

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2014 – 2016**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hana Mašková

Celoživotní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců veřejné správy

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES
2014 – 2016**

DIPLOMA THESIS

Hana Mašková

**Lifelong education and evolution of the employees of the public
administration**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2016

Hana Mašková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu PhDr. Miloši Chladovi, CSc., za jeho pochopení a toleranci a především za cenné rady a připomínky, které mi poskytoval při vedení této diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce je rozčleněna na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část představuje systém vzdělávání zaměstnanců státní správy a zaměstnanců územně samosprávných celků, dále problematiku reformy veřejné správy a v závěru této části rozebírá andragogický profil lektora vzdělávání v těchto institucích.

Praktická část je tvořena výzkumem ve formě dotazníkového šetření a návrhem opatření pro organizaci.

Klíčová slova

Samospráva, státní správa, státní zaměstnanec, systém vzdělávání, úředník, úřednická zkouška, územní samosprávný celek, vzdělávání, učení a rozvoj, zkouška zvláštní odborné způsobilosti.

Annotation

This thesis is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part represents the educational system of the public administration employees and the office workers of the local self-governing units, as well as the problems of public administration reforms. The andragogical profile of an educational lecturer is discussed in the conclusion part.

The practical part consists of the questionnaire survey and a draft of the organization arrangements.

Keywords

Civil servant, clerical examination, education, learning and evolution, examination of special competence, local self-governing unit, office worker, public administration, self-government, system of education.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
1.1 Celoživotní vzdělávání, učení a rozvoj	10
1.2 Veřejná správa – státní správa a samospráva	15
1.2.1 Státní správa.....	17
1.2.2 Samospráva.....	19
1.3 Lidské zdroje – státní zaměstnanec, úředník, zaměstnanec	21
1.3.1 Státní zaměstnanec.....	22
1.3.2 Úředník	23
1.3.3 Zaměstnanec	23
2 CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ	24
2.1 Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace.....	26
2.2 Plánování vzdělávání	26
2.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	27
2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....	27
3 METODY A STYLY VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
3.1 Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti	31
3.2 Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště.....	33
3.3 Vzdělávání pomocí počítačů (e-Learning).....	34
4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ	37
4.1 Zákon o státní službě	38
4.2 Úřednická zkouška	39
4.3 Další prohlubování vzdělání.....	42
4.4 Zvýšení vzdělání	43

5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SAMOSPRÁVY	44
5.1 Vzdělávání úředníků	45
5.1.1 Vstupní vzdělávání.....	47
5.1.2 Průběžné vzdělávání.....	47
5.1.3 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů	47
5.2 Zvláštní odborná způsobilost.....	48
5.2.1 Zabezpečení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti	49
5.2.2 Průběh zkoušky zvláštní odborné způsobilosti	49
5.3 Rovnocennost vzdělání.....	51
6 REFORMA VEŘEJNÉ SPRÁVY – INFORMAČNÍ SYSTÉMY VEŘEJNÉ SPRÁVY	52
6.1 Vliv reformy veřejné správy na oblast vzdělávání jejích zaměstnanců	54
6.1.1 eGovernment.....	54
6.1.2 Czech POINT.....	55
6.1.3 Datové schránky	56
6.1.4 Základní registry.....	57
7 ANDRAGOGICKÝ PROFIL LEKTORA	58
7.1 Požadavky na lektora veřejné správy.....	58
PRAKTICKÁ ČÁST.....	60
8 CÍLE, METODY A HYPOTÉZY VÝZKUMU.....	60
8.1 Cíl výzkumu	61
8.2 Metody výzkumu.....	62
8.3 Hypotézy k výzkumu	63
9 ANALÝZA DAT A VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	64
9.1 Zkušenosti se sběrem dat	64
9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	65
9.3 Interpretace výsledků	66
9.3.1 Souhrnné vyhodnocení opovědí.....	66

9.3.2 Vyhodnocení podle skupin úředníků	69
9.3.3 Ochota ke vzdělání ve volném čase a na vlastní náklady	77
9.3 Shrnutí výsledků.....	82
ZÁVĚR.....	84
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
SEZNAM ZKRATEK.....	90
SEZNAM OBRÁZKŮ	91
SEZNAM GRAFŮ	92
SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na oblast celoživotního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve veřejné správě. Konkrétním smyslem je přiblížit širší veřejnosti oblast vzdělávání zaměstnanců státní správy a zaměstnanců územně samosprávných celků, porovnat mezi sebou oba systémy povinného vzdělávání státních zaměstnanců a úředníků a zároveň zjistit úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců veřejné správy a jejich ochotu se dále rozvíjet a prohlubovat si úroveň znalostí a vědomostí. Cílem je analýza problematiky celoživotního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve veřejném sektoru.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části, kterou tvoří výzkum.

Na počátku práce jsou objasněny základní pojmy vztahující se ke vzdělávání, učení a rozvoji, dále jsou vymezeny obě složky veřejné správy – státní správa a samospráva a rovněž jsou charakterizovány lidské zdroje, kterými veřejný sektor disponuje. Patříčný prostor je věnován nejen stručnému popisu cyklu vzdělávání, ale i jednotlivým metodám a stylům, které úřady státní správy i místní samosprávy využívají a realizují obdobným způsobem jako organizace v privátním sektoru. Hlavní pozornost se však upírá k charakteristice podstatných znaků systému vzdělávání státních zaměstnanců, který byl teprve před půldruhým rokem legislativně vymezen, oproti systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, jež je podchyceno zákonem již třináct let. Součástí práce je též malé nahlédnutí do probíhající reformy veřejné správy prostřednictvím zavádění jednotlivých informačních systémů, kterými dochází k postupné elektronizaci veřejné správy a přiblížení služeb občanovi. Zde je obzvláště patrný posun ve změně pracovních postupů, využívání moderních technologií a prostředků výpočetní techniky, které by zaměstnanci obtížně zvládali bez průběžného vzdělávání a aktualizace dosud nabytých zkušeností. Závěr teoretické části práce je věnován oblasti lektorování.

Je nutné zdůraznit, že úroveň služeb poskytovaná zaměstnanci státní správy i zaměstnanci územní samosprávy je výrazně ovlivněna lidským faktorem. Prioritním úkolem personálních útvarů je zlákat, získat a zároveň udržet kvalifikované a kompetentní lidské zdroje disponující řadou dalších hodnot a vlastností, mezi které řadíme především vysoký morální kredit, disciplínu a pracovitost, zodpovědnost, důslednost, rozhodnost, ochotu, laskavost, trpělivost, sebeovládání, přiměřenou míru

empatie, psychickou odolnost a rovněž dostatečnou míru vnitřní motivace pracovat na sobě a dále rozvíjet své znalosti a dovednosti.

Cílem praktické části diplomové práce je především zmapovat úroveň dosaženého vzdělání, dostupnost a kvalitu zákonem stanoveného limitu vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a rovněž ochotu zaměstnanců veřejného sektoru se vzdělávat ve vlastním volném čase, případně na vlastní náklady.

Na formulaci hypotéz, o které se opírá celé výzkumné šetření, a jejichž pravdivost je třeba potvrdit či vyvrátit, naváže definování výzkumných otázek a podotázek a vypracování finální podoby dotazníku. Skupiny otázek budou zaměřeny jednak na získání validních dat obecné povahy, dále údajů o povinném a legislativně podchyceném systému vzdělávání, a rovněž informací souvisejících se získáváním vědomostí v čase mimopracovním. Po analýze odevzdaných dat bude vyhodnocena platnost stanovených hypotéz a budou navržena opatření k případnému zlepšení stavu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Celoživotní vzdělávání, učení a rozvoj

Celoživotní vzdělávání zaujalo na počátku nového století velmi zásadní místo, a to v celosvětovém měřítku. Nikdy nekončící proces vzdělávání, učení a rozvoje populace výrazně napomáhá zaměstnatelnosti, ovlivňuje konkurenceschopnost společností, prospívá sociální integraci a obohacuje větší či menší měrou životy všech lidí.

„Celoživotní učení představuje zásadní koncepční změnu pojetí vzdělávání, změnu jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně - jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a časté přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života. Celoživotní učení má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně jeho možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami.“¹

Současným fenoménem na trhu práce je vzdělávání zaměstnanců všech věkových kategorií. Z organizací, firem či společností proudí nezanedbatelné finanční prostředky do vzdělávání zaměstnanců bez ohledu na veřejný či soukromý sektor. Zaměstnavatel očekává s touto investicí zlepšení a zkvalitnění pracovního výkonu zaměstnanců, zvýšení jejich odbornosti a profesionality, obohacení práce novými poznatky, zároveň i spokojenost zaměstnanců, zvýšení motivace k dalším výkonům a zamezení fluktuace. Ze strany zaměstnanců je zvyšování kvalifikace vítáno zejména z důvodu setrvání v pracovním poměru, zdokonalení se v oboru, případného zvýšení platu či očekávaného kariéerního postupu. Zaměstnanci si začínají uvědomovat fakt, že pokud se nebudou dále vzdělávat, aktualizovat dosud nabyté zkušenosti a vědomosti či se v případě potřeby, nebo zájmu rozvíjet i jiným profesním směrem, mohou přijít o práci a následně se potýkat s uplatněním na pracovním trhu.

¹ PALÁN, J. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2008, s. 101. ISBN 978-80-86723-58-7.

Na rozvoj zaměstnanců pohlíží Koubek jako na určitý způsob vzdělávání připravující zaměstnance na širší pracovní úkoly, než jsou od nich v současnosti požadovány. Postupným rozvojem se zaměstnanec stává univerzálnějším, flexibilnějším, orientovaným v pracovním prostředí, jeho osobnost a chování se pozvolna formují a tím dochází ke zvýšení konkurenceschopnosti zaměstnance na trhu práce. V oblasti rozvoje zaměstnanců je třeba klást důraz především na vytváření podmínek k prohlubování a rozšiřování jejich technických dovedností a znalostí např. formou podpory volnočasových aktivit a zálib (dotace vstupenek na prezentace, veletrhy a výstavy, dostupnost odborné literatury a časopisů). Nemalou pozornost je třeba věnovat oblasti rozvoje umění jednat s lidmi, s klienty i spolupracovníky, rozvoji dovedností při práci s výpočetní technikou a prohlubování jazykového vzdělávání.²

V rámci České republiky (dále jen ČR) působí v současné době i díky čerpání finančních prostředků z operačních programů Evropské unie (dále jen EU) řada subjektů v oblasti vzdělávání. Rozmanité druhy vzdělávání nabízejí zejména státní i soukromé vysoké a střední školy, akreditované vzdělávací instituce, soukromí vzdělavatelé, jednotlivá rezortní ministerstva, i sami zaměstnavatelé po získání dotací z široké škály operačních programů např. Zaměstnanost, Výzkum, vývoj a vzdělávání, Podnikání pro konkurenceschopnost, v oblasti veřejné správy např. z programu Efektivní veřejná správa. Vysoká konkurence vzdělávacích institucí umožňuje zájemcům vybrat takovou, která nejlépe splňuje jejich aktuální požadavky.

Barták vychází z Memoranda o celoživotním učení, které problematiku celoživotního učení osvětluje jako celoživotní vzdělávací aktivitu a navíc zavádí pojem „všeživotní učení“, které by mělo probíhat nepřetržitě, bez ohledu na životní etapy, místo, čas a způsob učení. V procesu celoživotního učení se prolíná formální a neformální vzdělávání a informální učení.

Formální vzdělávání je cílevědomým řízeným procesem, vedoucím k rozvoji poznání a jeho následného praktického využití ve všech oblastech života. Jedná se o působení uvědomělé, systematické, záměrné, plánovité a dlouhodobé, obsah i forma působení učitele má didaktickou a výchovně vzdělávací hodnotu. Vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích – školách, jejichž funkce, cíl, obsah, způsoby a prostředky hodnocení jsou stanoveny legislativně.

² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 149. ISBN 978-80-247-3823-9.

Neformální vzdělávání je realizováno mimo systém formálního vzdělávání, a nevede tedy ke školskému vzdělání. Pořádají jej nejrůznější vzdělávací instituce pro dospělé, nadace, kulturní zařízení, ale i sami zaměstnavatelé. Působení takovýchto vzdělávatelů je spíše nahodilé, spontánní, doplňuje, prohlubuje a rozvíjí již získané poznatky, ve své podstatě přispívá k utváření osobnosti člověka. Jeho prostřednictvím lze získat přehled a najít řešení na nejrůznější potřeby a přání dospělých v oblasti současné vědy, techniky, ekonomie, nových technologií, kultury, apod. Rovněž podporuje sebevzdělávání, přispívá ke zvýšení kvalifikace, k osvojení vhodnějších metod a postupů při práci, efektivnějších způsobů jednání a myšlení. Neformální vzdělávání přispívá k rozvoji emoční inteligence a socializace lidí a budování pozitivních vzájemných vztahů.

Informální vzdělávání či učení je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované nabývání a osvojování vědomostí, znalostí, postřehů a postojů z každodenního života, z kontaktů a z prostředí, v němž žijeme. Pomocí nejrůznějších forem informálního učení lze mnohem lépe ovlivnit sociální zrání člověka, probudit v něm schopnost samostatně myslet a vnímat, pronikat k podstatě věcí, a na základě poznatků smysluplně jednat.³

Vzdělávání dospělých je očima Bělohávků, Košťana a Šuleře podstatně rozdílné od vzdělávání dětí a mládeže ve školách. Dospělí lidé jsou zatíženi množstvím povinností na poli pracovním i soukromém, mají tudíž méně času a snáze se unaví. Jejich myšlení není tak pohotové, zato oplývají množstvím zkušeností, dovedností a znalostí. Při výuce dávají přednost praktickým aplikacím před teoretickými, a nově nabyté poznatky si spojují se svými vlastními zkušenostmi z praxe.

Učení lidí jednoduše rozčlenili čtverým způsobem:

- pokusem a omylem – problém se pokouší řešit všemi možnými způsoby tak dlouho, dokud jej nezvládnou,
- sdělením – instrukce či informace obdrží písemnou nebo ústní formou,
- napodobením – pokouší se imitovat činnost zkušených zaměstnanců či samotného instruktora,
- uvažování – přemýšlejí o problému s cílem jej pochopit nebo nalézt řešení.⁴

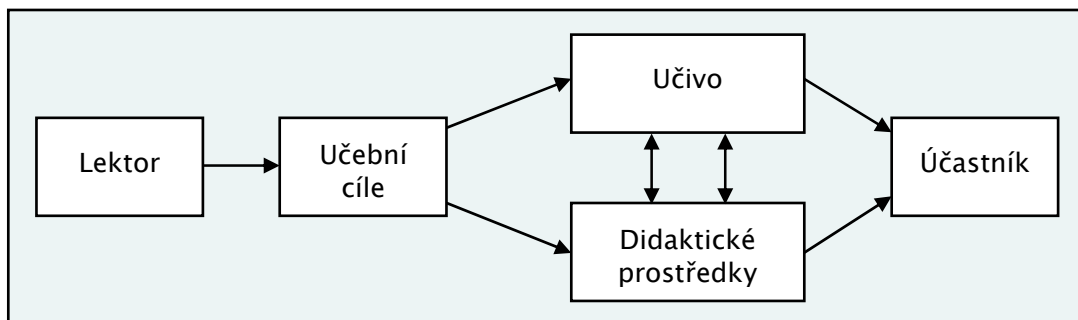
³ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 12-14. ISBN 978-80-87197-12-7.

⁴ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 376-377. ISBN 80-85839-45-8.

Mužík velmi výstižně popisuje hlavní pojmy dotýkající se výuky dospělých:

Vzdělávání je proces výuky, při kterém si člověk osvojuje soubor poznatků a činností, jež učením a interiorizací přetváří ve vědomosti, návyky a dovednosti. Celý cyklus se odehrává mezi učitelem či lektorem, tedy vzdělavatelem na straně jedné, a žákem nebo účastníkem v roli vzdělávaného na straně druhé. Vzdělavatel vyučuje, vzdělávaný se učí.

Obrázek 1: Modifikace modelu pedagogického prostoru



Zdroj: upraveno dle MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 40. ISBN 978-80-7357-581-6

Vyučování je činností učitele či lektora, jíž řídí, motivuje a usměrňuje učení takovým způsobem, aby během něj došlo k předání určité množiny vědomostí, návyků a dovedností. Učitel přizpůsobuje styl a metody výuky míře znalostí svých žáků a účastníků, jeho cílem je zvýšit úroveň jejich vědomostí a zároveň i hladinu osvojování poznatků. Žáky povzbuzuje k aktivitě a pozornosti, hodnotí je a kontroluje proces učení.

Učení je aktivní lidská činnost, jejímž prostřednictvím dochází ke kvantitativnímu i kvalitativnímu růstu již nabytých poznatků, ale i ke změnám jednání, chování, postojů, hodnot a zájmů směřujícím k dalšímu rozvoji jedince.

Výuka je komplexním procesem zahrnujícím vyučování a učení za působení synergického efektu. Učení si může každý jedinec v průběhu života samostatně přizpůsobovat vlastním potřebám a zájmům. Nezbytné je včas reagovat i na změny dotýkající se celé společnosti, profesního i soukromého života, a úroveň vlastních znalostí dle potřeby prohlubovat, zdokonalovat, rozvíjet a přetvářet.⁵

K samostatnému rozvoji a vzdělávání uvádějí Armstrong se Stephens, že nejlepším způsobem, jak se zlepšovat, je spoléhat sám na sebe a najít nějakou využitelnou

⁵ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 13-15. ISBN 80-7357-045-9.

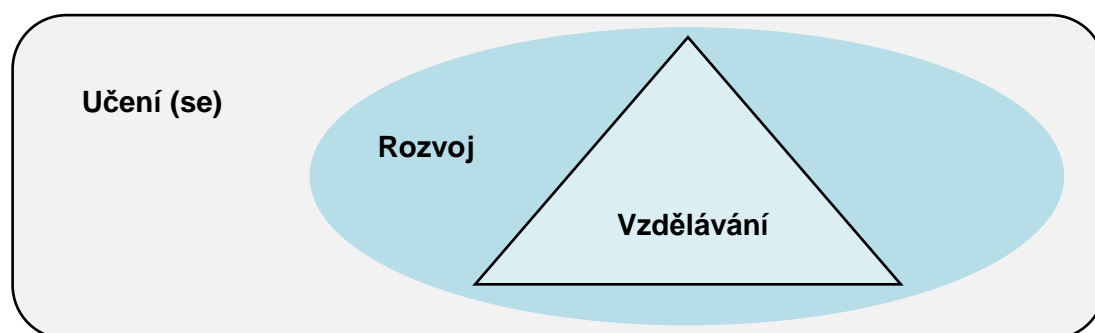
podporu. K samostatnému rozvoji dochází samostatně řízeným a orientovaným učením a vzděláváním. Znamená to, že jedinec sám přebírá zodpovědnost za naplňování potřeb vzdělávání tak, aby došlo k rozvoji jeho dovedností, zlepšení výkonu, efektivity práce i urychlení pokroku v jeho kariéře. Výhoda spočívá v tom, že se jedinci naučí a zapamatují více, pokud se domnívají, že to dělají sami pro sebe. Při naplňování vlastních potřeb rozvoje je výběr vhodného vzdělávacího kurzu jen částí vzdělávacího plánu, důležité jsou i jiné vzdělávací aktivity.

Mezi nejvhodnější patří zejména:

- pozorování postupů jiných lidí,
- práce na projektech a pověření zvláštními úkoly,
- výběr jakéhosi vzoru (mentora),
- diskuze nad různými otázkami, nápady, hledání poučení, zlepšování znalostí,
- využívání vnitřních prostředků vzdělávání, včetně e-learningu a knihoven,
- zapojení se do jiných oblastí a oborů v práci, do společnosti a různých aktivit,
- koučování jiných lidí,
- distanční vzdělávání – vzdělávání ve volném čase, studium vhodné literatury,
- vzdělávací kurzy pořádané v zaměstnání i mimo něj.⁶

„Rozvoj je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.“⁷

Obrázek 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: upraveno dle HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8

⁶ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 110-112. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 31. ISBN 978-80-247-1457-8.

1.2 Veřejná správa – státní správa a samospráva

Pod pojem veřejná správa lze zahrnout veškeré správní činnosti, tedy úkony oprávněných úředních osob působících ve správních úřadech, související s řízením celé ČR na úrovni celostátní i lokální a zabezpečováním dostupnosti a kvality veřejných služeb ve prospěch každého jedince. Chod veřejné správy řídí a regulují k tomu zřízené instituce, které dbají v rámci zákona o správu věcí veřejných a zajišťování záležitostí ve veřejném zájmu. Veřejnou záležitostí je míněno vše, co se dotýká každého člena společnosti jako občana, obyvatele, člena rodiny, zaměstnance, zákazníka, pacienta, vlastníka i dlužníka.

Pro veřejnou správu neexistuje žádná zákonná definice, žádný právní předpis se jím nezabývá, přesto se tento termín hojně používá. Horzinková s Novotným charakterizovali veřejnou správu jako správu veřejných záležitostí vykonávanou subjekty veřejné správy a jejich orgány. Jednotlivé správní činnosti se mění v důsledku změn probíhajících ve společnosti, a právě veřejná správa usměrňuje, řeší a organizuje nastalé společenské situace.⁸

Na činnost veřejné správy má vliv moc zákonodárná, výkonná a soudní, pomocí nichž vykonává stát veřejnou moc. Moc zákonodárná je svěřena Parlamentu sestávajícího ze dvou komor – Poslanecké sněmovny, ve které zasedá 200 poslanců zvolených na dobu čtyř let, a Senátu složeného z 81 senátorů volených na dobu šesti let. Lze si pod ní představit veškeré kroky a činnosti související s tvorbou a přijímáním zákonů ovlivňující fungování celé veřejné správy. Zákony mají výsadní postavení a veřejná správa zodpovídá za jejich realizaci a je povinna se jimi řídit. Moc výkonná je především činností vlády jakožto vrcholného orgánu moci výkonné a stát ji uskutečňuje prostřednictvím zákonem zřízených ministerstev, ostatních správních úřadů a státního zastupitelství. Soudní moc vykonávají jménem republiky nezávislé soudy, jejich prostřednictvím dochází k aplikaci práva, ochraně ústavnosti a dodržování zákonnosti, a rovněž k vydávání závazných a státem vynutitelných rozhodnutí v oblasti ústavního, správního, civilního i trestního soudnictví.

