky

KOLEKTIV AUTORŮ. *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: X konference: rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 978-80-244-2108-7.

KUPCOVÁ, Veronika. *Význam zájmového vzdělávání dospělých v súčasnej spoločnosti*. In *Korenie Kultury : Zborník vedeckých študií*. 1. vyd. Banská Bistrica: Fakulta humanitných vied Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2010. 234 s. ISBN 978-80-8083-982-6.

Legislativa

MVCR. *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. In *Usnesení vlády ČR*, 2005. [online] dostupné z <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mw%3d%3d>.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Interní dokumenty Vzdělávacího centra pro veřejnou správu

Příručka edulQ ISO 9001:2008

Příručka kvality pro zaměstnance

Pokyny

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Interakce v procesu vzdělávání dospělých.....	12
Obrázek 2 Model Hierarchie vzdělávání dospělých.....	14
Obrázek 3 Systematický přístup ke vzdělávání.....	27
Obrázek 4 Prvky realizace procesu vzdělávání	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled základních činností ústředí a poboček	41
Tabulka 2 Přehled teoretických a praktických nástrojů sloužících k identifikaci vzdělávacích potřeb.....	45
Tabulka 3 Popisy práce dvou vybraných pracovních míst.....	48
Tabulka 4 Přehled plánování vzdělávání v teorii a praxi	50
Tabulka 5 Souhrn teoretických a praktických faktorů sloužících k realizaci vzdělávacího procesu	54
Tabulka 6 Teoretický a praktický model hodnocení vzdělávání.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Hodnocení zaměstnance.....	70
Příloha č. 2 Formulář hodnocení vzdělávací akce.....	72

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Hodnocení zaměstnance



Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s.

186 00 Praha 8, Vítkova 10/241

Akreditovaná instituce Ministerstvem vnitra pod číslem akreditace AK I./I-12/2002

Akreditovaná instituce Ministerstvem práce a sociálních věcí pod číslem akreditace 2007/098 – I

Akreditovaná instituce Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy pod číslem akreditace 33 410/2005–25

HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE (Jednotný formulář pro vedoucí i odborné zaměstnance)

HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE

Jméno a příjmení hodnoceného:		
Hodnocené období:		
Pracovní funkce:	Útvar:	
Hodnotitel:		
Stupnice hodnocení	1 – neuspokojivý 2 – je nutné zlepšení 3 – plní očekávání 4 – překračuje očekávání 5 – vynikající	

KRITÉRIA HODNOCENÍ

	Váha	Stupnice	Výsl.	Poznámky
A. Pracovní výkon				
Kvalita práce – komplexnost, přesnost, bezchybovost		1 2 3 4 5		
Pracovní tempo – množství práce, efektivita		1 2 3 4 5		
Stálost výkonu – vyváženost, rychlost, efektivita		1 2 3 4 5		
Iniciativa – snaha, aktivita, samostatnost		1 2 3 4 5		
Efektivnost		1 2 3 4 5		
Odpovědnost		1 2 3 4 5		
B. Účelnost práce				
Plnění v termínech		1 2 3 4 5		
Organizace práce		1 2 3 4 5		
Využití pracovní doby		1 2 3 4 5		
C. Vztah k práci				
Zájem o práci		1 2 3 4 5		
Ochota při mimořádných úkolech		1 2 3 4 5		
Flexibilita		1 2 3 4 5		
Spolehlivost		1 2 3 4 5		
Pracovní kázeň		1 2 3 4 5		
Zájem o odborný růst		1 2 3 4 5		



Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s.

186 00 Praha 8, Vítkova 10/241

Akreditovaná instituce Ministerstvem vnitra pod číslem akreditace AK I./I-12/20

Akreditovaná instituce Ministerstvem práce a sociálních věcí pod číslem akreditace 2007/098

Akreditovaná instituce Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy pod číslem akreditace 33 410/2005-25

D. Spolupráce				
Loajalita k organizaci		1 2 3 4 5		
Vztah ke spolupracovníkům		1 2 3 4 5		
Schopnost týmové práce		1 2 3 4 5		
Komunikace		1 2 3 4 5		
Vztah k nadřízenému		1 2 3 4 5		
Schopnost řídit		1 2 3 4 5		
Schopnost delegovat, motivovat		1 2 3 4 5		
Vztah k zákazníkům		1 2 3 4 5		
E. Osobní faktory				
Tvořivost		1 2 3 4 5		
Realizace úspěšných námětů		1 2 3 4 5		
Vstřícnost ke změnám		1 2 3 4 5		
Schopnost sebezprosažení		1 2 3 4 5		
Schopnost řešit konflikty		1 2 3 4 5		
CELKEM				
VÝSLEDEK HODNOCENÍ:		Hodnotící stupnice:		
Výsledek celkem		100 – 85% - vynikající		
----- x 100 =	%	84 – 70% - překračuje očekávání		
(váha celkem x 5)		69 – 50% - plní očekávání		
		49 – 30% - je nutné zlepšení		
		29 – 0% - neuspokojivý		
Plnění úkolu z předchozího období, úspěchy, nezdary:				
Doporučení ke zlepšení pracovního výkonu a k osobnímu rozvoji:				
Jiná doporučení:				
Komentář zaměstnance k vlastnímu hodnocení/sdělení, zda jej pracovní funkce uspokojuje, jaká je představa profesního růstu, apod./a zaměstnavateli:				
Zaměstnanec byl seznámen s hodnocením dne:				
Podpis zaměstnance:		Podpis hodnotitele:		

Příloha č. 2 Formulář hodnocení vzdělávací akce



Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s.

186 00 Praha 8, Vítkova 10/241

Akreditovaná instituce Ministerstvem vnitra pod číslem akreditace AK I./I-12/2002

Akreditovaná instituce Ministerstvem práce a sociálních věcí pod číslem akreditace 2007/098 – I

Akreditovaná instituce Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy pod číslem akreditace 33 410/2005–25

Hodnocení akce – zpětná vazba

Název kurzu: **«doplňte název kurzu»** Jméno (nepovinné):.....

Datum konání: **«doplňte datum konání kurzu»**

Prosíme o laskavé vyplnění níže uvedených otázek zapsáním známky do kolonky **Vaše hodnocení** v označeném sloupci. Otázky č. 10. – 12. prosíme vypište slovy.

Stupnice odpovědí: 1 – výborný 2 – velmi dobrý 3 – průměrný 4 – dostatečný 5 – nevyhovující

Otázka	Vaše hodnocení
1. Jak odpovídal obsah kurzu stanoveným cílům	
2. Jak hodnotíte použité školicí metody	
3. Získané vědomosti využiji ve své práci	
4. Informace, které předcházely kurzu byly	
5. Organizace kurzu byla	
6. Jak fungovala použitá techniky	
7. Školicí zařízení bylo	
Hodnocení lektora: «doplňte jméno lektora»	
8. – odbornost	
9. – prezentace	
10. Doporučení pro zlepšení kurzu:	
11. Náměty na další kurzy:	
12. Kde jste získali informace o kurzu (pozdávky, internet, od kolegů, e-mailem):	

Děkujeme za vyplnění tohoto formuláře. Velice oceňujeme Váš příspěvek.