Očima Průchy je veřejná správa výkonnou činností státu coby základního veřejnoprávního subjektu, jež je realizována nejen pomocí jeho orgánů, ale i činností dalších veřejnoprávních subjektů, spočívající ve správě veřejných záležitostí

⁸ HORZINKOVÁ, E. a V. NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, s. 11. ISBN 978-80-7380-263-9.

a realizovanou jako projev výkonné moci ve státě. Obsahem je zaměřena na organizování chodu veřejných záležitostí a služeb, a rovněž na mocenskou ochranu veřejného zájmu. Veřejná správa jako správa státu není pouze činností státní povahy, ale bývá doplňována o činnosti nestátní povahy výkonného charakteru.⁹

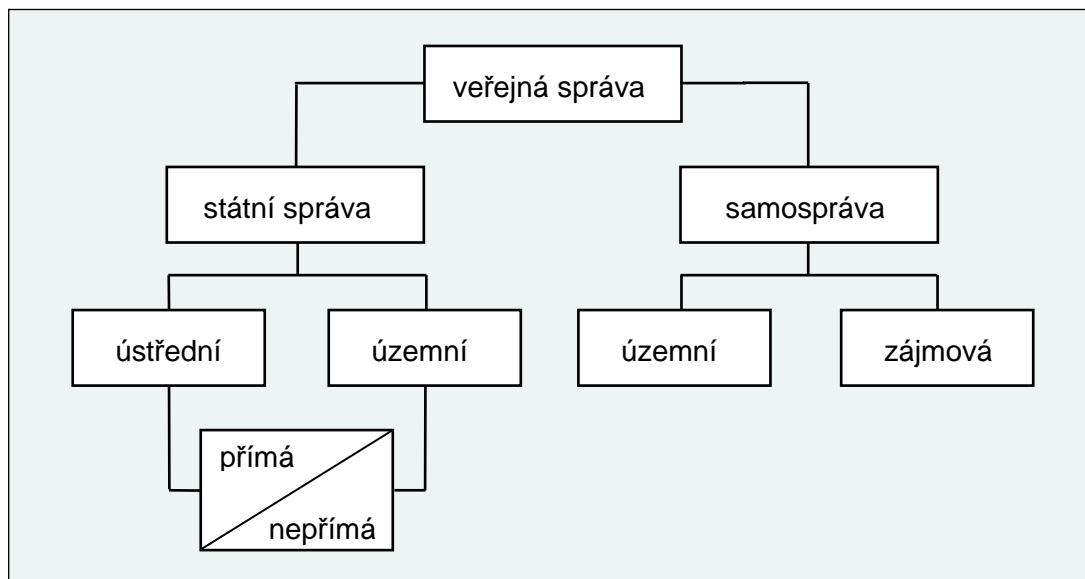
Veřejná správa je stále více chápána a prezentována jako veřejná služba, je tedy zapotřebí na ni pohlížet jako na službu široké veřejnosti, která by na jedné straně měla naplňovat potřeby a očekávání občanů, hájit jejich práva, a na straně druhé zabezpečit striktní dodržování zákonů a plnění závazků a povinností zakotvených v legislativním rámci. Nedostatečná úroveň občanského vědomí i despekt k základním principům chodu veřejné správy jsou častou příčinou nedorozumění a nespokojenosti občanů s pojetím veřejné správy jako služby občanovi. Média tomuto stavu značně přispívají svojí tendencí vše zjednodušovat, zveřejněnými reportážemi a příspěvky plnými polopravd dostávají úředníka do situací, kdy je nucen občany odmítat a nešťastně podané zprávy dementovat. Tím rozhodně nedochází k podpoře pozitivního pohledu na úředníka. Současná doba s sebou přináší mnoho změn zasahujících do všech sfér lidského dění a neustále se měnící prostředí přichází s novými výzvami, úkoly a požadavky. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby veřejná správa jako celek pohotově reagovala na nastalé změny, nucené zásahy, aktuální dění ve společnosti, na zaváděné novinky, modernizovala se, maximálně zefektivnila výkon a svým klientům poskytovala skutečně kvalitní služby. Média by měla kroky vedoucí ke zlepšení fungování veřejné správy adekvátně prezentovat a tím pozitivně ovlivnit pohled na práci obyčejných a poctivých úředníků, bez kterých by se chod státu rozložil.

Peková s Pilným se jako řada dalších autorů zmiňují ve své publikaci o rozdělení veřejné správy na správu státní, jež má dominantní postavení, a samosprávu, která je zákonem pověřena k výkonu veřejné správy na úrovni územní samosprávy, kdy hájí zájmy a práva občanů žijících v určité lokalitě, a současně zájmové či profesní samosprávy. Stát definují jako nositele státní moci, a za nositele územní samosprávy označují samostatné veřejnoprávní korporace. K výkonu veřejné správy jsou zřízeny instituce s jasně vymezenými kompetencemi.¹⁰

⁹ PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2004, s. 12. ISBN 80-86775-03-8.

¹⁰ PEKOVÁ, J. a J. PILNÝ. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2002, s. 62. ISBN 80-86395-21-9.

Obrázek 3: Orientační dělení veřejné správy



Zdroj upraveno dle HORZINKOVÁ, E. a V. NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, s. 98. ISBN 978-80-7380-263-9

1.2.1 Státní správa

Průcha charakterizuje státní správu coby veřejnou správu uskutečňovanou státem, přičemž ve společnostech uspořádaných ve stát je státní správa nenahraditelnou složkou veřejné správy. Je též základem, jádrem celé veřejné správy. Typově je zvláštním druhem společenského řízení uskutečňovaného státem.¹¹

„Státní správa je vymezována především jako organizující a mocensko-ochranná činnost státu (ale zabezpečuje a vykonává řadu dalších funkcí, např. provádí zákony a realizuje služby veřejného zájmu), zabezpečovaná ve veřejném zájmu, která má především výkonný, podzákonný a nařizovací charakter.“¹²

Státní správu je třeba chápat jako správu věcí veřejných naplňující zájem a požadavky veřejnosti. Veškeré činnosti státní správy jsou vázány zákony, tedy plní funkci podzákonnou, současně zákony provádí a vykonává, zastává tak funkci výkonnou a rovněž uplatňuje různé prostředky moci, má tedy i funkci nařizovací.

Stát vykonává státní správu prostřednictvím vrcholného ústavního orgánu moci výkonné, jímž je vláda. Ta je kolegiálním orgánem s celostátní působností, dbá

¹¹ PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2004, s. 12. ISBN 80-86775-03-8.

¹² HORZINKOVÁ, E. a V. NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010, s. 15. ISBN 978-80-7380-263-9.

na ochranu státních zájmů, v souladu se zákony a mezinárodními smlouvami realizuje své programové prohlášení a rozhoduje cestou jednotlivých usnesení přijatých nadpoloviční většinou všech svých členů. V čele vlády stojí předseda vlády jmenovaný prezidentem republiky, místopředsedové a další členové vlády. Povinnosti a činnosti související s organizací, technickým zázemím, expertní či vědeckou podporou a administrací zajišťuje Úřad vlády a poradní orgány, které si vláda zřizuje k řešení odborné problematiky.

Přímými vykonavateli státní správy jsou jednotlivá rezortní ministerstva, jejichž činnost řídí, usměrňuje a kontroluje vláda. Ministr, který je současně členem vlády, je pověřen řízením a vedením úřadu a osobou odpovědnou za chod jemu svěřené organizační složky státu. Ministra do jeho funkce jmenuje a současně odvolává prezident republiky na návrh premiéra. Mezi kompetence ministra patří přenášet na vedoucí pracovníky řadu pravomocí, úkolů a činností, případně je též oprávněn zřídit z řad státních zaměstnanců ministerstva poradní orgány či pracovní skupiny. Jednotlivá ministerstva vykonávají dozor, řídí, kontrolují a korigují výkon státní správy přenesený na krajské úřady, pro něž jsou odvolacími orgány v oblasti správního rozhodování.

O chod státní správy dále dbají ústřední správní úřady zabezpečující výkon speciálních úkonů a činností zakotvených ve zvláštních právních předpisech (např. Národní bezpečnostní úřad, Český statistický úřad, Český telekomunikační úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Český úřad zeměměřičský a katastrální, ...), územní správní úřady (např. Finanční úřad, Česká správa sociálního zabezpečení, Úřad práce, Inspektorát práce, Česká obchodní inspekce, krajské hygienické stanice, ...), a taktéž veřejné ozbrojené sbory (např. Policie České republiky, Vězeňská služba, Hasičský záchranný sbor, Armáda České republiky, ...). Uvedené úřady spadají podle věcné působnosti pod jednotlivá rezortní ministerstva či jiné organizační složky státu a náplň jejich činnosti spolu s vymezením pravomocí upravují speciální zákony.

Výkon státní správy zajišťují správní úřady buď přímo, anebo nepřímo. Nepřímo ji vykonávají především územní samosprávné celky, kterými jsou kraje, města a obce, někdy též veřejnoprávní korporace, ovšem jen v rámci zákona. Zabezpečují tak státní správu v přenesené působnosti. Působností se rozumí předmět, rozsah a obsah jednotlivých činností, pomocí kterých má pověřený správní orgán pravomoc rozhodovat, realizovat a též nést odpovědnost za plnění jemu svěřených úkolů. Působnost se váže k předmětu či druhu činnosti na působnost věcnou, a lokality nebo území na působnost místní.

1.2.2 Samospráva

„Územní samospráva je forma veřejné vlády a veřejné správy. Územní samospráva je zároveň realizace práva občanů na vlastní samosprávu, právo na spravování určitého území menšího, než je stát, na základě působnosti stanovené ústavou a příslušnými zákony při vytvoření potřebných ekonomických podmínek. Samosprávou tedy rozumíme samostatné obstarávání svých záležitostí v mezích práva.“¹³

Od sametové revoluce se veřejné správy dotklo množství významných změn a reforem. Zajištění fungování ČR a správa území státu není řadu let pouze v rukou státních orgánů. Postupem času došlo k rozdělení celého systému řízení společnosti na orgány státu a orgány územní samosprávy, na obce a kraje. Zvítězil tzv. spojený model veřejné správy, kdy se orgány územní samosprávy, kromě vlastní samosprávy, podílejí v rámci zvláštních zákonů taktéž na výkonu státní správy v přenesené působnosti.

Obecné zákonitosti územní samosprávy jsou legislativně zakotveny v hlavě první, článku 7 zákona č. 1/1993 Sb. Ústavy České republiky, kde stojí, že se zaručuje samospráva územních samosprávných celků (dále jen ÚSC), a podrobněji v hlavě sedmé článku 99 až 105, který říká, že se ČR člení na obce, jež jsou základními ÚSC, a kraje, které jsou vyššími ÚSC. ÚSC jsou společenstvími občanů mající právo na samosprávu a jsou součástí vyššího ÚSC. Obce i kraje jsou samostatně spravovány zastupitelstvy, jejich členové jsou voleni tajným hlasováním na základě všeobecného, rovného a přímého volebního práva. Funkční období zastupitelstva trvá čtyři roky a pouze zákon stanoví, za jakých podmínek je možné vyhlásit předčasné volby. Výkon státní správy lze svěřit orgánům samosprávy jen, pokud tak stanoví zákon. ÚSC jsou veřejnoprávními korporacemi, jež mohou mít vlastní majetek a hospodařit s ním podle vlastního rozpočtu. Stát může zasahovat do jejich činnosti pouze tehdy, vyžaduje-li to ochrana zákona, a jen v mezích zákona.¹⁴

Samosprávou se rozumí část veřejné správy vykonávaná na určitém území jiným nestátním subjektem, čímž napomáhá občanům dostát svého práva tím, že jim dává možnost podílet se na řízení veřejných záležitostí.

¹³ PEKOVÁ, J. a J. PILNÝ. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2002, s. 71. ISBN 80-86395-21-9.

¹⁴ Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, s. 3-16. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

Základním článkem územní samosprávy je obec s přesně vymezenými hranicemi, vlastním movitým i nemovitým majetkem, finančními prostředky, která má svoje obyvatele a volí si zástupce do místního zastupitelstva. Samosprávu je možné charakterizovat jako právo, jako příležitost územních celků zabývat se otázkami regionálního charakteru, napomáhat s řešením konkrétních problematik např. ve sféře životního prostředí, územního plánování, hospodaření, bezpečnosti, kultury a školství včetně oblasti aktivního a smysluplného trávení volného času. Tedy rozhodovat a dbát o správu vlastních záležitostí cestou demokraticky zvolených zástupců. Kromě zastupitelstva obce ji spravují další orgány, kterými jsou rada obce, starosta a obecní úřad, v němž pracují jednotliví úředníci a ostatní zaměstnanci obce či města.

Nejnižším ÚSC je již zmíněná obec zajišťující výkon samostatné působnosti, která je taktéž pověřena výkonem státní správy přenesením působnosti.

Postavení obcí je zakotveno v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů a postavení krajů vymezuje zákon č. 129/2000Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů. Zvláštní místo však zaujímá Hlavní město Praha, které je zároveň obcí i krajem a jeho fungování upravuje zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.¹⁵

¹⁵ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, s. 1737-1764. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

1.3 Lidské zdroje – státní zaměstnanec, úředník, zaměstnanec

Výkon veřejné správy je v rukách zaměstnanců veřejné správy – úředníků, státních zaměstnanců a ostatních zaměstnanců úřadů a institucí na všech úrovních státní správy a samosprávy. Tito lidé jsou nepostradatelnou součástí složitého systému veřejné správy, neboť zabezpečují fungování státu. Prostřednictvím jimi prováděných úkonů, opatření a správních činností veřejnost hodnotí a vyjadřuje se k zavedeným změnám a službám, novým postupům a technologiím i rychlosti a kvalitě odváděné práce. Pozornost je napřena zejména k profesionálnímu jednání zaměstnanců, jejich znalostem, ochotě a vstřícnosti. Cílem tedy je, aby zaměstnanci veřejné správy byli vysoce morálně a odborně způsobilí a důstojně reprezentovali svého zaměstnavatele – stát.

Armstrong v úvodu své odborné publikace seznamuje čtenáře s termínem „personální řízení“ ve smyslu řízení lidí v organizacích, které nově nahrazují termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“. *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*¹⁶

Řízení, jak uvádí Armstrong se Stephens, je rozhodování o tom, co dělat, a poté toho pomocí efektivního a tvůrčího využití lidských zdrojů dosáhnout. Účelem řízení a vedení je udávat směr, uskutečňovat a usnadňovat změny a dosahovat výsledků odpovědným využíváním lidských zdrojů.¹⁷

Učením a vzděláváním dochází dle Plamínka k rozvoji potenciálu člověka, tedy vznikají nebo se rozvíjejí lidské zdroje. Lidské zdroje nejsou přímo lidé, ale jejich potenciál, který mohou využívat při plnění pracovních povinností. Lidé jsou nositeli a správci svých vlastních zdrojů a smí s nimi v rámci určitých podmínek disponovat, využívat je a nabízet.¹⁸

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁷ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 25. ISBN 978-80-247-2177-4.

¹⁸ PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 18-19s. ISBN 978-80-247-4806-1.

1.3.1 Státní zaměstnanec

Státním zaměstnancem je fyzická osoba přijatá do služebního poměru či přijatá k výkonu práce v pracovním poměru na dobu určitou, zařazená na služební místo nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu činností specifikovaných v § 5 zákona o státní službě, tedy záměrných činností vykonávaných ve veřejném zájmu. Službu koná na systematizovaném volném místě a platí, že bez služebního místa není státního zaměstnance.

Každému státnímu zaměstnanci přísluší služební označení:

- služební označení referent přísluší státnímu zaměstnanci se středním vzděláním s výučním listem,
- služební označení odborný referent náleží státnímu zaměstnanci se středním vzděláním završeným maturitní zkouškou,
- vrchním referentem je označen státní zaměstnanec s vyšším odborným vzděláním,
- služební označení rada může dosáhnout státní zaměstnanec s vysokoškolským vzděláním získaným v bakalářském studijním programu,
- služební označení odborný rada nebo vrchní rada může získat státní zaměstnanec po ukončení vysoké školy v magisterském studijním programu.

Představeným je státní zaměstnanec oprávněný vést podřízené zaměstnance, ukládat jim úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat výkon jejich služby a dávat jim k tomu příkazy.

Služební místa představených v Úřadu vlády či v ministerstvech a jejich označení:

- náměstek pro řízení sekce,
- ředitel odboru,
- vedoucí oddělení.

Služební místa představených v jiných správních úřadech a jejich označení:

- vedoucí služebního úřadu,
- ředitel sekce,
- ředitel odboru,
- vedoucí oddělení.¹⁹

¹⁹ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014, s. 2634-2692. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonů/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

1.3.2 Úředník

Úředníkem je zaměstnanec ÚSC podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního či městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu či městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo úřadu městské části hlavního města Prahy.

Správními činnostmi se rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti ÚSC podle zvláštních právních předpisů. K tomu, aby mohl úředník vykonávat konkrétní správní činnosti, je třeba prokázat zvláštní odbornou způsobilost (dále jen ZOZ). Úředník je tedy v rámci zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění, povinen složit zkoušku ZOZ a dále si prohlubovat kvalifikaci průběžným vzděláváním.

Za úředníka se pokládá nejen ten, který při výkonu správních činností přímo rozhoduje dle správního řádu, ale i ten, jenž se podílí na výkonu správních činností.

Je třeba podotknout, že výkon samosprávy je plně v rukou jejich volených orgánů (zastupitelstva, rady a starosty), zatímco provádění přijatých rozhodnutí je věcí jejich úřadu. Samospráva je primárně právem, nikoli povinností ÚSC. I přesto plní obce v rámci samosprávy úkoly zastupitelstva nebo rady uložené obecnímu úřadu a dále vše, co zastupitelstvo, rada či starosta uloží tajemníkovi úřadu.

V oblasti samosprávy dbá obec o vytváření podmínek podporující rozvoj sociální péče a uspokojování potřeb občanů žijících v jejím regionu. Jedná se především o potřeby bydlení, dopravy, bezpečnosti a veřejného pořádku, školství a kultury, ochrany životního prostředí a péče o zdraví.

V oblasti přenesené působnosti má obec uloženu povinnost, nikoli právo, zajistit výkon státní správy. Tuto povinnost plní formou správních činností primárně úřad.

1.3.3 Zaměstnanec

Prostým zaměstnancem je osoba zařazená v organizačních složkách úřadu či jeho zvláštních orgánech vykonávající výlučně práce servisní, pomocné či manuální, a rovněž ta, jež veškeré tyto procesy řídí. Na tyto zaměstnance se zákon o úřednících nevztahuje, pracovně právní vztahy jsou ošetřeny zákoníkem práce.²⁰

²⁰ Kdo je úředníkem podle zákona o úřednících územních samosprávných celků - LIT25129CZ - poslední stav textu. [online]. In: Systém ASPI. Wolters Kluwer ČR - stav k 11.10.2015. [cit. 2015-11-22].

2 CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ

Stojíme na prahu 21. století, které bývá charakterizováno jako věk učení. Rozmach elektroniky považuje Barták za činitele, který výrazně ovlivnil vznik a rozvoj informačních sítí po celém světě, přispěl k téměř bleskovému přenosu informací a zpráv, k rozvoji vědy, průmyslu, obchodu a špičkovým technologiím. Má-li jakákoli organizace, ať už státní či soukromá, v tomto konkurenčním prostředí uspět, musí se restrukturalizovat, modifikovat procesy řízení, organizační kulturu a připravit se na skokovou změnu v oblasti nezbytného rozvoje intelektuálního a zejména lidského kapitálu. Jakýkoli přechod od nenáročné a rutinní práce k práci postavené na vědění vyžaduje plně kompetentní znalostní zaměstnance. Ti by měli disponovat třemi stupni gramotnosti, a to v oblasti znalostí, v oblasti technologií vč. jejich užívání a v oblasti sociální gramotnosti zahrnující komunikaci a mezilidské vztahy.²¹

Na rozvoji potřebných schopností zaměstnanců se podstatnou měrou podílí výchova a vzdělávání, které Vodák s Kucharčíkovou považují za důležitou složku personálního řízení, jež pomáhá sjednotit zvyšující se požadavky na zaměstnance v oblasti práce, kvalifikace i postojů se strategickými záměry a cíli organizace. Díky nim zaměstnanci dosahují pocitu uspokojení při plnění pracovních povinností, neboť jsou schopni podávat mnohem kvalitnější výkon a dosáhnout patřičné odměny.²²

Do systému vzdělávání zaměstnanců řadí Koubek veškeré vzdělávací aktivity počínaje orientací a adaptací zaměstnance, doškolováním, přeškolením a rozvojem, které jsou iniciovány i hrazeny organizací. V procesu vzdělávání se angažují nejen personální útvary, ale též všichni vedoucí zaměstnanci, odbory, případně jiná sdružení zaměstnanců.

Základním úkolem vzdělávání je dát zaměstnancům příležitost k rozvoji a inovaci teoretických poznatků, k získání specifických dovedností pro konkrétní práci a též vytvářet podmínky vedoucí k realizaci plánů osobního rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání by mělo vést ke zvýšení efektivity práce a výkonnosti zaměstnanců, což se pozitivně projeví na prosperitě organizace a posílení její konkurenceschopnosti.

²¹ BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, s. 19. ISBN 978-80-86723-34-1.

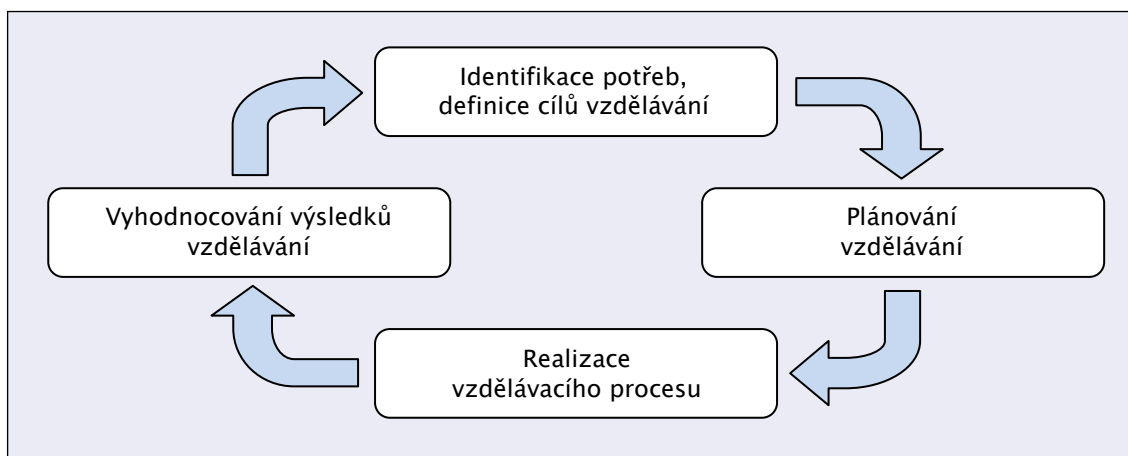
²² VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 73. ISBN 978-80-247-1904-7.

Systematické vzdělávání přináší zaměstnancům i zaměstnavateli řadu výhod, např.:

- průběžně zabezpečuje odbornou přípravu zaměstnanců,
- dle specifických požadavků formuje pracovní schopnosti zaměstnanců,
- napomáhá zvyšování kvalifikace, vědomostí a dovedností a formuje osobnost,
- zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce a kvalitu výrobků a služeb,
- soustavný rozvoj usnadňuje realizaci nejrůznějších změn,
- pozitivně ovlivňuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje motivaci, čímž stoupá atraktivita organizace na trhu práce a naopak klesá fluktuace,
- přispívá k personálnímu i sociálnímu rozvoji zaměstnance a posiluje jeho šanci na platový nebo funkční postup,
- napomáhá ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů.²³

Nejefektivnějším způsobem vzdělávání zaměstnanců v organizaci je vhodně organizované systematické vzdělávání, soudí Koubek. Jde o nepřetržitě opakující se cyklus vycházející ze zásad politiky vzdělávání, jež sleduje cíle vzdělávání. V rámci systematického vzdělávání zaměstnanců mají stěžejní postavení fáze identifikace potřeby vzdělávání, fáze plánování vzdělávání a fáze vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod, které rozhodují o podobě a účinnosti vzdělávacího procesu. Důležitou roli pochopitelně hraje i fáze realizace zvolené vzdělávací metody.²⁴

Obrázek 4: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Upraveno dle VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 68. ISBN 978-80-247-1904-7

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 243-245. ISBN 80-7261-033-3.

²⁴ *Tamtéž*, s. 246.

2.1 Identifikace potřeby vzdělávání zaměstnanců organizace

Prvním krokem vedoucím k formování a vzdělávání zaměstnanců je identifikace jejich aktuálních i budoucích vzdělávacích potřeb. Koubek míní, že se jedná o složitý proces, neboť vzdělání a kvalifikace nejsou snadno měřitelné ukazatele. Hodnotit míru plnění požadavků kladených na pracovní místo a úroveň schopností a dovedností uplatňovaných při práci je obtížné. Vzdělání a kvalifikace bývá obvykle zjišťována podle stupně dokončeného školního vzdělání a délky praxe, což je velmi nedokonalé, neboť každý zaměstnanec disponuje řadou individuálních vlastností, schopností a kvalit. Zároveň nelze změřit schopnosti zaměstnance promítnout dosažené vzdělání a praktické zkušenosti do pracovního výkonu. Potřeby v oblasti rozvoje a vzdělání jsou odhadovány dle disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozuměním problematice zaměstnance a požadavky pracovního místa. Potřeba vzdělávání může vyplynout z dlouhodobého monitorování pracovního výkonu, kvality produktů a služeb, využívání zdrojů i fondu pracovní doby a z hodnocení zaměstnanců. Fáze identifikace potřeb je založena na odhadech, úsudcích a aproximativních postupech. Přínos vzdělávání závisí nejen na správném posouzení vzdělávacích potřeb zaměstnanců, ale i na vzájemné harmonii poskytnutého vzdělání a očekávaným zlepšením.²⁵

2.2 Plánování vzdělávání

Rozkrytí vzdělávacích potřeb pozvolna přechází v plánování vzdělávacího procesu. Vznikají první návrhy, stylizují se úkoly, priority a cíle vzdělávání, vybírají se účastníci, volí se vhodné vzdělávací metody, zvažuje se finanční pokrytí. Postupně se vytváří konečná podoba akce a rozpočtu na její úhradu. Specifikací obsahu, rozsahu a časového plánu dochází k finálnímu obrazu připravované akce.

Kvalitně připravený plán zodpoví na řadu důležitých otázek - jaké vzdělávání bude zabezpečeno, pro koho, jakou metodou či formou, kdo jej zabezpečí, v jakém časovém rozmezí, kde bude realizováno, kolik bude stát, případně jak bude probíhat hodnocení výsledků vzdělávání? O všem si vedou organizace příslušnou dokumentaci. Formy vzdělávání jsou dvě - vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště.²⁶

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 246-248. ISBN 80-7261-033-3.

²⁶ *Tamtéž*, s. 249-250.

2.3 Realizace vzdělávacího procesu

„Realizací vrcholí cyklus vzdělávání. O úspěšnosti vzdělávací aktivity se rozhoduje již při identifikaci. Zde je však možné zhatit veškeré úsilí vložené v předchozích fázích. Realizace však není jen setrvačností, se kterou se pohybujeme z předchozích fází. I zde lze vše plánované obohatit. Tato fáze je velmi důležitá především u zakázkových řešení.“²⁷

Nedílnou součástí realizace vzdělávacího procesu je příprava lektora zahrnující jednak jeho profesní přípravu – dráhu lektora a přípravu na konkrétní vzdělávací akci, která může proběhnout buď formou určitého standardizovaného kurzu či konkrétního kurzu řešeného na zakázku, míní Hroník.

Vlastní realizace vzdělávacího programu obnáší proces zahájení, v němž se lektor představí, seznámí účastníky akce s obsahem a cíli a v učebně navodí pocit jistoty nebo respektu. Zároveň se domluví na organizačních otázkách kurzu. Dále postupuje v rámci programu s tím, že reaguje na podněty účastníků, řídí tempo a rytmus celé akce, střídá jednotlivé aktivity. Kromě naplnění obsahu vzdělávací akce lektor zodpovídá za vytvoření aktivního prostředí a povzbuzení účastníků, při němž se snaží uplatnit individuální přístup. Zároveň musí obstát při řešení různých nenadálých situací, např. pasivní účastníci, rušitelé, odchýlení od hlavního tématu...²⁸

Absolvováním jakékoli formy vzdělávání však cyklus nekončí. Nejdůležitější je zúročit nabyté vědomosti, dovednosti a zkušenosti při práci, novinky předat nejbližšímu nadřízenému, podělit se o ně s kolegy a rozšířit tím jejich znalosti, a celkově napomoci k usnadnění, zlepšení a zefektivnění pracovního výkonu.

2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Za efektivním procesem vidí Urban takový proces, který přinesl předpokládané výsledky. Z tohoto důvodu je nezbytné hodnotit výstupy vzdělávacích akcí, obzvláště těch, od kterých se odvíjí požadovaná změna pracovního chování nebo zvýšení výkonu zaměstnanců, a to ve spojitosti s předem vytčenými cíli. Význam hodnocení spočívá nejen v prověření účinnosti jednotlivých metod a způsobů realizace

²⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 161. ISBN 978-80-247-1457-8.

²⁸ *Tamtéž* s. 162-174.

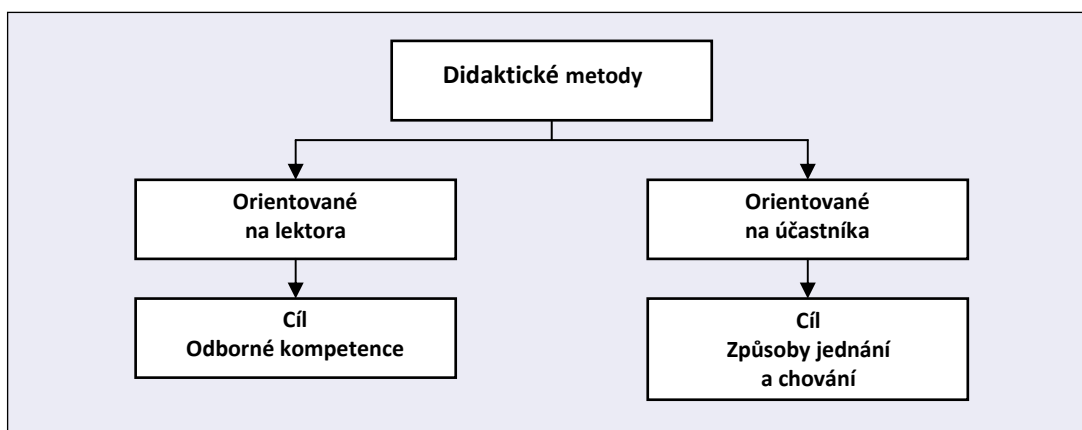
vzdělávacích aktivit, ale i napomáhá k posílení motivace účastníků akce k dosažení očekávaných výsledků.

Prokáže-li hodnocení výsledků vzdělávání, že očekávaných cílů dosaženo nebylo, mohlo být příčinou nezdaru nevhodné zaměření či nedodržení obsahu vzdělávacího programu, jeho špatné provedení, nedostatek potřebného času, neschopnost lektora apod. V neposlední řadě se mohla projevit nemožnost uplatnit nové poznatky v praxi nebo i neochota či neznalost nově nabyté zkušenosti vhodně aplikovat.²⁹

V dnešní době je evaluaci (hodnocení) vzdělávací akce přičítán trochu jiný význam. Tradičně byl kladen důraz na hodnocení spokojenosti, obsahu a výkonu lektora ze strany účastníků a hodnocení získaných znalostí a dovedností účastníků. Dnes se dostal do popředí transfer získaných vědomostí a dovedností do praxe. Je tudíž nezbytné zjistit, zda se zaměstnanec naučil dostatečnému množství správných věcí a zda získal schopnost uplatnit poznatky v praxi. Úspěšná vzdělávací akce by se měla bezprostředně projevit zvýšenou produktivitou práce, elánem a motivací zaměstnanců, poklesem počtu reklamací a snížením absencí.³⁰

„Celkový efekt vzdělávacího procesu je podmíněn tím, aby dovednost lektora aplikovat různé výukové metody byla vyvážena potřebnými učebními dovednostmi účastníků.“³¹

Obrázek 5: Základní členění didaktických metod



Zdroj: Upraveno dle MUŽÍK, J. *Základy didaktiky dospělých*. 1.vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2008. 80 s. ISBN 978-80-254-2505-3.

²⁹ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, s. 160-161. ISBN 978-80-7357-925-8.

³⁰ BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 126. ISBN 978-80-247-2580-2.

³¹ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010, s. 97. ISBN 978-80-7357-581-6.

Mezi hlavní úkoly didaktických metod ve výukovém procesu řadí Mužík:

- zabezpečit plné pochopení vědomostí a dovedností, jež si má účastník osvojit,
- spojovat teorii s praxí, využívat teoretické poznatky při řešení problémů,
- nastínit postup při řešení současných i případných budoucích problémů účastníků vzdělávacího procesu, směřovat je k samostatnému myšlení,
- podporovat a rozvíjet komunikační a interakční procesy ve skupině účastníků jako nezbytné kompetence současného společenského života,
- probouzet zájem o učivo a motivovat k samostatnému učení a vzdělávání.

Lze konstatovat, že při vzdělávání dospělé populace není dostupná žádná univerzální metoda. Každá didaktická metoda má své slabé a silné stránky, výhody a nevýhody, meze a možnosti vzdělávacího působení. Využití konkrétních metod je ovlivněno převážně stanovenými cíli výuky, její náplní a též pedagogickou vyspělostí lektora.³²

Vzděláváním a vytvářením vhodných podmínek pro vzdělávání zaměstnanců dochází dle Koubka k pozitivnímu ovlivnění jejich motivace a spokojenosti se zaměstnavatelem. Tímto se přirozeně formuje pracovní síla a zvyšuje atraktivita zaměstnání u organizace, což významně přispívá k efektivnímu získávání zaměstnanců a minimalizuje fluktuaci.³³

Zaměstnanec by měl dojít k vnitřnímu přesvědčení o vlastní kompetenci zúročit v praxi vše, čemu se naučil, neboť učení je procesem, díky němuž dochází k výrazným a trvalým změnám v chování i prožívání člověka. Spoluautoři Bedrnová, Jarošová a Nový k výše uvedenému rozvádí teoretické poznatky do možných implikací:

- záměrné a systematické učení je mnohem efektivnější než příležitostné,
- předpokladem učení je umění vidět, cítit a pozorovat, též i schopnost zažité rozebrat a vyhodnotit,
- možnost otevřené interakce s účastníky vede ke zvýšení efektivity učení,
- lze cíleně rozvíjet různé styly učení tak, aby jedinec využil maxima z rozmanitých příležitostí k učení,
- lidé se učí i pozorováním druhých, nejen svou vlastní pracovní aktivitou,
- nestačí vědět, jak na to, ale být přesvědčen o schopnosti problém zvládnout.³⁴

³² MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluver ČR, 2010, s. 95-96. ISBN 978-80-7357-581-6.

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, s. 333. ISBN 80-7261-033-3.

³⁴ BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, s. 190. ISBN 978-80-7261-239-0.

3 METODY A STYLY VZDĚLÁVÁNÍ

Za firemním či podnikovým vzděláváním vidí Tureckiová veškeré aktivity zajišťované zaměstnavatelem za účelem doplnit, tedy prohloubit, rozšířit, zvýšit nebo pozměnit kvalifikaci zaměstnanců a eliminovat tak rozdíly mezi jejich aktuální kvalifikací a požadavky na ně kladenými v souvislosti s výkonem profese. Do aktuálního vzdělávacího procesu bývá zaměstnanec obvykle zařazen zaměstnavatelem po vyhodnocení pracovního výkonu. Očekává se, že vzdělávání, ať už proběhne přímo na pracovišti či mimo zaměstnavatelskou organizaci, přinese změnu struktury znalostí a dovedností patrných ve zkvalitnění pracovního výkonu a bude dále i podnětem k seberealizaci a rozvoji osobního a profesního potenciálu jednotlivých zaměstnanců.

Efekt firemního vzdělávání se projevuje v těchto úrovních:

- úroveň znalostí a dovedností – změna způsobilosti obohacená rozvojem kompetencí nebo kvalifikací napomáhající k potlačení rozdílů mezi tím, co zaměstnanec umí a zná, a co je po něm požadováno dle náplně práce,
- úroveň postoje – vhodná volba koncepce vzdělávání podporuje žádoucí postoje zaměstnanců k práci, loajalitu k organizaci a vzájemnou sounáležitost.
- úroveň pracovního jednání a výsledků práce – prokazuje kvalitu nabytých poznatků a schopnost je aplikovat do praxe cestou pracovního výkonu a touhou se dále učit a rozvíjet, výsledky učení zúročit a prospět tím k naplnění cílů organizace i vlastnímu růstu.³⁵

Vzdělávání, jak uvádí Hroník, má dvě základní funkce. Tou první je rozvoj spektra kvalifikačních předpokladů zaměstnance či jeho odborných způsobilostí, pomocí kterých dosahuje efektivního výkonu. Druhou funkcí je zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti. K těmto cílům rozpracoval dle typu obsahu a procesu další funkce: orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová a též motivační. Je jasné, že vzdělávací aktivity nemohou tyto funkce naplnit stejnou měrou. Po přijetí zaměstnance bude v popředí funkce orientační a adaptační, při zapracování kvalifikační a specializační a po plném zapojení nastoupí funkce integrační a motivační.³⁶

³⁵ TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009, s. 79-80. ISBN 978-80-86723-80-8.

³⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.127-129. ISBN 978-80-247-1457-8.

3.1 Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

Koubek upozorňuje na fakt, že je třeba zvážit, jakou metodu vzdělávání zaměstnanců použijeme. Některé jsou vhodné k zapracování nových zaměstnanců, jiné k doškolování a další k celkovému rozvoji zaměstnanců. Ke vzdělávání nově přijatých zaměstnanců se využívá především vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Mezi vhodné metody patří:

Instruktaž při výkonu práce – jedná se o nejsnazší možnost zácvičení nového či méně zdatného zaměstnance, kdy zkušený zaměstnanec popř. jeho nadřízený předvede pracovní postup. Nový zaměstnanec si jej pozorováním a nápodobou osvojí a využívá při svém dalším působení. Tento způsob je vhodný převážně u jednoduchých a dílčích pracovních postupů.

Koučování – dlouhodobější instruování, vysvětlování a předávání připomínek spojené s kontrolou výkonu zaměstnance ze strany školitele či nadřízeného. Dalo by se hovořit též o jakémsi patronátu. Jde o nepřetržité navádění, směřování a stimulaci zaměstnance k dosažení požadovaného pracovního výkonu, k vlastní aktivitě a iniciativě s přihlédnutím k osobnosti daného zaměstnance, jež je o kvalitě odváděné práce průběžně informován. Metoda umožňuje oboustrannou spolupráci vzdělávaného a jeho školitele, může však být často přerušovaná vzhledem k tíze pracovních úkolů.

Counselling – stále populárnější způsob vzájemného konzultování a ovlivňování nováčka i jeho školitele, které překonává jednosměrnost mezi vzdělávaným a jeho školitelem. Zaměstnanec přináší do vztahu zcela novou aktivitu a pohled na věc tím, že komentuje všechna úskalí své práce i průběh vzdělávacího procesu, navrhuje vlastní řešení problematiky, čímž dochází ke vzájemné zpětné vazbě. Ta může být přínosem pro obohacení stylu vedení zaměstnanců. Sám školitel si formuje, tříbí a prověřuje schopnost práce s lidmi. Metoda patří k časově náročnějším, a vzdělávání se může dostat do rozporu s plněním standardních pracovních úkolů.

Asistování – jde o tradiční a hojně využívanou metodu, kdy je nový zaměstnanec přidělen zkušenému zaměstnanci jako pomocník. Pomáhá při plnění úkolů a učí se pracovním postupům a povinnostem, pozvolna vykonává některé činnosti, až získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen pracovat zcela sám. Tento postup se používá jak při vzdělávání manuálně pracujících zaměstnanců, tak při výchově řídicích zaměstnanců a různých specialistů, kdy osvojení žádoucích pracovních návyků trvá dlouho. Výhodou je soustavné působení na vzdělávaného s důrazem na praktickou stránku věci. Úskalím může být nápodoba nevhodných zvyků, předávání informací

a instrukcí plynoucích pouze z jednoho zdroje. Důsledná nápodoba školitele může vést k potlačení tvůrčího přístupu a nadání dělat věci jinak.

Pověření úkolem – metoda vedoucí k rozhodování a plnění úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Je rozvinutím předchozího způsobu zaučování či jeho závěrečnou fází. Nový zaměstnanec je pověřen provedením určitého úkolu, pro nějž má zajištěny veškeré potřebné podmínky. Jeho kroky jsou monitorovány, usměrňovány a hodnoceny. Tato metoda se nejčastěji využívá při tvorbě a formování schopností řídicích a tvůrčích zaměstnanců či těch, kteří budou pracovat samostatně. Zaměstnanec si tak prověří vlastní schopnosti a dovednosti, je motivován k rozvoji, rozšiřuje si pole působnosti. Nevýhodou této metody je nesplnění úkolu či řada chyb, neboť sledování všech konkrétních kroků není reálné.

Rotace práce – stále používanější způsob vzdělávání všestranných nebo řídicích zaměstnanců. Ti jsou postupně na určitou dobu pověřováni plněním úkolů na různých pracovištích a tím se komplexně seznamují s chodem celé organizace. Osvojují si další dovednosti a znalosti, stávají se flexibilnějšími, zároveň si nadřízení mohou prověřit šíři jejich schopností. Metoda je nástrojem růstu flexibility nejen zaměstnanců, ale i celé organizace. Avšak zaměstnanci, který v některé z pozic neuspěl, může narušit sebevědomí a negativně se odrazit v jeho hodnocení.

Pracovní porady – vhodná metoda formování pracovních schopností všech zaměstnanců. Během porady se dozvídají o provozních záležitostech vztahujících se k práci, seznamují se s překážkami týkajícími se chodu oddělení i samotné organizace, též s řadou novinek a změn, které by např. mohly být zavedeny. Výměna zkušeností, názorů, postřehů, zaujímání postojů k práci nejen zvyšuje informovanost zaměstnanců, ale přispívá k sounáležitosti s kolektivem, motivuje k individuální aktivitě a iniciativě. Touto cestou je možné šířit nové znalosti, postupy, postřehy z každodenního pracovního života a práci tím obohatit. Úskalím je časové zařazení porady v rámci pracovní doby, neboť se tím krátí doba určená k plnění pracovních úkolů.

Vzdělávání na pracovišti výše uvedenými způsoby s sebou přináší kromě řady pozitiv i některá úskalí. K výhodám patří zejména:

- finanční nenáročnost, a to i přesto, že pracovní výkon školitele po dobu zaškolování nového zaměstnance klesne,
- přístup a průběh vzdělávání je přizpůsoben individualitě vzdělávaného jedince,
- k přenosu praktických zkušeností, dovedností a znalosti dochází názorně na místě postupným vykonáváním práce, osvojení poznatků je tím výrazně usnadněno,

- zaměstnanec se zaučuje přímo na pracovišti, v konkrétním režimu, pracuje s tamní technikou, vybavením a v souladu s požadovanými postupy (mimo pracoviště je tento způsob téměř nerealizovatelný).

Nevýhodou může být:

- nedostatek vhodných a schopných školitelů z řad vlastních zaměstnanců, zvláště při zavádění nových technologií a techniky,
- ztížené podmínky pro nerušené vzdělávání,
- značné vyčerpání zaměstnanců, kterým v roli školitele nezbyvá dostatek času na soustavné vzdělávání a péči o nového zaměstnance,
- nárůst práce zaměstnanců zastupujících školitele po dobu věnovanou vzdělávání nového kolegy.

3.2 Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště

Přednáška a instruktáž – je určena k předání teoretických poznatků, nových informací a postupů. Nesporná výhoda spočívá v rychlosti informování bez ohledu na podmínky, v nichž je uskutečňováno. Slabší stránkou je jednostranný tok informací, které účastníci pasivně přijímají. Lze ji zpestřit formou počítačových prezentací, jejichž tištěná verze je účastníky vítána.

Semináře – jsou rovněž zaměřeny na zprostředkování znalostí, zcela nových skutečností a praktických zkušeností. Od prosté přednášky se tato forma vzdělávání liší aktivním zapojením účastníků do diskuze, během které je možné zodpovědět na nejrůznější dotazy, získat prospěšné rady, postřehy a návody k řešení nezvyklých situací. Přípravu semináře je nutné důkladně zorganizovat a v průběhu koordinovat.

Výhoda vzdělávání mimo pracoviště je spatřována zejména v tom, že:

- informace předávají zkušení odborníci,
- účastníci mohou načerpat řadu novinek, aktuálních znalostí i dovedností,
- mají možnost seznámit se s nejmodernější technikou, stroji, zařízeními, postupy,
- dochází k výměně zkušeností se zaměstnanci jiných organizací,
- aktivní účast přináší do pracovního procesu nové myšlenky, postupy a přístupy.

Nevýhodou bývají zejména:

- finanční náklady spojené s úhradou poplatku vzdělávací instituci, cestou, ubytováním, stravným,

- obtížné uplatnění obecných poznatků a aplikování novinek související s absencí konkrétního nezbytného vybavení, na němž výuka či instruktáž probíhala,
- náplň kurzu ne vždy splní očekávání a potřeby organizace zůstanou nenaplněny,
- problém s uvolňováním převážně klíčových zaměstnanců, během jejichž nepřítomnosti na pracovišti může dojít k nejrůznějším komplikacím.³⁷

3.3 Vzdělávání pomocí počítačů (e-Learning)

E-Learning je obecně přijímán jako nový způsob vzdělávání. Autorka odborné publikace Andrea Barešová pátrala po vymezení a chápání termínu e-Learning z různých pohledů, po jeho vhodné definici. Prosté definice ve Spojených státech amerických popisují e-Learning jen jako vzdělávání za podpory počítačů, podrobněji jej ale klasifikují jako poskytování informací, školících materiálů vzdělávacího obsahu pomocí různých forem elektronických médií. E-Learning je též synonymem pro vzdělávání podporované technologiemi. V některých společnostech považují e-Learning za podskupinu distančního vzdělávání a proces vzdělávání definují jako interakci studenta a zdroje informací uloženého na vzdáleném místě. Jiní zastávají názor, že e-Learning je vzdělávání za podpory webových technologií na internetu a intranetu. Pro zakladatele amerického e-Learningového průmyslu Elliota Masie je tato metoda nástrojem využívajícím síťové technologie k vytváření, distribuci, výběru, administraci a neustálé aktualizaci vzdělávacích materiálů.

U nás může být pojem e-Learning definován jako vzdělávací proces spojený s počítači a informačními a komunikačními technologiemi, jež je uskutečňován v jakémsi vzdělávacím prostředí, kde probíhá konkrétní vzdělávání za účelem dosažení vzdělávacího cíle. Malý exkurz do terminologie je v publikaci dovršen definicí Moniky Kavanové „*E-Learning je jedna z cest, jak dostat vzdělávání tam, kam potřebujeme.*“³⁸

„V českém prostředí je e-Learning spojován zejména s distančním studiem a jako podpora ostatních forem studia, zejména pak v rámci dalšího profesního vzdělávání, ale i zájmového a občanského. Významné místo zaujal i v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků v kontextu podnikového vzdělávání. E-Learning a samotné moderní

³⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 150-153. ISBN 978-80-247-3823-9.

³⁸ BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: VOX, 2003, s. 25-27. ISBN 80-86324-27-3.

*výukové technologie nabízejí možnosti, jak zpřístupnit učení v jeho rozmanitých podobách také různě znevýhodněným skupinám lidí.*³⁹

Mezi největší přednosti e-Learningu řadí Mužík mj.:

- učení lze uskutečnit cestou nezbytného technického vybavení kdekoli a odkudkoli,
- učení není časově omezeno, lze jej přizpůsobit individuálním možnostem účastníka on-line kurzu,
- je vítána autonomie a anonymita účastníků,
- lektor má možnost kdykoli v průběhu kurzu doplňovat odkazy na další zdroje, články, instituce mající vztah k tématu výuky,
- účastník si může prověřit úroveň znalostí i míru pokroku a nedostatky napravit.

Implementace a využití e-Learningu má však i svá rizika:

- nereálná očekávání v podobě kvalitnějších výsledků učení oproti tradičním způsobům výuky,
- věk a postoje mají značný vliv na rozhodování, zda se učit novými technologiemi, jinými způsoby učení, zda využít této možnosti vzdělávání či ne,
- omyl v zacílení kurzu a výběru jeho dodavatele je téměř nenapravitelný vzhledem k vynaloženým finančním zdrojům,
- nevhodnost pro určité typy kurzů, kde je vzdělávání založené na osvojování požadovaných způsobů jednání, chování a vystupování,
- vysoké počáteční náklady spojené s pořízením kompletního e-Learningového řešení.⁴⁰

E-Learning je bezesporu novým způsobem vzdělávání. Učícím se poskytuje možnost rozvoje znalostí ve chvíli, kdy si chtějí nebo jsou nuceni doplnit jistý okruh svých znalostí či získat zcela nové vědomosti. A skutečnost, že si sami zvolí tempo výuky a dobu vhodnou k učení, a že se mohou vzdělávat v teple domova či kanceláře, je hodnocena více než pozitivně. Bez patřičné zodpovědnosti, motivace a touhy poznat nové, potřeby až nutnosti se zdokonalit, však nemůže přinést očekávané výsledky. Nepřítomnost skutečného lektora spojená s absencí lhůt a omezení svádí k nedostatku píle, odhodlání a kázně při studiu.

³⁹ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 99. ISBN 978-80-247-4748-4.

⁴⁰ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 194-195. ISBN 978-80-7357-581-6.

E-Learning našel bohaté využití v oblasti distančního a kombinovaného vzdělávání, stále hojněji jej využívají organizace ke školení svých zaměstnanců pracujících rozptýleně v různých pobočkách a lokalitách, a taktéž dochází jeho prostřednictvím k integraci nových zaměstnanců do pracovního procesu, čím dochází k výrazné úspoře nákladů na orientaci a adaptaci.

Tuto formu vzdělávání již nějaký čas poskytuje úředníkům veřejné správy i Institut pro veřejnou správu Praha. Např. při přípravě ke zkoušce zvláštní odborné způsobilosti mohou úředníci za úplatu získat přístupová práva k materiálům nezbytným ke složení její obecné části. Týkají se veřejné správy, zákona o obcích, krajích a hlavním městě Praze a rovněž správního řádu. Student má většinou tyto podklady k dispozici měsíc před zahájením prezenčního kurzu obecné části zkoušky až do termínu jejího vykonání. Soubor studijních podkladů je jakousi elektronickou učebnicí obsahující především studijní texty, grafy, schémata, tabulky, apod. a slouží jako doplněk k prezenční výuce realizované ve vzdělávacím středisku Benešov.

4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Česká republika byla dlouhou dobu jediným státem EU, který neměl zvláštním zákonem upraveno postavení zaměstnanců státní správy, a to i přesto, že přijetím takového zákona byl podmíněn vstup ČR do EU. Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) byl přijat, ale ani po několikerém odložení účinnosti jí nikdy nenabyl. Hlavním důvodem nezavedení služebního zákona do praxe byl uváděn nedostatek finančních prostředků, je však věcí všeobecně známou, že to byli sami politici, kteří neměli zájem uvést jej v účinnost. Velkým problémem a zdrojem neustálých dohadů a sporů jednotlivých parlamentních stran pro ně bylo vytvoření Generálního ředitelství státní služby vedené generálním ředitelem – tzv. superúředníkem. Opozice namítala, že by byl vzhledem ke svým pravomocem osobou disponující významným vlivem v oblasti celé státní správy, bez toho, že by byl volen, neboť měl být na služební místo na návrh vlády jmenován, případně odvolán prezidentem republiky.

Neutěšený stav, který nás dlouhou dobu dělil od demokratického světa, kdy nebyla podchycena základní kritéria týkající se výběru a přijímání zaměstnanců, stanovení kvalifikačních předpokladů a povinností zaměstnanců včetně vzdělávání, vymezení pracovních pozic, náplní práce a systému odměňování, bylo nutné akutně řešit. Neméně důležité bylo rozlišit politicky obsazená místa od pozic čistě úřednických a zasadit se tím jednak o depolitizaci veřejného sektoru, zabránit nekoncepčnímu a nahodilému hospodaření s kvalifikovanými lidskými zdroji a dále i pomocí systemizace dosáhnout stabilizace a profesionalizace veřejné správy. V roce 2013 se pod hrozbou EU o zastavení vyplácení finančních prostředků z eurofondů rozběhla jednání o spuštění dosud neúčinného služebního zákona do života. Bylo nutné velmi rychle realizovat nevyhnutelný požadavek EU vedoucí ke stabilizování a odpolitizování státní správy a též k boji s neustále se rozrůstající korupcí v ČR. Postupně vzniklo několik vládních a poslaneckých návrhů na novelizaci stávajícího zákona, avšak Ministerstvo vnitra (dále jen MV) ve své gesci vypracovalo zcela nový návrh zákona o státní službě, a to bez výše zmíněného generálního ředitelství i postu superúředníka, jehož kompetence připadly MV a nově vytvořené pozici náměstka pro státní službu.

4.1 Zákon o státní službě

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě ze dne 1. 10. 2014, se různí od původních představ a návrhů poslanců i vlády, přesto byl Parlamentem urychleně projednán a schválen, nehledě na prezidentské veto. Odborníci i veřejnost kritizují způsob jeho přijetí, řadu mezer a nedostatků způsobenou absencí zkušeností a znalostí problematiky ze strany tvůrců zákona. Taktéž jsou rozladěni změnami vedoucími k navyšování počtu zaměstnanců státní správy zavedením funkcí politických náměstků. Ani prezident republiky neuspěl u Ústavního soudu s návrhem na zrušení této právní normy, nebo alespoň vypuštění sporných částí, přestože argumentoval tím, že přijetí zákona nesplňuje hlavní záměr depolitizaci státní správy, ale naopak politický vliv zesiluje.

Mašinerie, která se rozpoutala kolem tvorby a přijetí nového zákona o státní službě, je nepochopitelná. Pro zaměstnance působící u ÚSC, kterými jsou obce, města, statutární města, kraje i hlavní město Praha a jeho městské části, byl již k 1. 1. 2003 zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, mj. upraven pracovní poměr a systém vzdělávání. Tento zákon funguje bez zásadních problémů již 13 let, jeho realizace byla a je pozitivně hodnocena, neboť vedla k profesionalizaci úředníků ÚSC a změně k lepšímu v poskytování služeb široké veřejnosti. V zákoně je podrobně zpracován postup získávání a výběru uchazečů na místo úředníka, jmenování vedoucího úředníka do funkce a taktéž vedoucího celého úřadu. Zákon pamatuje i na úpravy pracovního poměru, převedení na jinou práci, odvolání či vzdání se funkce vedoucího úředníka či vedoucího úřadu až po rozvázání pracovního poměru. Hlavní pozornost je věnována vzdělávání úředníků a průběžnému prohlubování jejich kvalifikace.

Pro zaměstnance vykonávající státní správu u ústředních správních úřadů a nejrůznějších státních institucí však žádný obdobný systém vzdělávání a prokazování znalostí nebyl do přijetí zákona o státní službě vypracován. Vzhledem ke skutečnosti, že úředníci ministerstev provádějí kontrolní a metodickou činnost vůči zaměstnancům vykonávajícím státní správu u územně samosprávných celků, byl tento stav absurdní.

Uvedená fakta vykreslují realitu fungování systému veřejné správy v ČR, kdy k reformám dochází odspodu a na kroky směřující k reformě vyšších instancí orgánů státní správy nezbývají síly, odhodlání a pravděpodobně ani politická vůle. Přestože reforma v oblasti samosprávy včetně přijetí zákona o úřednících dávno

proběhla, reforma státní správy po nedávném přijetí zákona o státní službě teprve odstartovala.

Zákon o státní správě se vztahuje na zaměstnance ministerstev, jiných správních úřadů zřízených zákonem a výslovně označených jako správní úřad a orgánů státní správy. Tedy organizačních složek státu zřízených za účelem výkonu státní správy. Nevztahuje se na zaměstnance vykonávající pomocné, servisní nebo manuální práce ve správních úřadech, a též na vedoucí zaměstnance, kteří tyto lidské zdroje řídí a kontrolují jejich pracovní výkon. Taktéž zaměstnance zařazené v bezpečnostním sboru, Generálním štábu Armády České republiky, Vojenské policii, Vojenském zpravodajství a v Národním bezpečnostním úřadu zákon žádným způsobem neovlivní.

Zákon o státní službě a s ním svázaná nově zavedená úřednická zkouška se dotkne přibližně pětiny zaměstnanců státní správy. Budou to ti, kteří začali pracovat ve státní správě v době nedávné, a pochopitelně nově přijatí zaměstnanci. Naopak ti, kteří se v předchozích deseti letech pohybovali nejméně tři roky ve správních úřadech, případně úřadech obcí s rozšířenou působností či krajských úřadech, a současně byli do služebního poměru na dobu neurčitou převedeni, úřednické zkoušce uniknou. Z výše uvedeného vyplývá, že u převážné většiny zaměstnanců státní správy nebude žádným způsobem ověřováno, zda disponují dostatkem potřebných vědomostí a schopností a zda vůbec jsou na patřičné odborné výši a způsobilí k dalšímu výkonu státní služby. V této souvislosti je nutné zmínit, že na výjimky takového rozsahu nebyl zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, stavěn. Prokázat zvláštní odbornou způsobilost nemusel pouze ten úředník, jemuž vznikl nárok na starobní důchod do pěti let od účinnosti zmíněného zákona. Povinností všech ostatních úředníků u územně samosprávných celků bylo podrobit se zkoušce s hodnocením - vyhověl, jinak by dále nemohli vykonávat jim svěřené činnosti a došlo by k ukončení pracovního poměru.

4.2 Úřednická zkouška

Odborným požadavkem, který je kladen na státního zaměstnance dle § 35 zákona č. 234/2014, o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, je úspěšně vykonat úřednickou zkoušku, jejíž obsah, rozsah a další náležitosti včetně způsobu jejího provedení a hodnocení stanoví vyhláškou MV. Služební úřad umožní na žádost státního zaměstnance vykonat úřednickou zkoušku nejdéle před uplynutím doby trvání jeho služebního poměru na dobu určitou. Služební úřad taktéž zprostředkuje možnost

složení úřednické zkoušky uchazeči, jež splňuje předpoklady pro přijetí do služebního poměru s tím, že si náklady na vykonání úřednické zkoušky hradí sám. Proces přihlášení k úřednické zkoušce se uskutečňuje přes portál pro přihlašování na úřednickou zkoušku.

Státní zaměstnanec koná obecnou a zvláštní část úřednické zkoušky obvykle v jednom dni a místě, kde zasedá zkušební komise. Při úřednické zkoušce má k dispozici nekomentované úplné znění právního či služebního předpisu nebo mezinárodní smlouvy.

Úřednická zkouška se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část probíhá písemně prostřednictvím testových otázek. Jejím cílem je prověřit znalosti státního zaměstnance v oblastech organizace a činnosti veřejné správy, práv, povinností a pravidel etiky státního zaměstnance, dále právních předpisů, které obecně dopadají na činnost státní správy, a též práva EU. Zabezpečení obecné části úřednické zkoušky je plně v kompetenci MV, které zkušební otázky vytvoří. Písemný test je generován z celkového počtu 300 zkušebních otázek a obsahuje 30 náhodně vybraných otázek, k nimž náleží tři odpovědi, z nichž jen jedna je správná. Písemný test trvá 60 minut.

Zvláštní část úřednické zkoušky je možné vykonat až po úspěšném složení její obecné části, a to ústní formou před zkušební komisí. Smyslem zvláštní části úřednické zkoušky je ověřit nezbytné vědomosti a schopnosti státního zaměstnance a jeho odbornou přípravu k dalšímu výkonu služby v konkrétním oboru, k jehož výkonu byl na služební místo přijat nebo jmenován. Zabezpečení zvláštní části úřednické zkoušky, včetně přípravy zkušebních otázek v rozsahu obsahu mezinárodních smluv, právních předpisů, služebních předpisů, usnesení vlády a jiných dokumentů, je pověřen ústřední správní úřad ve spolupráci se služebním úřadem. Státní zaměstnanec odpovídá ústně na tři jím vylosované otázky z celkového souboru dvaceti zkušebních otázek. Zvláštní část úřednické zkoušky netrvá včetně přípravy déle než hodinu.

Části úřednické zkoušky jsou vyhodnoceny samostatně. Státní zaměstnanec, jenž v obecné části zkoušky zodpoví správně minimálně 22 zkušebních otázek, vyhoví. U zvláštní části úřednické zkoušky uspěje při zodpovězení alespoň dvou ze tří vylosovaných zkušebních otázek. Při neúspěchu je hodnocen výrokem - nevyhověl. Nevyhovět může i takový státní zaměstnanec, který během úřednické zkoušky použije nedovolenou pomůcku, od jedné z její části odstoupí nebo se k jejímu vykonání bez řádné omluvy nedostaví.

Úřednická zkouška je vykonána úspěšně, jestliže byl státní zaměstnanec v obecné i zvláštní části úřednické zkoušky hodnocen výrokem – vyhověl.

Obecnou část zkoušky ZOZ úředníka ÚSC lze považovat za rovnocennou obecné části úřednické zkoušky. Vláda může nařízením stanovit, že zvláštní část zkoušky ZOZ úředníka ÚSC se považuje za rovnocennou zvláštní části úřednické zkoušky pro příslušný obor služby, a taktéž může stanovit, že se považuje za rovnocennou zvláštní části úřednické zkoušky zkouška podle jiného zákona, je-li obsah a rozsah srovnatelný.

Zkušební komise se ustavuje u ústředního správního úřadu, do jehož působnosti je daný obor služby zařazen. Ústřední správní úřady se mohou vzájemně dohodnout, že pro daný obor služby zabezpečí konání zkoušky zkušební komise zřízená jen u jednoho z nich. U takovéto komise poté vykonají úřednické zkoušky státní zaměstnanci zařazení do služby v podřízených služebních úřadech. Tříčlennou zkušební komisi, jejíž dva členové musí být státními zaměstnanci, jmenuje a odvolává služební orgán v ústředním správním úřadu. Členem komise nemůže být osoba podjatá ve vztahu ke zkoušenému.

V součinnosti s MV a ústředním správním úřadem vyrozumí příslušný služební orgán písemně ve lhůtě minimálně 21 dnů před konáním úřednické zkoušky státního zaměstnance o konkrétním termínu a místě konání zkoušky. Nemůže-li se v daném termínu dostavit z důvodu výkonu služby, je mu přidělen náhradní termín.

Zkušební komise je schopná usnášení pouze za přítomnosti všech svých členů a usnesení přijímá většinou hlasů. Při rozhodování se členové komise neřídí příkazy jiných osob ani svých představených, zároveň se nesmí zdržet hlasování. Po úspěšném absolvování úřednické zkoušky vydá zkušební komise osvědčení ve dvou stejnopisech, jeden předá do vlastních rukou státnímu zaměstnanci, druhý se založí do jeho osobního spisu. V případě neúspěchu vyhotoví zkušební komise písemnou zprávu a naloží s ní stejně, jako s osvědčením. Ústřední správní úřad eviduje všechna osvědčení vystavená jím zřízenými zkušebními komisemi.

Státní zaměstnanec, jenž u zkoušky nevyhověl, má možnost požádat služební orgán o její opakování. Úřednickou zkoušku lze opakovat pouze jednou, a to nejdříve za měsíc po neúspěšném pokusu. Písemnou žádost o opakování úřednické zkoušky je nutné doručit služebnímu orgánu do 30 pracovních dnů po obdržení zprávy o jejím nevykonání, jinak tato možnost zaniká. Opakování proběhne před zkušební komisí,

jejímiž členy nesmí být ti, před kterými státní zaměstnanec u původní zkoušky neobstál.⁴¹

MV zveřejnilo na svých webových stránkách seznam povinné literatury potřebné k vykonání úřednické zkoušky a prokázání nezbytných znalostí právních norem. V první řadě je do něj zařazena Ústava České republiky a Listina základních práv a svobod, Zákon o územním členění státu, Zákon o obcích, krajích a o hlavním městě Praze, dále Zákon o Ústavním soudu, Zákon o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, Zákon o státní službě, Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, Zákon o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, Zákon o Nejvyšším kontrolním úřadu, Správní řád, Soudní řád správní, Kontrolní řád, Zákoník práce, Občanský zákoník a rovněž Smlouva o Evropské unii, Smlouva o fungování Evropské unie, Listina (charta) základních práv Evropské unie, Lisabonská smlouva.

Studium doporučené literatury zahrnuje oblast veřejné správy a financování veřejného sektoru, Ústavu a ústavní řád ČR, Listinu základních práv a svobod, ústavní právo a státovědu, ústavní právo ČR, správní vědu a teorii veřejné správy, zákon o státní službě a také etiku ve veřejné službě.⁴²

4.3 Další prohlubování vzdělání

Prohlubování vzdělání je zakotveno v § 107 zákona o státní službě a je zaměřeno na nepřetržitý odborný růst státního zaměstnance včetně zdokonalování či získávání jazykových znalostí. K prohlubování vzdělání slouží vstupní a průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a rovněž jazykové vzdělávání. Prohlubování vzdělání je považováno za výkon služby a státnímu zaměstnanci za něj přísluší plat. Rozsah vzdělávání státních zaměstnanců stanovuje služební orgán, jenž zohledňuje výsledky služebního hodnocení. Náklady spojené s prohlubováním vzdělání hradí služební úřad. Státnímu zaměstnanci je v souvislosti s jeho individuálním studiem poskytováno

⁴¹ PICHRT, J. a kol. *Zákon o státní službě. Komentář*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, s. 214. ISBN 978-80-7478-843-7 a Vyhláška č. 162/2015 Sb., o podrobnostech úřednické zkoušky, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 2059-2095. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=162/2015&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

⁴² Seznam odborné literatury pro obecnou část úřednické zkoušky. [online]. Stav k 15.10.2015 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx>.

služební volno v rozsahu šesti dnů za kalendářní rok. Čerpání služebního volna nařizuje služební orgán písemně, též stanovuje individuální vzdělávací cíl tohoto volna.

4.4 Zvýšení vzdělání

Problematiku zvyšování či rozšiřování vzdělání státních zaměstnanců na náklady služebního úřadu včetně poskytování služebního volna upravuje § 109 zákona o státní službě. Posoudit, zda bude zvýšení vzdělání zaměstnance přínosem pro výkon jeho služby a zda jej využije, je plně v kompetenci služebního úřadu. V případě, že služební orgán zvyšování vzdělání povolí, je zároveň povinen poskytovat státnímu zaměstnanci úlevy. Při zvyšování vzdělání studiem na škole či vysláním na studijní pobyt přísluší státnímu zaměstnanci služební volno a průměrný plat. Množství poskytovaných úlev je plně v souladu se zákoníkem práce.

Státnímu zaměstnanci, jemuž bylo povoleno zvýšení vzdělání studiem na škole na náklady služebního úřadu, je uložena povinnost setrvat po dostudování ve služebním poměru po dobu odpovídající délce studia. Rovněž zaměstnanci vyslaní na studijní pobyt setrvají po jeho skončení ve služebním poměru od jednoho do pěti let s přihlédnutím k výši vynaložených finančních prostředků.

Pokud státní zaměstnanec ve služebním poměru po zákonem vymezenou dobu nezůstane, musí uhradit náklady vynaložené na studium či studijní pobyt. K úhradě nákladů nutně dojde u skončení služebního poměru zaměstnance během studia.

Mezi náklady spojené se studiem se řadí plat státního zaměstnance po dobu čerpání služebního volna, náhrada cestovních výdajů i další náklady spojené se studiem.

Splní-li státní zaměstnanec povinnost setrvat ve služebním poměru jen částečně, úhrada nákladů se poměrně sníží.

Služební úřad má za úkol kontrolovat průběh a výsledky procesu vzdělávání státního zaměstnance, neboť mu mohou být z důvodu dlouhodobé nezpůsobilosti k výkonu služby či bezdůvodného neplnění studijních povinností poskytnuté úlevy ve službě ukončeny.⁴³

⁴³ PICHRT, J. a kol. *Zákon o státní službě. Komentář*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, s. 521-526. ISBN 978-80-7478-843-7.

5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SAMOSPRÁVY

K vytvoření a přijetí zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění, bylo nutné přistoupit z důvodu reformy veřejné správy. V jejím druhém kole došlo k datu 31. 12. 2002 ke zrušení okresních úřadů a na kraje a obce byly přeneseny nové odborně náročné působnosti, které dosud vykonávaly okresní úřady. Evropská komise kladla velký důraz na právní úpravu týkající se postavení zaměstnanců ÚSC pro přípravu vstupu ČR do EU. V hodnotící zprávě Evropské komise za rok 2000 bylo mimo jiné uvedeno, že je též nezbytné rozhodnout o statutu zaměstnanců veřejné správy pracujících pro krajská a místní zastupitelstva, kteří nespádají pod jednotnou strukturu řízení lidských zdrojů. Podmínky zaměstnání a výkon povinností se mezi jednotlivými kraji mohou výrazně lišit, a je tedy třeba zákonem stanovit jednotná kritéria pro přijímání a odměňování zaměstnanců krajských zastupitelstev, aby byl zaručen výběr jen podle profesních nároků. Z důvodové zprávy vyplývá, že jediným možným krokem vedoucím ke zvyšování kvality výkonu veřejné správy je legislativní úprava postavení úředníků ÚSC, předpoklady pro vznik jejich pracovního poměru a stanovení základních povinností, k nimž se nesmazatelně řadí vzdělávání. Bez tohoto nezbytného zásahu a posílení právní záruky nestrannosti úředníků by byl přínos reformy územní veřejné správy pro občany podstatným způsobem znehodnocen.

Hlavním cílem návrhu zákona o úřednících územních samosprávných celků je dle důvodové zprávy k zákonu č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, zajištění kvalitního, efektivního a nestranného výkonu veřejné správy na území celého státu. Základním předpokladem ke splnění tohoto cíle je profesionalizace úředníků na úrovni všech samospráv, kterou se rozumí stále se zvyšující nároky na jejich odborné znalosti, vymezení povinností náležejících k výkonu jejich práce a rovněž kompenzace, jež tyto rostoucí nároky a povinnosti vyváží. K plné profesionalizaci povede systematické vzdělávání zahrnující vzdělávání vstupní, přípravu na prokázání ZOZ, vzdělávání vedoucích úředníků a průběžné vzdělávání.

Nedostatečná odborná úroveň zaměstnanců ÚSC byla spatřována zejména v neuspokojivém způsobu výběru zaměstnanců a též v nízké stabilitě odborných zaměstnanců a jejich fluktuaci vedoucí k opakujícím se chybám a nedostatkům při aplikaci správního řádu i zvláštních právních předpisů. Tento neutěšený stav negativně ovlivňovaly i nadměrné zásahy volených orgánů do individuálních

personálních rozhodnutí týkajících se samotných zaměstnanců ÚSC a taktéž absence propracovaného systému vzdělávání zaměstnanců.

Podstatou navrhované právní úpravy bylo jednak zvýšení kvality výkonu veřejné správy cestou plné profesionalizace úředníků ÚSC, dále minimalizace politické intervence při rozhodování o personálních otázkách, a v neposlední řadě vytvoření pozitivní image veřejné správy jako služby široké veřejnosti.

Ke splnění vytyčených cílů byl zákon o úřednících územních samosprávných celků vystavěn na následujících stěžejních zásadách:

- kontinuita výkonu veřejné správy,
- nestrannost a nepodjatost úředníků,
- vzdělávání úředníků coby předpoklad vysoké úrovně výkonu veřejné správy,
- otevřenost systému,
- vzdělávání úředníků coby předpoklad vysoké úrovně výkonu veřejné správy,
- meritní systém založený na kvalifikaci a schopnostech pro výkon funkce,
- zlepšení úrovně řízení ve veřejné správě,
- rovnost a stabilita úředníků, včetně vedoucích úředníků,
- rovnováha mezi rozšířením povinností a zvýšením nároků a následně kompenzací.

K dosažení vyšší profesní úrovně úředníků ÚSC přispěl především kvalitně zpracovaný systém vzdělávání, jenž vedle ZOZ obsáhl i povinné vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků.⁴⁴

5.1 Vzdělávání úředníků

Systém vzdělávání úředníků ÚSC je možné jednoduše vykreslit jako trojúhelník, jehož základnu tvoří vstupní vzdělávání. Úředníci zabezpečující úkoly státní správy v přenesené působnosti jsou dále proškoleni ke složení zkoušky ZOZ, jíž prokazují znalosti a dovednosti nezbytné k výkonu státní správy. Vedoucí úředníci získávají kromě poznatků v oblasti řízení či vedení kolektivu lidí též přehled o činnostech vykonávaných jejich podřízenými. Při neustálých změnách majících podstatný vliv na chod celé veřejné správy je nezbytné aktualizovat znalost a odbornost úředníků.

⁴⁴ Důvodová zpráva k zákonu č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků - LIT26861CZ - poslední stav textu. [online]. In: Systém ASPI [automatizovaný systém právních informací]. Wolters Kluwer ČR - stav k 11. 10. 2015 [cit. 2015-11-21].

Pomyslný trojúhelník je tak završen průběžným vzděláváním prohlubujícím vědomosti a dovednosti každého úředníka.

Prohlubování kvalifikace může podle zákona č. 312/2000 Sb., úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zabezpečovat pouze právnická nebo fyzická osoba mající oprávnění ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, a již byla MV udělena akreditace, dále příspěvková organizace zřízená MV a též ÚSC taktéž po udělení akreditace.

*„Akreditace předsazuje proces vyústující v rozhodnutí, jímž se určitému vzdělávacímu programu nebo vzdělávací organizaci či instituci vyjadřuje oficiální uznání, že splňuje předem stanovené standardy“.*⁴⁵

Při akreditování vzdělávacích institucí nebo vzdělávacích programů přihlíží MV k názorům svých poradních orgánů, jimiž jsou akreditační komise sestavené z odborníků v oblasti veřejné správy i ze zástupců obcí a krajů. Akreditační komise posuzují splnění podmínek pro udělení akreditace a vypracovaná stanoviska přikládají k žádostem fyzických či právnických osob o poskytování vzdělávání. Akreditace je udělována na dobu 3 let, držitel může před uplynutím lhůty požádat o její obnovení. Zjistí-li však MV při své kontrolní činnosti nedostatky, vyzve vzdělávací institut, aby zjednal nápravu. V opačném případě akreditaci vzdělávací instituce nebo akreditaci vzdělávacího programu odejme.

Prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program zajišťuje ÚSC prohlubování kvalifikace svých úředníků. Postupuje při tom podle plánu vzdělávání, který je jakýmsi časovým rozvrhem sloužícím k prohlubování kvalifikace úředníka v minimální délce 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let. ÚSC má za úkol zpracovat plán vzdělávání každého úředníka do jednoho roku od vzniku jeho pracovního poměru a plnění plánu periodicky hodnotit a aktualizovat.

Úředníkovi byla uložena povinnost prohlubovat si svoji kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a přípravě k ověření ZOZ. Vedoucímu úředníkovi a vedoucímu úřadu prohlubuje kvalifikaci aktivní účast na vzdělávacích akcích určeným vedoucím úředníkům. Investice vynaložené na povinné prohlubování kvalifikace nese ÚSC, ale např. náklady spojené s opakováním zkoušky ZOZ nese úředník sám, ÚSC mu pouze poskytne pracovní volno bez náhrady platu.

⁴⁵ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 29. ISBN 978-80-7357-738-4.

5.1.1 Vstupní vzdělávání

Každý nově přijatý zaměstnanec je povinen absolvovat nejpozději do tří měsíců od uzavření pracovního poměru vstupní vzdělávání. Na pětidenním kurzu by měl získat obecné povědomí o organizačním členění složitého systému veřejné správy a šíři rozmanitých agend, které veřejná správa zabezpečuje. Dále je seznámen se základy právního systému ČR včetně hierarchického uspořádání právních předpisů. Je též informován o principech správního řádu, ochraně osobních údajů a svobodném přístupu k informacím, problematice stížností a petic, o financích a ekonomii veřejného sektoru, krátce nahlédne i do evropského správního práva. Jsou mu osvětleny základní požadavky v oblasti mezilidské komunikace, organizace práce i dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení, znalosti základů užívání informačních technologií a v neposlední řadě je proškolen i o právech a povinnostech úředníka, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a etickém vystupování. Zdárné ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením, jež vydá vzdělávací instituce, která toto důležité úvodní školení pořádala. Účast na kurzu se započítává do plánu vzdělávání.

5.1.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání vedoucí k formování a rozvoji pracovních schopností je nezbytným požadavkem pro všechny úředníky vykonávající státní správu v přenesené či samostatné působnosti. Koná se formou seminářů, kurzů a přednášek, které jednak aktualizují, prohlubují a rozšiřují již osvojené znalosti, zkušenosti a poznatky z praxe, včetně získávání i opakování jazykových znalostí, a rovněž vedou k nabytí aktuálních informací souvisejících se změnou právních norem, implementací nových informačních systémů, technologií, postupů a metod. O vyslání úředníka na konkrétní vzdělávací akci rozhoduje vedoucí úřadu, který respektuje aktuální potřeby svého úřadu a při svém rozhodování přihlíží k plánu vzdělávání úředníka, jehož účast na kurzu je poté povinná. Absolvování akce opět dokládá osvědčením vydaným pořádající agenturou.

5.1.3 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Řízení či vedení zaměstnanců a úředníků zajišťují jednotlivé úřady, obdobně jako v soukromém sektoru, prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří již absolvovali vzdělávání vedoucích úředníků a tuto skutečnost prokázali předložením osvědčení vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Výjimečně může tuto práci vykonávat i vedoucí úředník, který se zatím vzdělávání nezúčastnil, doba jeho působení je však omezena dvěma lety ode dne, kdy začal funkci vedoucího úředníka

zastávat. Vzdělávání vedoucích úředníků se skládá ze dvou částí. Obecná část obsahuje znalosti a dovednosti důležité k řízení lidí a zvláštní část je věnována přehledu činností vymezených prováděcím právním předpisem, jež zabezpečují podřízení úředníci. Vedoucí úředník, který se tohoto povinného vzdělávání, jehož náklady nesl úřad, zúčastnil, musí setrvat v pracovním poměru po dobu tří let. V případě, že pracovní poměr rozváže, je povinen vynaložené náklady na vzdělávání vedoucích úředníků uhradit; pokud dostal své povinnosti jen zčásti, náhrada se poměrně sníží.⁴⁶

5.2 Zvláštní odborná způsobilost

ÚSC provádí správní činnosti prostřednictvím úředníků, kteří složili zkoušku ZOZ a prokázali tím úroveň znalostí, schopností, dovedností a profesních kompetencí nezbytných k výkonu jim svěřených úkolů stanovených prováděcím právním předpisem. Odbornou způsobilost prokazují úředníci ÚSC vykonávající správní činnosti např. v oblasti územního plánování, ochraně ovzduší, přírody, krajiny i zemědělského půdního fondu, v sociálních službách, při řízeních o dávkách hmotné nouze a o dávkách pro osoby zdravotně postižené a při sociálně-právní ochraně dětí, dále při správě daní a poplatků, v oblasti školství a zdravotnictví, při správě matrik a státního občanství, při vedení evidence obyvatel, vydávání občanských průkazů, cestovních dokladů a rozhodování o řidičských oprávněních a průkazech, při přestupkovém řízení v oblasti veřejného pořádku, občanského soužití a majetku, správě živnostenského podnikání, atd. Tyto činnosti může zabezpečovat i úředník, který zatím ZOZ neprokázal, nejdéle však po dobu 18 měsíců od vzniku jeho pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal správní činnosti vykonávat.

Úřad je dle zákona povinen přihlásit úředníka ke zkoušce do šesti měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do tří měsíců ode dne, kdy začal provádět správní činnosti. Přihlášku ke zkoušce ZOZ je třeba opatřit kromě osobních údajů a pracovního zařazení úředníka taktéž výčtem správních činností, pro které má být ZOZ úředníka prověřena. Nesmí chybět datum vyplnění přihlášky, název a adresa úřadu a podpis jeho

⁴⁶ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 6598-6612. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

vedoucího, a taktéž adresa, na kterou má MV zaslat písemné sdělení o dni, místě a čase konání zkoušky.

Úředník je povinen, jak již zaznělo, prokázat ZOZ do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon se prokázání ZOZ předpokládá. Zkouška ZOZ se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část je shrnutím znalostí principů organizace a výkonu veřejné správy, správního řádu a zákona o obcích, krajích a o hlavním městě Praze a především schopností čerstvě nabyté znalosti aplikovat. Zvláštní část je vystavěna na odborných znalostech speciálních právních předpisů potřebných k výkonu celé škály správních činností, zvláště pak umění pohotově reagovat a promítnout načerpané vědomosti do praxe.

V případech, kdy úředník zajišťuje vícero správních činností, je třeba složit zkoušku ZOZ pro každou jím vykonávanou činnost, u druhé, případně dalších zkoušek, se ověřují znalosti pouze z části zvláštní.

Vedoucí úředník, jehož podřízení vykonávají různé správní činnosti, prokazuje ZOZ z části obecné a ze zvláštní části alespoň jednu ze zabezpečovaných správních činností, tu určí vedoucí úřadu. Vedoucí úřadu prokazuje ZOZ pouze z obecné části.

5.2.1 Zabezpečení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti

Realizaci zkoušek ZOZ završené vydáním osvědčení zabezpečuje MV ve spolupráci s příslušnými ministerstvy a ústředními správními úřady. Logisticky i organizačně je zajištěna prostřednictvím Institutu pro veřejnou správu Praha, příspěvkovou organizací zřízenou MV. Do jeho gesce taktéž spadá vymezení obsahu zkoušky i jeho průběžné aktualizování zahrnující legislativní změny, vytvoření souboru zkušebních otázek k ústní zkoušce a zpracování písemného vědomostního testu, stanovení kritérií hodnocení písemné i ústní zkoušky, sestavení seznamu právních předpisů a doporučené odborné literatury pro přípravu na zkoušku a rovněž seznamu vybraných právních předpisů dostupných úředníkům u ústní části zkoušky. Lhůta pro informování úředníka o dni, místu a čase konání zkoušky je stanovena nejdéle do 30 dnů po doručení přihlášky.

5.2.2 Průběh zkoušky zvláštní odborné způsobilosti

Jak již bylo zmíněno, zkoušku ZOZ, které předchází příprava k ověření ZOZ, skládají úředníci pod hlavičkou Institutu pro veřejnou správu Praha. Tento institut je státní příspěvkovou organizací zřízenou MV za účelem prohlubování kvalifikace úředníků ÚZC dle zákona č. 312/2002. Sb. Jeho hlavní náplní je zabezpečování a řízení ZOZ,

dále působí i v oblasti průběžného vzdělávání a prostřednictvím vlastního katalogu kurzů nabízí další akreditované vzdělávací programy.⁴⁷

Institut státní správy byl založen k 1. červenci 2001 jako vrcholná centrální metodická a koordinační vzdělávací instituce pro organizaci a realizaci vzdělávání zaměstnanců zabezpečující státní správu v přenesené působnosti. V roce 2009 došlo ke sloučení s Institutem pro veřejnou správu Praha.⁴⁸

Samotná zkouška je rozdělena na písemnou a ústní část, při kterých se odděleně prověřují základní znalosti z obecné i zvláštní části. Ve stanoveném časovém limitu 60 minut vykoná úředník nejprve písemný test z části obecné, poté prokáže formou vědomostního testu znalosti z části zvláštní. Během písemné části zkoušky nemá úředník k dispozici příslušné právní předpisy. Po jejím ukončení vyhlásí předseda zkušební komise výsledky obou testů. Teprve po složení písemné části zkoušky může úředník přistoupit ke zkoušce ústní. Po vylosování stanoveného počtu otázek z obecné i zvláštní části náleží úředníkovi minimálně 15 minut na přípravu, během níž může nahlížet do vybraných právních předpisů. Ústní zkouška z obecné a zvláštní části je taktéž konána odděleně, úředník si může zvolit pořadí odpovědí. Celková délka ústní zkoušky činí přibližně 30 minut.

Tříčlenná zkušební komise je zastoupena odborníky na obecnou i zvláštní část, její činnost řídí předseda, který je stejně jako její členové jmenován MV. Zkušební komise rozhoduje většinou svých hlasů. Při zkoušce jsou členové komise vázáni stanovenými soubory zkušebních otázek. Uchazeče narušujícího průběh zkoušky či používajícího nedovolené pomůcky může komise vyloučit.

V případě neúspěchu při písemné či ústní zkoušce ji může úředník ještě dvakrát opakovat v rozmezí od 30 do 90 dnů, a to z té části, ve které nevyhověl. Rovněž disponuje právem nahlédnout do všech materiálů ovlivňujících rozhodnutí o zkoušce a též je oprávněn ve lhůtě 15 dnů podat námitky proti postupu zkušební komise. Ta námitkám buď sama vyhoví, nebo je postoupí MV, které do 30 dnů buď verdikt zkušební komise potvrdí, nebo nesprávné či nezákonné hodnocení změní či zruší a vyzve dotčeného úředníka k opakování zkoušky. Při vážném narušení zkoušky či vyloučení úředníka pro použití nedovolených pomůcek, nebo nedostavení se

⁴⁷ Institut pro veřejnou správu Praha. [online]. © 2016 Institut pro veřejnou správu Praha [cit. 2016-01-02] Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/>.

⁴⁸ MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 178. ISBN 978-80-7357-738-4.

ke zkoušce bez náležité omluvy anebo odstoupení od jejího vykonání, úředník automaticky nevyhoví. V případech, kdy se ze závažných důvodů nemohl úředník ke zkoušce dostavit a řádně se omluvil, stanoví MV náhradní termín.

Složil-li úředník obě části zkoušky, obdrží do 15 dnů od ministerstva osvědčení. To obsahuje osobní data úředníka, číslo osvědčení, konkrétní správní činnost, kterou byla ZOZ prokázána a též datum vydání osvědčení, razítko MV a podpis předsedy zkušební komise.⁴⁹

5.3 Rovnocennost vzdělání

Povinnost prokázat ZOZ, absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů či se zúčastnit vstupního vzdělávání nemá takový úředník, jenž dosáhl vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu stanoveném prováděcím právním předpisem nebo ten, kterému byla MV uznána rovnocennost vzdělání.

Osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání získaného úředníkem v jiném studijním programu, v jiném oboru, případně kurzu vydá MV na žádost úředníka nebo územního samosprávného celku do 3 měsíců od jejího doručení. Žadatel je však povinen prokázat, že obsah a rozsah uznávaného vzdělávání odpovídá příslušnému vzdělávacímu programu.

V případech, kdy se rozsah a obsah oboru, studijního programu nebo kurzu významně liší od příslušného vzdělávacího programu pro prohlubování kvalifikace, žádost o uznání rovnocennosti vzdělání se zamítne.⁵⁰

⁴⁹ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 6598-6612. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy a Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 10094-10115. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=54065&name=Vyhl~C3~A1~C5~A1ka~20o~20zvl~C3~A1~C5~A1tn~C3~AD~20odborn~C3~A9~20zp~C5~AFsobilosti&rpp=15#local-content>.

⁵⁰ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 6598-6612. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

6 REFORMA VEŘEJNÉ SPRÁVY – INFORMAČNÍ SYSTÉMY VEŘEJNÉ SPRÁVY

„Cílem reformy veřejné správy je v maximální míře odstranit dosavadní nedostatky ve výkonu veřejné správy a přiblížit veřejnou správu občanovi.“⁵¹

Úkolem reforem v oblasti veřejné správy, z nichž již byly některé realizovány, jiné jsou v plném proudu a další teprve na startu, je efektivní státní správa s maximálním využitím dostupných komunikačních technologií, pomocí nichž dojde k odstranění řady duplicitních úředních evidencí. Tímto zásadním krokem by mělo být zajištěno propojení žádoucích informačních systémů tak, aby celý komplex pracoval spolehlivě, rychle a účinně. Zvýšením efektivity jednotlivých činností, zlepšením administrativních postupů a zároveň pomocí kvalitního řízení lidských zdrojů dojde k očekávané modernizaci veřejné správy spojené se snížením nákladů a zejména k výraznému přiblížení veřejných služeb občanům.

Obrovským a neopominutelným krokem k tomu, aby bylo možné vyřídit množství úředních záležitostí kdykoliv a odkudkoliv prostřednictvím internetového připojení, je zavádění nových inteligentních elektronických formulářů, s jejichž pomocí by mohla být značná část agend veřejné správy řešena elektronickou cestou bez nutnosti se osobně dostavit k věcně či místně příslušnému úřadu. Díky celoevropsky uznávané elektronické identitě umožňující úplné elektronické podání, budou moci fyzické i právnické osoby komunikovat s institucemi veřejného sektoru bez nutnosti obíhat od úřadu k úřadu a pouze v úředních hodinách vyplňovat množství papírových formulářů. Nabídka služeb veřejné správy bude využitelná ve stále větším rozpětí, a to kdykoli, online a zdarma.⁵²

Za modernizací veřejné správy si nelze představit pouhé zefektivnění jednotlivých procesů, ale zejména zvyšování profesionální úrovně jejich zaměstnanců, depolitizaci a stabilizaci systému veřejné správy, posílení transparentnosti i volného přístupu k informacím, rozvíjení a podporu mezirezortní spolupráce, zkvalitňování koordinace a zavádění progresivních metod řízení kvality poskytovaných služeb. To vše by mohlo podpořit spokojenost občanů s prací úředníků a omezit tím množství negativních

⁵¹ PAVLÁK, M. *Nauka o veřejné správě*. 4.vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005, s. 28. ISBN 80-7043-406-6.

⁵² Ministerstvo vnitra České republiky: e-Government. [online]. © 2015 [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/co-je-egovernment.aspx>.

až štvavých reakcí vedoucích k pohrdání jejich profesí. Úředník je v první řadě tím, kdo se podílí na fungování státu, zajišťuje zákonnost a výkon práva v souladu s platnými zákony.

Nelze jinak, než vyjádřit souhlas s publikovaným komentářem: „*Úředník se nesmí stát sprostým slovem nebo opovrhovanou profesí. Média za úředníky označují často pouze politické představitele sedící na ministerstvech nebo v krajích na exponovaných místech, o kterých se mluví v souvislosti s různými kauzami. Tím ale devalvují pravou podstatu tohoto pojmu na hrstku všemocných (a často nekompetentních) mluvících hlav*“.⁵³

Na úředníka je očima veřejnosti stále pohlíženo jako na naprosto nemožného, obtížného, nechotného, tupého až ngramotného arogantního byrokrata, který nechce nebo neumí požadavkům vyhovět a v podstatě nedělá nic jiného, než že šikanuje občany, kteří jej platí ze svých daní. Cílem této diplomové práce je mimo jiné prodat stále kvalitnější práci zaměstnanců veřejné správy, ať jsou úředníky, státními zaměstnanci či poskytují nezbytný servis a zázemí pro jednotlivé činnosti. Ti všichni ušli v posledních letech velký kus cesty, aby se veřejnosti přiblížili a poskytli všem plnění služeb na profesionální úrovni.

Portál veřejné správy byl prvním z projektů, který umožnil nejen široké veřejnosti – českým občanům i občanům s cizí státní příslušností, též institucím státní správy a samosprávy i soukromým subjektům – zorientovat se ve složitém systému veřejné správy, vyhledat potřebné informace a kontakty a pomocí tohoto prostředí komunikovat s úřady. Portál veřejné správy, jehož správcem je MV ČR, vznikl za podpory řady projektů již v roce 2004 a v následujících letech byl postupně budován a rozšiřován. Nyní se dělí na čtyři samostatné informační sekce pro občany, podnikatele, cizince a pro orgány veřejné správy.

Portál veřejné správy nabízí mj. odkazy na vyhledávání v systému datových schránek, vyhledávání v zákonech, řešení životních situací ve vztahu k orgánům veřejné moci, odkaz na povinně zveřejňované informace dle zákona o svobodném přístupu k informacím a též na věstníky organizací.⁵⁴

⁵³ Deník Referendum. Kolik je vlastně těch úředníků. [online]. © 15.02.2013 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://denikreferendum.cz/clanek/14994-kolik-je-vlastne-tech-uredniku>.

⁵⁴ Portál veřejné správy. [online]. © 2015 Ministerstvo vnitra [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/obcan/>.

Veřejností je vítáno jakékoli přiblížení v podobě poskytnutí strukturovaných informací o tom, jakým způsobem a kde vyřídit tu kterou záležitost, a zpřístupnění nejrůznějších formulářů k elektronickému podání, tedy propojení tradičních forem poskytování služeb s nabídkou on-line přístupů. Převážná část klientů by neměla mít s elektronickou komunikací žádné potíže, prostředí bývá uživatelsky přátelské a intuitivní.

6.1 Vliv reformy veřejné správy na oblast vzdělávání jejích zaměstnanců

Reforma veřejné správy, jak byla postupně krok po kroku realizována, se nemohla obejít bez nového programového vybavení a výrazných změn a zásahů do pracovních postupů většiny zaměstnanců veřejného sektoru. V posledních letech vstoupila v platnost řada zákonů souvisejících s modernizací celého veřejného sektoru, které bylo nutné nastudovat a aplikovat do každodenní praxe. Bez toho aniž by se zaměstnanci státní správy a samosprávy, mnohdy ve velmi krátkém čase, zorientovali v řadě zaváděných novinek, naučili se pracovat jiným způsobem a s novými programy, a zvýšili tak úroveň svých znalostí, vědomostí i počítačové gramotnosti, by nebylo možné jednotlivé projekty uskutečnit.

6.1.1 eGovernment

Přesné vymezení pojmu eGovernment není snadné, autorský kolektiv proto uvádí vlastní definici vystihující jeho postatu:

„eGovernment je využívání informačních technologií veřejnými institucemi pro zajištění výměny informací s občany, soukromými organizacemi a jinými veřejnými institucemi za účelem zvyšování efektivity vnitřního fungování a poskytování rychlých, dostupných a kvalitních informačních služeb.“⁵⁵

Termínem eGovernment můžeme zjednodušeně označit procesy elektronické komunikace mezi jednotlivými institucemi veřejné správy a též množství kroků, které tuto modernizaci podporující zefektivnění a sjednocení pracovních úkonů umožnily. Realizace projektu eGovernmentu byla a je plně v kompetenci MV, jehož nejdůležitějším cílem bylo přiblížit a zjednodušit styk široké veřejnosti s úřady státní správy i samosprávy.

⁵⁵ LIDINSKÝ, V., I. ŠVARCOVÁ, P. BUDIŠ, Z. LOEBL a B. PROCHÁZKOVÁ. *eGovernment bezpečně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 7. ISBN 978-80-247-2462-1.

Tzv. eGovernment nemůže fungovat bez legislativního prostředí, které umožňuje výměnu informací mezi orgány veřejné správy, veřejností a komerčními subjekty napříč všemi komunikačními směry, míní autoři odborné publikace „*eGovernment bezpečně*“.

Pro snadnější pochopení termínu eGovernment uvádějí výčet činností a oblastí, mezi které patří např. informační systémy veřejné správy včetně jejich zabezpečení; elektronická komunikace; ochrana osobních údajů, implementace biometrických údajů v praxi; elektronický podpis a značka, časové razítko; elektronická správní řízení, elektronická podání, e-podatelný, e-volby; konverze dokumentů; registry veřejné správy; informační audit a jeho principy; bezpečnost a ochrana utajovaných informací; elektronické veřejné zakázky; zajímavosti v oblasti eGovernmentu.⁵⁶

Hlavní myšlenkou eGovernmentu je správa věcí veřejných za pomoci moderních technologií, díky nimž bude veřejná správa rychlejší, dostupnější, efektivnější a přátelštější k široké veřejnosti. Na budování stěžejních pilířů eGovernmentu byly využity prostředky ze strukturálních fondů EU v souladu se strategií Efektivní veřejná správa – přátelské veřejné služby.

6.1.2 Czech POINT

Již před osmi lety se začala rozrůstat síť kontaktních míst veřejné správy Czech POINT (Český Podací Ověřovací a Informační Národní Terminál), která zprostředkovává komunikaci se státem a umožňuje fyzickým i právnickým osobám z jednoho místa vyřídit řadu záležitostí. Cílem bylo zredukovat byrokracii ve vztahu občan a veřejná správa. Czech POINT tedy funguje jako asistované místo výkonu veřejné správy a umožňuje na jediném místě získávat výpisy nebo činit podání, kvůli kterým by dříve bylo nutné zdlouhavě obíhat několik institucí. Czech POINT čítá v současné době přes sedm tisíc míst, která jsou rozeseta po celé republice.

CzechPOINT@office je neveřejným pracovištěm úřadu určeným pro zaměstnance orgánů veřejné moci, kteří v souladu se zákonem využívají data z jednotlivých rejstříků či provádějí autorizovanou konverzi dokumentů z moci úřední. Sami si tak mohou vyhledat a ověřit pravdivost, aktuálnost a správnost některých informací nezbytných k výkonu správních i ostatních činností, a nezatěžovat tím klienty.⁵⁷

⁵⁶ LIDINSKÝ, V., I. ŠVARCOVÁ, P. BUDIŠ, Z. LOEBL a B. PROCHÁZKOVÁ. *eGovernment bezpečně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 7-8. ISBN 978-80-247-2462-1.

⁵⁷ Czech POINT [online]. © 2015 Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <http://www.czechpoint.cz/web/>.

6.1.3 Datové schránky

Jako další byl dne 1. 7. 2009 na základě zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, zprovozněn informační systém datových schránek zaručující elektronickou komunikaci s orgány státní správy i samosprávy, a nahradil tak klasické zasílání doporučených zásilek či zásilek do vlastních rukou.

Datová schránka je dle § 2 zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, v platném znění, definována jako elektronické úložiště určené k doručování orgány veřejné moci, provádění úkonů vůči orgánům veřejné moci a dodávání dokumentů fyzických osob, podnikajících fyzických osob a právnických osob.⁵⁸

Správcem a zřizovatelem informačního systému datových schránek je jako u všech zmíněných projektů MV, provozovatelem je Česká pošta. Datová schránka není obdobou e-mailové schránky, ani s ní není nijak propojena. Na rozdíl od běžné elektronické pošty je zasílání datových zpráv zpoplatněno.

Jakýkoli úkon, který držitel datové schránky realizuje jejím prostřednictvím, má stejný účinek jako úkon učiněný písemně a opatřený podpisem.

Povinnost zřídit datovou schránku byla uložena orgánům veřejné moci, obchodním společnostem a družstvům, vysokým školám a podnikajícím fyzickým osobám (advokátům, daňovým poradcům a insolvenčním správčům). Na žádost si mohou datovou schránku zřídit fyzické osoby bez ohledu na státní občanství, podnikající fyzické osoby a nejrůznější právnické osoby neevidované v obchodním rejstříku.

Přínosem a výhodou datových schránek je záruka doručování úředních písemností do datové schránky, možnost uložení a kontroly obsahu odeslaných i přijatých zásilek, jednoznačně identifikovatelná komunikace nejen s orgány státní správy včetně využití nabídky podání žádostí prostřednictvím elektronických formulářů, ale i s dalšími fyzickými a právnickými osobami.⁵⁹

⁵⁸ Zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, v platném znění. [online]. In: Sbírka zákonů České republiky. 2008, s. 4491-4500. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=300/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.

⁵⁹ Datové schránky. [online]. © 2016 Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: <https://www.datoveschranky.info/>.

6.1.4 Základní registry

V souladu se zákonem č.111/2009 Sb., o základních registrech, byl přesně o tři roky později, tedy 1. 7. 2012 spuštěn informační systém základních registrů – registr obyvatel, registr osob, registr práv a povinností a registr územní identifikace, adres a nemovitostí, v nichž jsou uloženy referenční údaje. Jejich správnost a aktuálnost je garantována státem, tudíž tyto údaje nemusí občané úředníkům prokazovat. Pro fungování takto složitého a náročného komplexu informačních systémů bylo nezbytné vybudovat masivní a bezpečnou infrastrukturu.

Správcem informačního systému základních registrů se stala Správa základních registrů zajišťující jejich provoz a bezpečnost. Prostřednictvím údajů vedených v základních registrech, došlo ke zrychlení řady administrativních kroků, zjednodušení části agend a snížení byrokracie, neboť se začala data mezi jednotlivými registry i agendovými informačními systémy sdílet. Zároveň výrazně vzrostla úroveň ochrany dat, neboť k nim mají přístup pouze úředníci, kterým byly na základě právních předpisů zřízeny přístupy. Držitelům datových schránek je za uplynulý kalendářní rok bezplatně zaslán záznam o využívání údajů, ostatním se poskytuje na žádost. Občanům, organizacím i nejrůznějším sdružením se tak dostalo možnosti kontroly nad tím, kdy, kdo a proč využíval referenční údaje z příslušných registrů.

Registr obyvatel spravuje MV a obsahuje referenční údaje o fyzických osobách žijících na území ČR, tedy občany ČR i cizince, případně jiné fyzické osoby vymezené zákonem. Správcem registru osob je Český statistický úřad a jsou v něm obsaženy základní identifikační údaje o subjektech, které mají IČ, jejich provoznách a statutárních zástupcích. Registr územní identifikace, adres a nemovitostí spadající do gesce Českého úřadu zeměměřického a katastrálního slouží k evidenci územního členění státu. Tento registr využívá údaje o vlastnictví z informačního systému katastru nemovitostí. V Registru práv a povinností jsou uloženy údaje o agendách a orgánech veřejné moci, které je vykonávají, o používaných informačních systémech a rozsahu přístupových oprávnění k referenčním údajům do ostatních registrů. Tento registr řídí přístupy uživatelů do ostatních registrů a informačních systémů, posuzuje oprávněnost získání či aktualizace údaje a uchovává historii všech vstupů.⁶⁰

⁶⁰ Zákon č. 111/2009 Sb., o základních registrech, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, s. 1267-1287. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=111~2F2009&rpp=15#seznam>.

7 ANDRAGOGICKÝ PROFIL LEKTORA

Lektora charakterizuje Veteška jako vzdělavatele dospělých působícího v oblasti dalšího vzdělávání, který vede vzdělávací proces v rozličných odborných oblastech. „Lektor je základním činitelem pro naplnění učebních cílů v andragogické 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.“ Kromě kvalifikačních požadavků by měl disponovat andragogickým či akreditovaným rekvalifikačním vzděláním pro činnost lektora.⁶¹

Nejen očima účastníků vzdělávacích akcí závisí úspěch celé akce na osobnosti lektora. Tento názor vychází i z řad samotných lektorů a poskytovatelů rozvojových a vzdělávacích programů. Přesto je v ČR profese lektora a jeho činnost volnou živností. Požadavky na vzdělání lektorů, jejich znalosti v oblasti pedagogiky či andragogiky a rovněž na jejich odbornou kvalifikaci nejsou žádným způsobem podchyceny. Lektorem se v podstatě může stát kdokoli, aniž by musel předložit dokumenty o dosaženém vzdělání či praxi.

Součástí každé profese, tedy i lektorské, jak zmiňuje Medlíková, jsou určitá pravidla chování a jednání, jímž je příkládán patřičný důraz, a která různou měrou ovlivňují kvalitu a hodnotu odvedené práce, lektoři by se měli řídit danými zvyklostmi a vyvarovat se chyb, prohřešků a omylů.⁶²

7.1 Požadavky na lektora veřejné správy

Reforma naší veřejné správy je dle Mužíka spojena s realizováním vzdělávacích programů pro jednotlivé skupiny úředníků. Instituce, jež mají zájem podílet se na vzdělávacím procesu, jsou povinny žádat odpovědný státní orgán, kterým je MV ČR, o akreditaci konkrétní vzdělávací akce. V rámci tohoto procesu musí doložit kvalifikaci lektorů, nositelů vzdělávací činnosti. Akreditační komise MV ČR je složena z předních odborníků znalých problematiky veřejné správy i zástupců samosprávy, ti hodnotí úroveň lektora podle nejvyššího dosaženého vzdělání, odborné praxe za posledních deset let a přehledu o jeho odborné a publikační činnosti a osvědčení.

⁶¹ PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 172. ISBN 978-80-247-4748-4.

⁶² MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 114. ISBN 978-80-247-3236-7.

Kvalifikace lektorů pro veřejnou správu však není přesně stanovena, obvykle bývá požadováno vysokoškolské vzdělání, praxe v oboru, ve veřejné správě a ve vzdělávání dospělých. U specifických oborů veřejné správy je preferována odborná praxe, u předmětů obecného zaměření spíše dosažené vzdělání.

Postup institucí veřejné správy, jak Mužík dále uvádí ve své publikaci, je řízen Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech schválených usnesením vlády ČR ze dne 30. listopadu 2005. Prováděcí metodika, která byla vydána k těmto pravidlům, mimo jiné určuje cíle, obsah formy, metody a způsoby hodnocení tzv. základní pedagogické přípravy lektorů veřejné správy.

Profil běžného kurzu:

- základy andragogiky, pedagogické a sociální psychologie (8 hodin),
- základy didaktiky vzdělávání dospělých (12 hodin),
- praktický výcvik (12 hodin)

Kurz základní pedagogické přípravy lektorů absolvují účastníci na základě povinné účasti na kurzu, úspěšně vykonaného písemného testu složeného ze dvaceti otázek a závěrečného lektorského vystoupení, z něhož se pořizuje audiovizuální záznam. Hodnocení prezentace zahrnuje schopnosti účastníků, zdůrazňuje silné a slabé stránky prezentace a doporučení ke zlepšení. Tento přesně vymezený kurz zprostředkovává Institut pro místní správu MV i jednotlivá ministerstva.⁶³

V již zmíněném Usnesení vlády ČR o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je mj. zakotvena základní pedagogická příprava lektorů. Ta se dotkla zaměstnanců správních úřadů, kteří byli vybráni v souladu s potřebami správního úřadu pro lektorské působení a zpravidla neměli žádné předchozí pedagogické vzdělání. Cílem vzdělávacího projektu bylo mj. vytvořit podmínky pro výkon lektorské profese, a to účastí na pedagogické, psychologické a technickoorganizační přípravě k této práci. Zároveň bylo třeba prověřit předpoklady pro působení v procesu vzdělávání dospělých. Úkolem zvolených zaměstnanců bylo seznámit se s didaktickými principy účelného a působivého lektorování, získané znalosti, dovednosti a návyky se naučit efektivně aplikovat do lektorské praxe.⁶⁴

⁶³ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. s. 239-242. ISBN 978-80-7357-581-6.

⁶⁴ Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/14-pravzd-pdf.aspx.

PRAKTICKÁ ČÁST

8 CÍLE, METODY A HYPOTÉZY VÝZKUMU

Pro praktickou část diplomové práce byl zvolen jeden z nejpoužívanějších způsobů sběru dat, a to standardizované dotazníkové šetření, jež je kvantitativní formou výzkumu. Mezi výhody dotazníkového šetření patří především minimální finanční náklady spojené s úsporou času, zachování anonymity respondentů i poměrně snadné a rychlé vyhodnocení výsledků. Jeho úskalím bývá nemožnost kontroly nad reakcí respondentů, kdy není možné zajistit, aby oslovení jedinci skutečně na otázky pokud možno pravdivě odpověděli, rovněž není možné ovlivnit návratnost dotazníku.

Cílem kvantitativního výzkumu je ověřování hypotéz, tedy jejich potvrzení nebo vyvrácení. Výzkumné šetření se opírá o výchozí hypotézy, na něž navazuje definování výzkumných otázek a podotázek a vypracování finální podoby dotazníku.

Při tvorbě otázek bylo třeba vycházet ze stanoveného cíle výzkumu, kterým bylo nahlédnout do oblasti vzdělávání zaměstnanců institucí státní správy a územní samosprávy, a zjistit úroveň dosaženého vzdělání, kvalitu, kvantitu i dostupnost povinných vzdělávacích aktivit a zároveň ochotu obou skupin zaměstnanců prohlubovat znalosti a vědomosti i mimo pracovní dobu.

Dotazník byl distribuován reprezentativnímu vzorku žádoucích respondentů, tedy zaměstnancům státní správy a samosprávy, od kterých se očekávala vysoká návratnost vyplněných dotazníků. Čím větší skupina respondentů zodpoví na položené otázky, tím větší je vypovídací schopnost realizovaného šetření.

Odpovědi na jednotlivé otázky bylo možné volit ve formě uzavřené, tedy výběr některé z nabízených variant, otevřené, kde respondent vyjádří vlastní stanovisko a polootevřené, jež jsou kombinací předchozích variant. Pro snazší vyhodnocení dat bývají vhodnější volbou otázky uzavřené.

Otázky by měly být jasně položené, přiměřeně dlouhé tak, aby jim porozuměli všichni respondenti. Jednodušší otázky je dobré umístit na začátek dotazníku, a to proto, aby nedošlo k odrazení dotazovaného s jeho vyplněním. Rovněž je vhodné zařadit odpovědi typu „netuším, nechci odpovědět, nedokážu posoudit“, atp. Skupiny otázek byly zaměřeny jednak na získání dat obecné povahy, dále údajů o povinném vzdělávání a rovněž informací vážících se k získávání vědomostí v době mimopracovní.

Část pozornosti napřené k formulování otázek je třeba věnovat oslovení respondentů, představení se, seznámení s důvodem sběru informací a jejich následným využitím a zaručením anonymity.

8.1 Cíl výzkumu

Cílem praktické části diplomové práce bylo především zmapovat úroveň dosaženého vzdělání a též dostupnost a kvalitu povinného vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, které je legislativně zakotveno v zákoně o státní službě a zákoně o úřednících územně samosprávných celků a obě skupiny mezi sebou, v případě shromáždění použitelného vzorku dat, porovnat. Vzhledem k tomu, že práce pojednává o celoživotním vzdělávání a rozvoji zaměstnanců veřejné správy, byla značná pozornost zaměřena nejen na plnění zákonem stanovených povinností, ale především na ochotu zaměstnanců veřejného sektoru se vzdělávat ve vlastním volném čase na vlastní náklady. S modernizací veřejné správy, která je orientována především na kvalitu a dostupnost poskytovaných služeb a její celkovou efektivitu, nabývá vzdělávání úředníků strategického významu. Dnešní pokrokové a stále se měnící prostředí klade stále vyšší nároky na aktualizaci a zúročení dosud nabytých zkušeností. Pokud chce zaměstnanec obstát a udržet si pracovní místo, neobejde se bez učení se novému, a to nejen v oblasti vlastní profese, ale i celkového rozvoje osobnosti. Většina pracovních pozic je spojena se specifickými znalostmi a dovednostmi zaměstnanců, lze tudíž přepokládat, že se úroveň dalšího vzdělávání bude odvíjet od zastávaného postu. Proces vzdělávání je tedy nezbytné realizovat s ohledem na konkrétní potřeby zaměstnanců. Mnozí zaměstnanci touží po změně profese a jsou smířeni a připraveni svému růstu a rozvoji mnohé obětovat. Zároveň by si jednotliví zaměstnavatelé měli vážit schopných, kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců a podporovat je v jejich aktivitách.

Již při tvorbě hypotéz bylo nutné vycházet z obou oblastí zájmu, tedy povinného vzdělávání souvisejícího s výkonem profese, jež probíhá v rámci pracovní doby, a dobrovolného vzdělávání a rozvoje uskutečňovaného mimo pracovní dobu, případně za vlastní prostředky. Pro potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz bylo třeba zvolit vhodnou metodu, pomocí níž dojde k bezproblémovému sběru validních dat za podmínky zachování anonymity všech respondentů. Nejvhodnějším způsobem se zdála být, jak je uvedeno výše, kvantitativní metoda dotazníkového šetření.

Stanovené hypotézy, které vychází z praktických zkušeností s plněním plánu vzdělávání, pomohou zmapovat skutečný stav vzdělávání úředníků.

8.2 Metody výzkumu

Primární částí každého výzkumu je pořízení, resp. sběr vstupních dat. Vlastní proces pořizování resp. sběru dat musí být zvolen tak, aby nemohl žádným způsobem ovlivnit jejich kvalitu a spolehlivost.

Pro realizaci výzkumu byly definovány následující požadavky a limity:

- zabezpečení plné anonymity respondentů,
- srozumitelnost výzkumných otázek,
- snadný výběr z nabízených odpovědí,
- jednoznačné a tudíž programově zpracovatelné odpovědi,
- snadná proveditelnost,
- nízké finanční náklady,
- uspokojivá časová náročnost výzkumného šetření.

Nejpříjemnější formou výzkumu byl zvolen způsob elektronické komunikace. Přestože mohou v některých případech vyvstat problémy s nastavením zabezpečení e-mailů a internetových služeb, splňuje elektronická komunikace zbývající vymezené podmínky. S minimálními provozními náklady lze oslovit značné množství respondentů, kteří mohou ve vhodném okamžiku lehce, pohotově a anonymně zodpovědět otázky a vyplněný dotazník vzápětí odeslat ke zpracování. Odpovědi jsou rychle přístupné k nahlédnutí a ověření, a to ve formě umožňující jejich automatické vyhodnocování.

Výzkumné šetření a následné ukládání dat proběhlo pomocí anonymního dotazníku sestaveného prostřednictvím aplikace „Disk Google“. Respondentům byl po předchozí telefonické dohodě připravený dotazník rozeslán e-mailem s žádostí o jeho vyplnění, případně další šíření. Kliknutím na internetový odkaz v e-mailu se dotazník otevřel v internetovém prohlížeči. Po zodpovězení všech otázek v dotazníku jej respondent jednoduše stisknutím tlačítka odeslal do služby „Disk Google“. Veškeré obdržené odpovědi byly okamžitě uloženy do tabulky výsledků. Po skončení sběru dat došlo k přenosu veškerých výsledků z internetu ze služby „Disk Google“ do vlastního počítače a na internetovém úložišti byly po přehrání vymazány.

Výsledná forma dotazníku včetně průvodního dopisu je uvedena v Příloze A.

8.3 Hypotézy k výzkumu

H1: Zaměstnavatel organizuje či vysílá své zaměstnance v souladu s legislativou na dostatek školení nezbytně nutných k jejich práci a zaměstnanci bývají většinou spokojeni s jejich kvalitou i odborností lektorů.

H2: Zaměstnavatel zabezpečuje svým zaměstnancům potřebná školení s dostatečným předstihem, což se odráží ve včasné informovanosti zaměstnanců o zaváděných změnách ovlivňujících výkon jejich práce.

H3: Zaměstnavatel zpravidla nevede své zaměstnance ke studiu cizích jazyků, toto může být handicapem při výkonu práce.

H4: Většina zaměstnanců je ochotna se ve svém volném čase a na vlastní náklady vzdělávat.

H5: Převážná část zaměstnanců, kteří si zvyšují vzdělání, očekávají postup v kariéře.

9 ANALÝZA DAT A VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

9.1 Zkušenosti se sběrem dat

Samotná příprava dotazníku v aplikaci „Disk Google“ byla poměrně snadná a časově nenáročná. Odpovědi na všechny otázky v něm obsažené byly nadefinovány jako povinné, a proto nebylo možné odeslat dotazník s chybějícími údaji. Vzhledem k tomuto preventivnímu opatření nedošlo k přijetí neúplných odpovědí a data bylo možné ihned využít ke strojovému vyhodnocení.

Na základě předchozí zkušenosti autorky se sběrem dat k bakalářské práci, byly očekávány největší potíže při distribuci a dalším šíření dotazníku mezi respondenty. Tehdy byli osloveni zaměstnanci personálních útvarů s prosbou o spolupráci, a ačkoli byli seznámeni s cílem šetření v oblasti povinného vzdělávání úředníků územně samosprávných celků, byla jejich neochota téměř zarážející. Vzhledem k této negativní zkušenosti spojené s předchozím sběrem dat, bylo nutné zvolit jiný postup. Při sběru dat k diplomové práci byli jednotliví respondenti osloveni formou e-mailové zprávy, která obsahovala přímý odkaz na dotazník. Autorka práce požádala kolegy, známé, rodinné příslušníky i přátele s prosbou o šíření dotazníku mezi zaměstnance veřejné správy, jak cestou pracovních e-mailů, tak i adres soukromých.

Snahou bylo rozšířit jej mezi co největší skupinu zaměstnanců státní správy a samosprávy. Tímto způsobem byl dotazník distribuován např. na ministerstvo školství, financí a vnitra, dále na správu sociálního zabezpečení, úřad práce, policii, katastrální úřad, finanční úřad, úřady městských částí, obecní, městské i krajské úřady. Cílem bylo oslovit široký okruh respondentů s co nejrozmanitějším spektrem působnosti. Pro lepší vypovídací schopnost je ideální, jsou-li respondenti rovnoměrně zastoupeni ve všech sledovaných skupinách – co se týče věku, pohlaví, dosaženého vzdělání, charakteru práce, působnosti úřadu apod. V průběhu šetření bylo zjištěno, že mnozí zaměstnanci státních institucí nemají volný přístup k internetu, dotazník však byli ochotni vyplnit. V těchto případech byl dotazník předán v tištěné podobě a výsledky poté vloženy vlastními silami do tabulky výsledků.

Samotný sběr dat proběhl po technické stránce zcela hladce a bez jakýchkoli vážnějších komplikací. Jednotlivé odpovědi na otázky se automaticky ukládaly do tabulky výsledků. Každý její řádek obsahoval odpovědi na všechny otázky z jednoho dotazníku. Vyhodnocení dat proběhlo v programu Microsoft Excel 2010.

9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Ačkoliv byla oslovena řada úřadů, počet vyplněných dotazníků nenaplnil původní očekávání. Elektronický sběr dat probíhal ve dnech od 22. 1. 2016 do 4. 2. 2016, poslední odpověď byla přijata 4. 2. 2016. Další odpovědi ve formě vyplněných tištěných dotazníků, které byly zahrnuty do zpracování, byly dodány do 8. 2. 2016.

Celkem bylo doručeno 204 vyplněných dotazníků, což je i pro samotný základní rozbor celku na spodní hranici použitelnosti. Vyhodnocení obou skupin, tedy zaměstnanců státní správy a samosprávy bylo provedeno, ale vzhledem k nízkému počtu odpovědí, je třeba brát výsledky pouze jako pomocný ukazatel stavu. Na seriózní závěry, na základě kterých by mohla být formulována doporučení ke změnám, by bylo nutné disponovat počtem odpovědí řádově vyšším.

Odpovědi jsou kódovány abecedně A – E, písmeno vždy odpovídá pořadí odpovědi v dotazníku. Kumulativní vyhodnocení odpovědí v absolutních číslech je v Příloze B, relativní v Příloze C.

Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření bylo rozděleno do tří částí. V první části bylo provedeno vyhodnocení globálních charakteristik obdržených dat (otázka 1 až otázka 6). Na samém počátku bylo nezbytné ověřit, zda se podařilo získat data od dostatečně širokého spektra respondentů, a budou-li data přijatelná k potvrzení nebo vyvrácení vyslovených hypotéz. Velmi důležitým parametrem pro další vyhodnocení bylo zjištění, jsou-li v postačující míře zastoupeny obě základní skupiny zaměstnanců, tzn. státní správy a samosprávy. Další vyhodnocení je již zaměřeno na porovnání odpovědí mezi těmito dvěma skupinami.

Druhá část dotazníkových otázek (otázka 7 až otázka 18) je zaměřena na oblast povinného vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, jež vyplývá ze zákonů a je povinností zaměstnavatele je zabezpečit.

Třetí část otázek (otázka 19 až otázka 25) je věnována ochotě zaměstnanců se vzdělávat ve svém volném čase a na vlastní náklady.

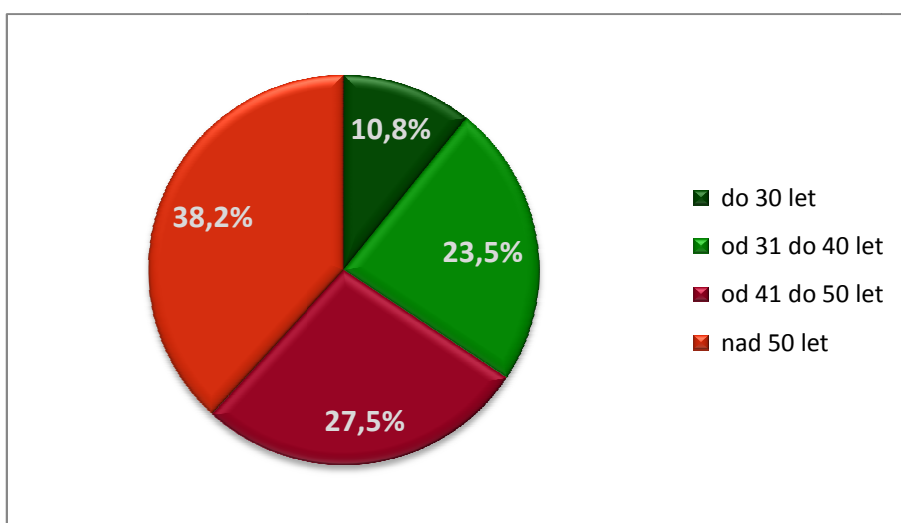
Veškeré grafy použité v praktické části diplomové práce jsou dílem autorky a vychází z dat získaných vlastním šetřením.

9.3 Interpretace výsledků

9.3.1 Souhrnné vyhodnocení opovědí

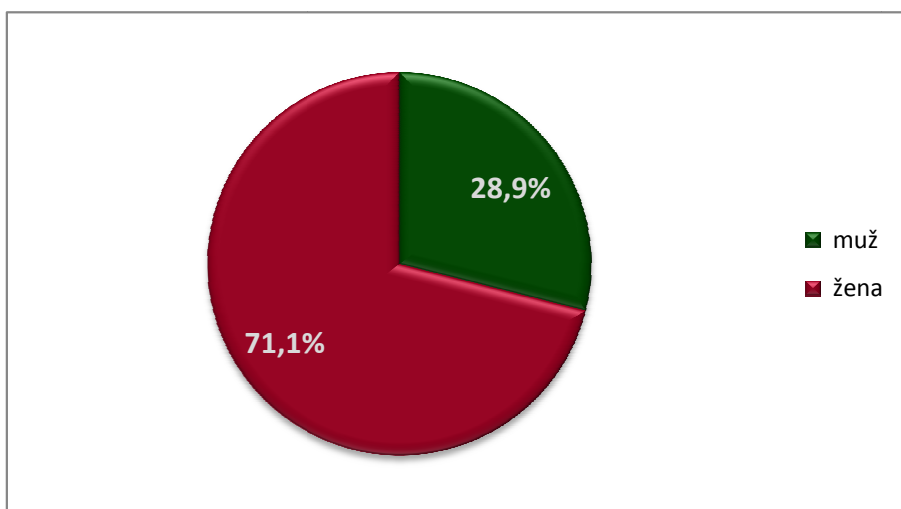
První část otázek je zaměřena na popis základních údajů o respondentech a jejich pracovním zařazení. Pomocí úvodních otázek bylo provedeno ověření struktury respondentů a rozdělení do dvou dále samostatně vyhodnocovaných skupin – na zaměstnance státní správy a samosprávy. Zastoupení ve všech věkových kategoriích je uspokojivé (Graf 1, v dotazníku otázka 1), struktura je celkem vyvážená. Dle předpokladu je ve veřejné správě nižší zastoupení mladších zaměstnanců.

Graf 1: Rozdělení do věkových kategorií



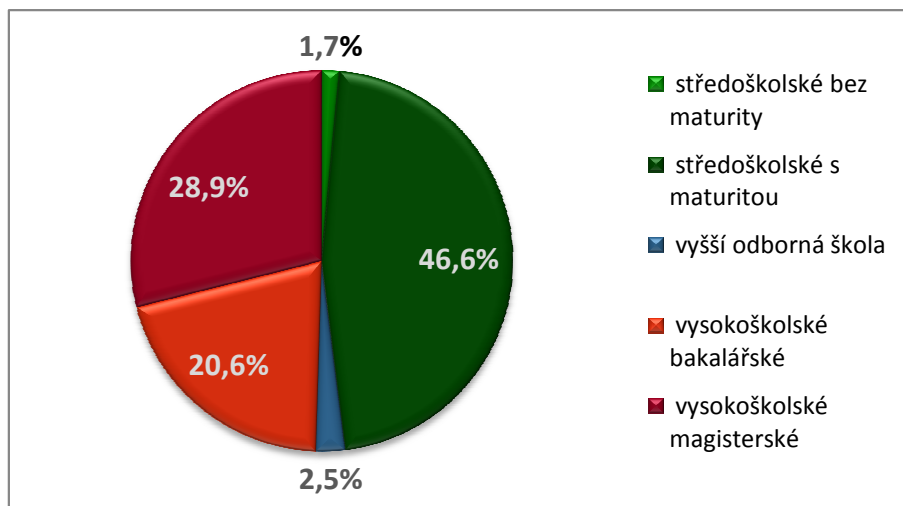
Složení zaměstnanců podle pohlaví ukazuje Graf 2 (v dotazníku otázka 2).

Graf 2: Složení zaměstnanců úřadů podle pohlaví



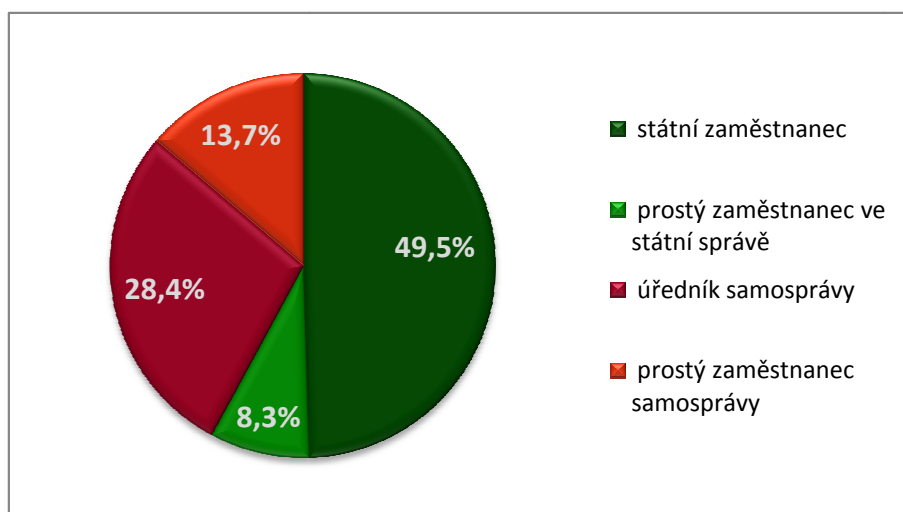
Úroveň dosaženého vzdělání významnou měrou ovlivňuje potřebu dalšího studia. Struktura vzdělání respondentů je pro další analýzu velmi příznivá, neboť jsou vhodně zastoupeny všechny tři rozhodující úrovně vzdělání – středoškoláci s maturitou i absolventi bakalářského a magisterského stupně VŠ (Graf 3, v dotazníku otázka 3).

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



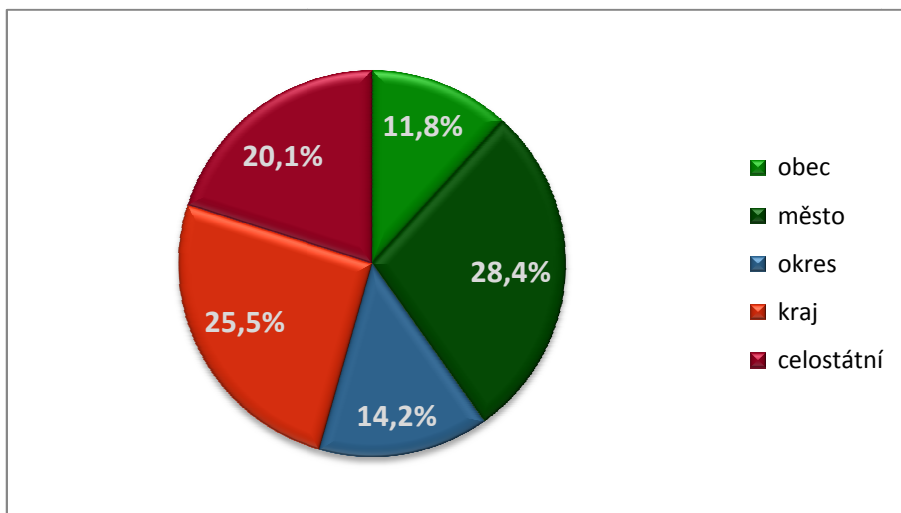
Pro další analýzu je nejdůležitější vhodné rozdělení respondentů do dvou dále podrobně zkoumaných skupin – na zaměstnance státní správy a samosprávy (Graf 4, v dotazníku otázka 4). Vzájemný poměr cca 58:42 umožňuje provést relevantní porovnání výsledků mezi oběma skupinami.

Graf 4: Členění zaměstnanců veřejné správy



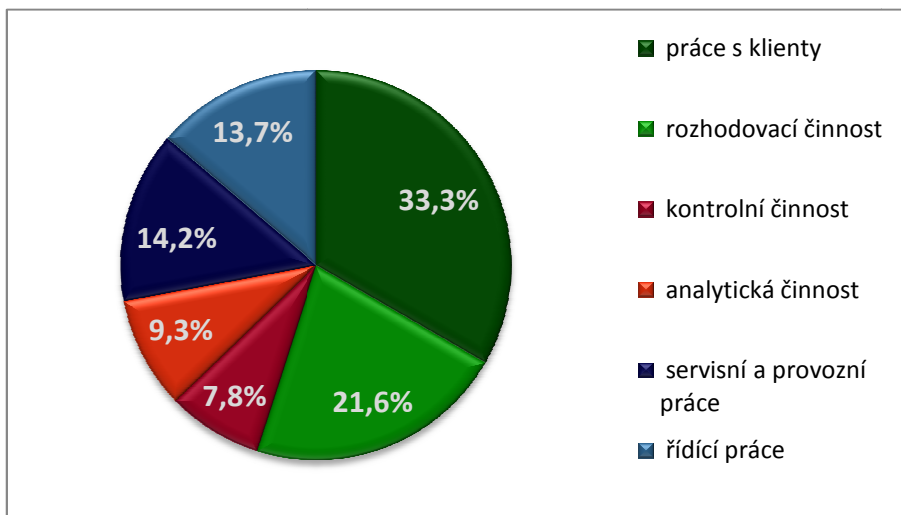
Působnost jednotlivých úřadů (Graf 5, v dotazníku otázka 5) je dobře pokryta v celém spektru, tj. od úrovně obce až po celostátní působnost.

Graf 5: Působnost úřadu zaměstnance



Kvalitní je také podchycení převažující pracovní náplně respondentů (Graf 6, v dotazníku otázka 6).

Graf 6: Převažující charakter práce vykonávané zaměstnancem

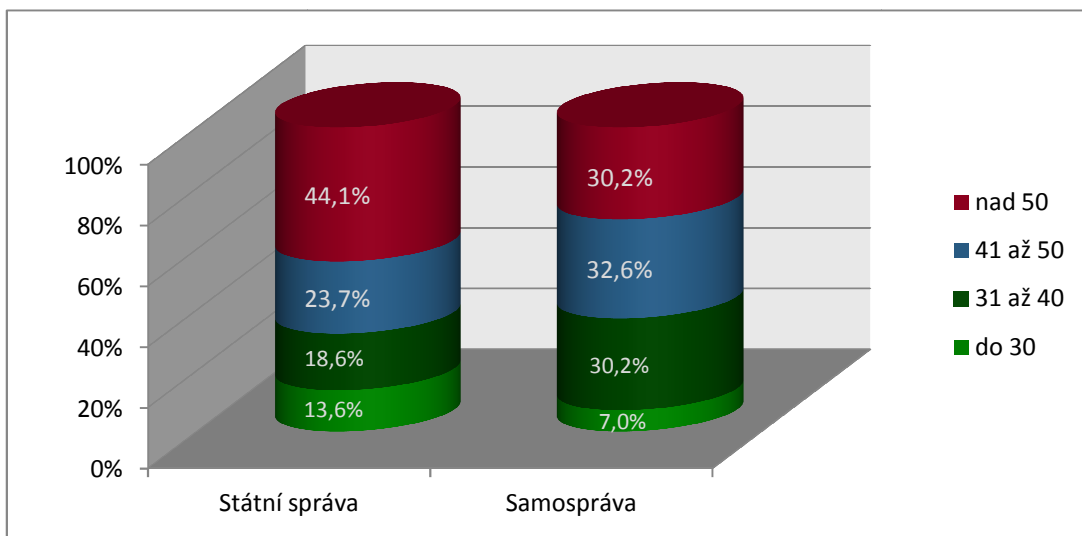


První část zpracování prokázala dostatečné pokrytí všech sledovaných atributů zaměstnanců veřejné správy. Další podrobné vyhodnocení proto můžeme brát jako vyvážené a nezkrácené dominancí nebo naopak absencí některé ze skupin respondentů.

9.3.2 Vyhodnocení podle skupin úředníků

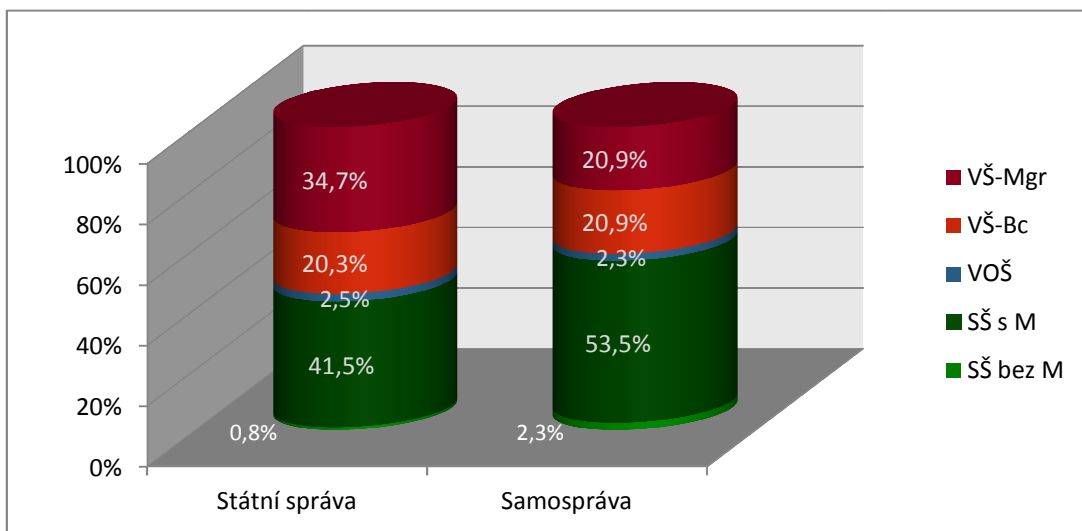
Věková struktura zaměstnanců sledovaných skupin je odlišná. V samosprávě je zastoupení věkových skupin celkem rovnoměrné (s výjimkou kategorie do 30 let), ve státní správě je čitelný růst velikosti skupiny s věkem (Graf 7, v dotazníku otázka 1). Obecně lze říci, že obnova kmene zaměstnanců státní správy probíhá pomaleji než v samosprávě.

Graf 7: Rozdělení do věkových kategorií (skupiny)



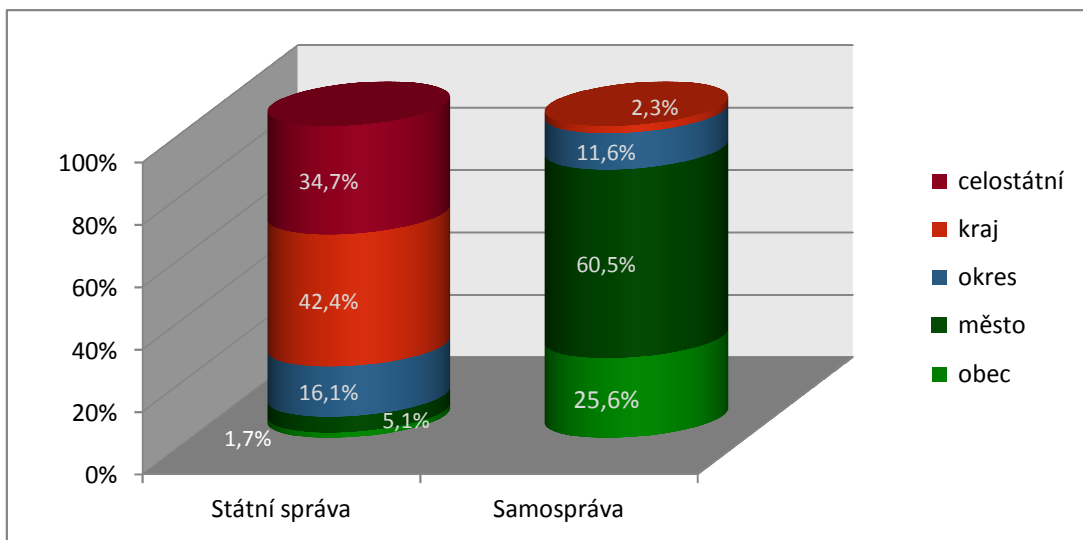
Nejvyšší dosažená úroveň vzdělání hovoří ve prospěch státní správy. Oproti samosprávě je zde vyšší počet vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Rozdíl činí cca 12%. O přibližně stejné procento je v samosprávě vyšší počet zaměstnanců s maturitou (Graf 8, v dotazníku otázka 3).

Graf 8: Nejvyšší dosažené vzdělání (skupiny)



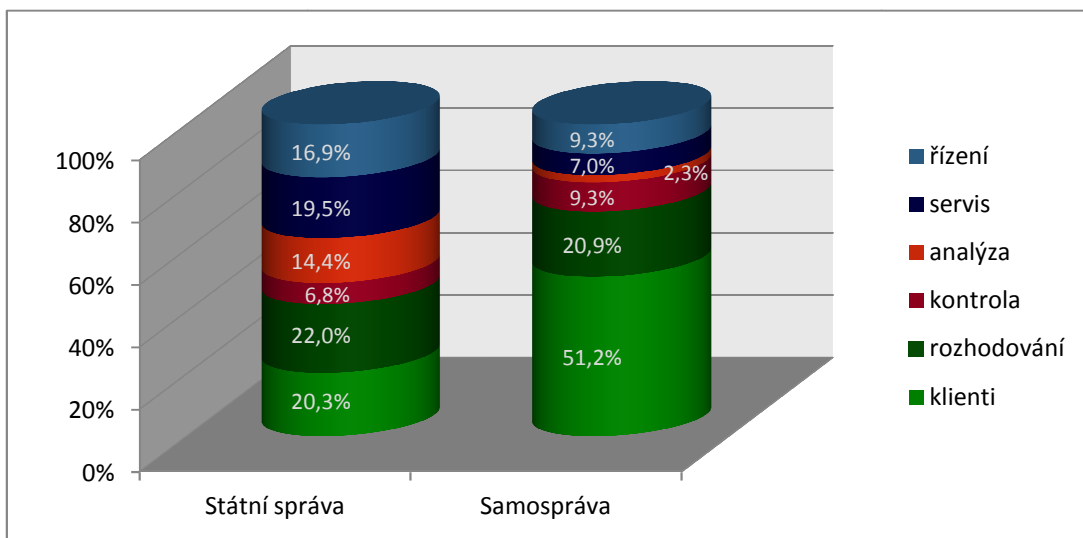
Podle očekávání jsou patrné největší diference v působnosti úřadů. Samospráva zabezpečuje každodenní potřeby občanů, a proto je jim nejbliže – dominuje působnost v rámci obce a města (cca 81%). Státní správa zabezpečuje převážně agendu s širším dosahem, a proto je působnost zaměřena především na větší územní celky.

Graf 9: Působnost úřadu zaměstnance (skupiny)



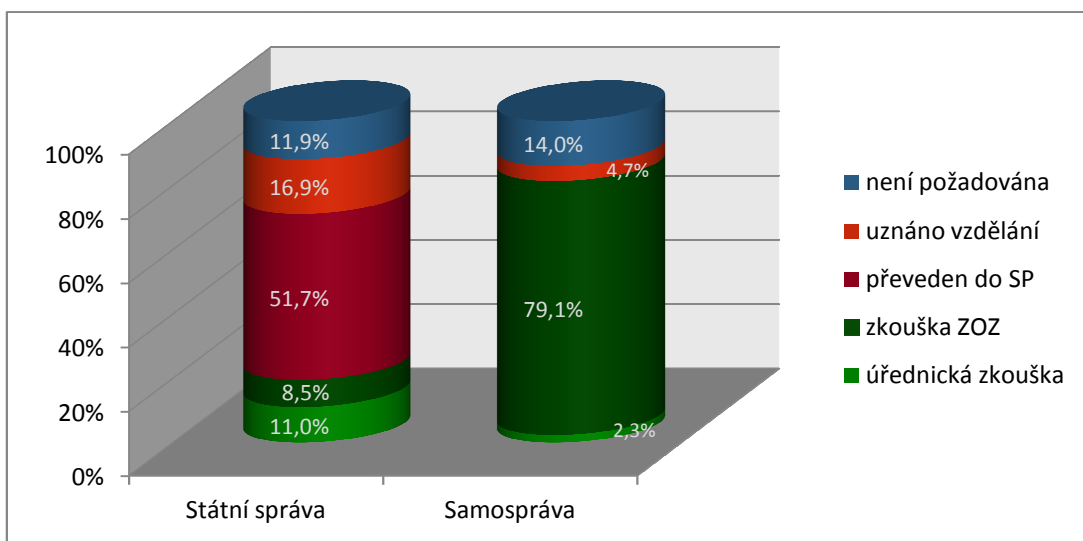
Přehled o povaze vykonávané práce poskytuje následující graf. Zaměstnanci samosprávy zajišťují občanům běžný servis (doklady, stavební povolení, ...), a tudíž pracují s klienty, případně rozhodují o podaných žádostech, přestupcích či stížnostech. Tyto činnosti vykonává cca 72% zaměstnanců. Ve státní správě převažuje práce řídicí, analytická a servisní – 51% (Graf 10, v dotazníku otázka 6).

Graf 10: Převažující charakter práce vykonávané zaměstnancem (skupiny)



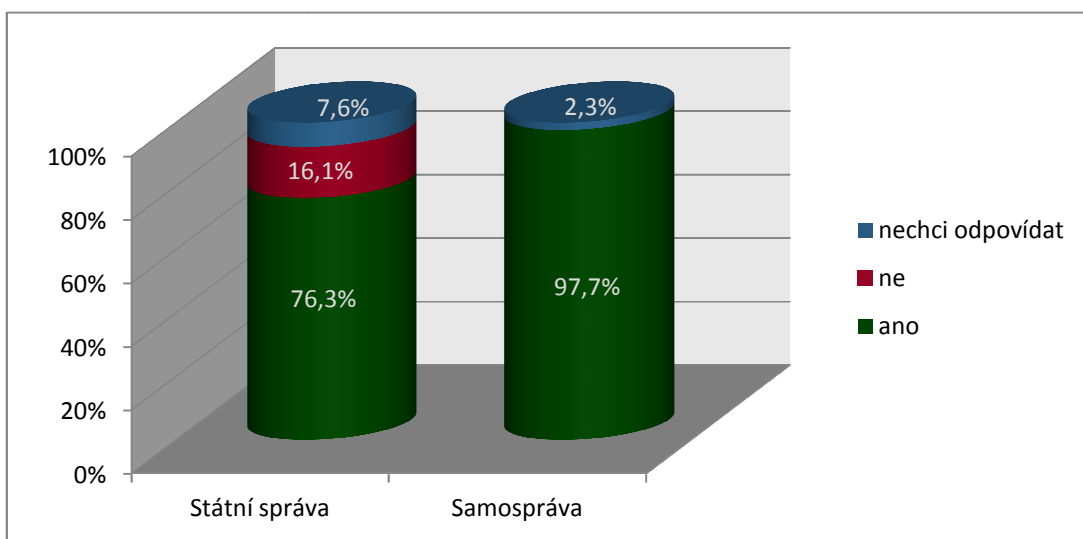
Úředník může vykonávat svou práci pouze za předpokladu, že splňuje zákonem stanovená kvalifikační kritéria. U zaměstnanců samosprávy se jedná o prokázání zvláštní odborné způsobilosti, u státních zaměstnanců o vykonání úřednické zkoušky. V přesně definovaných případech, lze uznat dosažené vzdělání. Výzkum ukazuje, že u samosprávy složilo zkoušku 79% zaměstnanců, ale úřednickou zkoušku ve státní správě pouze 11%. Téměř 52% zaměstnanců státní správy bylo převedeno do služebního poměru bez složení zkoušky (Graf 11, v dotazníku otázka 7).

Graf 11: Přehled vykonaných zkoušek



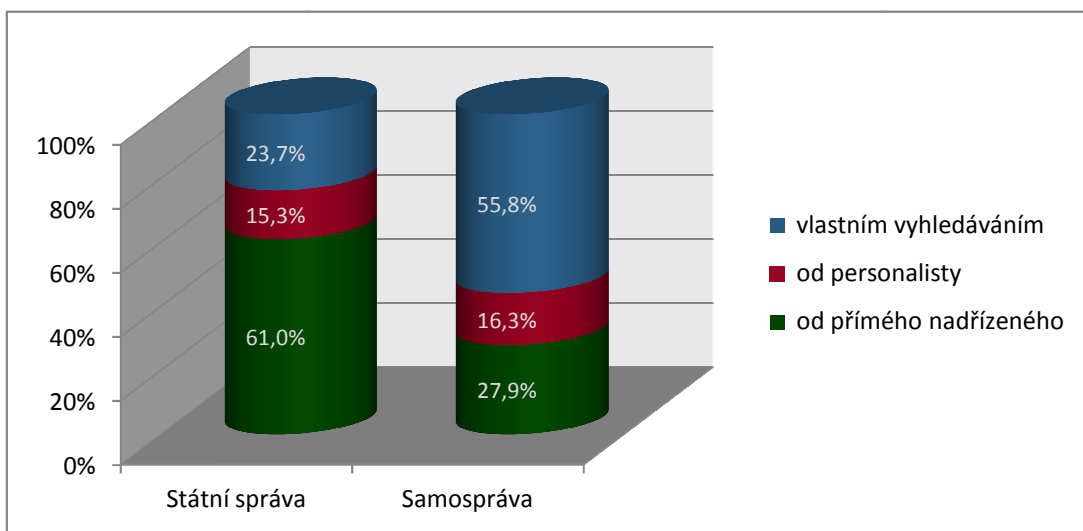
Dosažené vzdělání na zastávané pozici splňuje v samosprávě cca 98% zaměstnanců, ve státní správě pouze cca 76% (Graf 12, v dotazníku otázka 8).

Graf 12: Splnění kritéria dosaženého vzdělání na zastávané pracovní pozici



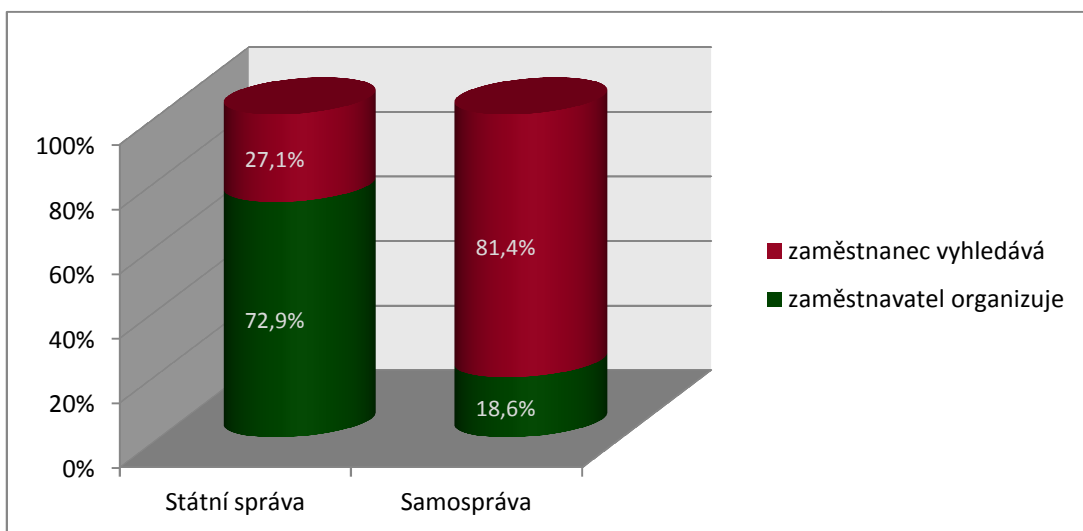
Personální oddělení úřadu by mělo vypracovat pro každého úředníka plán vzdělávání. Způsob, kterým se úředník dovídá o pořádaných školeních, se různí. Rovněž se liší forma plnění. Zatímco ve státní správě bývá zaměstnanec nejčastěji informován svým přímým nadřízeným, v samosprávě je úředník většinou odkázán na vlastní iniciativu (Graf 13, v dotazníku otázka 9).

Graf 13: Způsob získávání informací o vzdělávacích programech



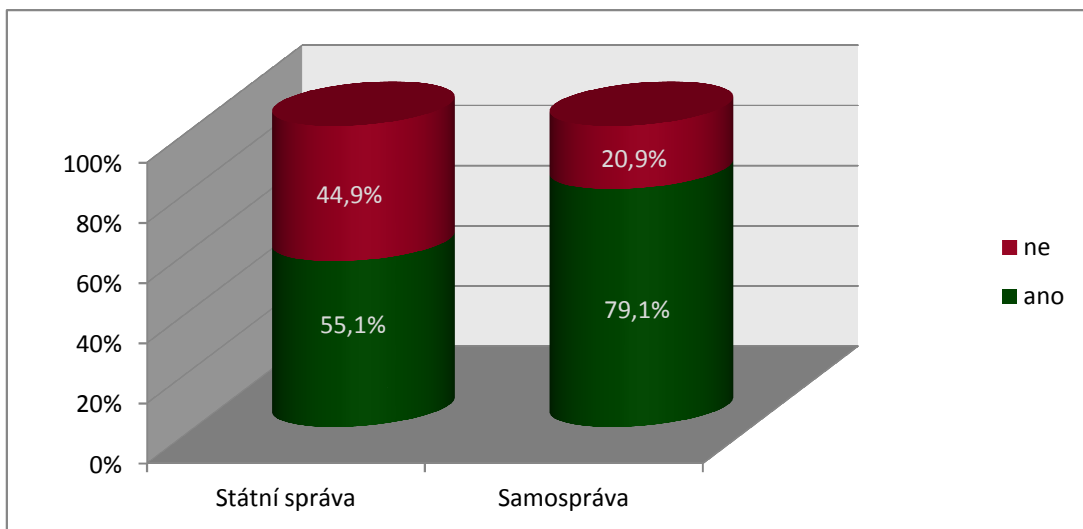
Ve státní správě je zaměstnavatel opět aktivnější a téměř ze 73% sám vzdělání organizuje, v samosprávě jsou z velké části zaměstnanci pouze vysíláni na školení, která si sami vyberou (Graf 14, v dotazníku otázka 11).

Graf 14: Obvyklé plnění průběžného vzdělávání



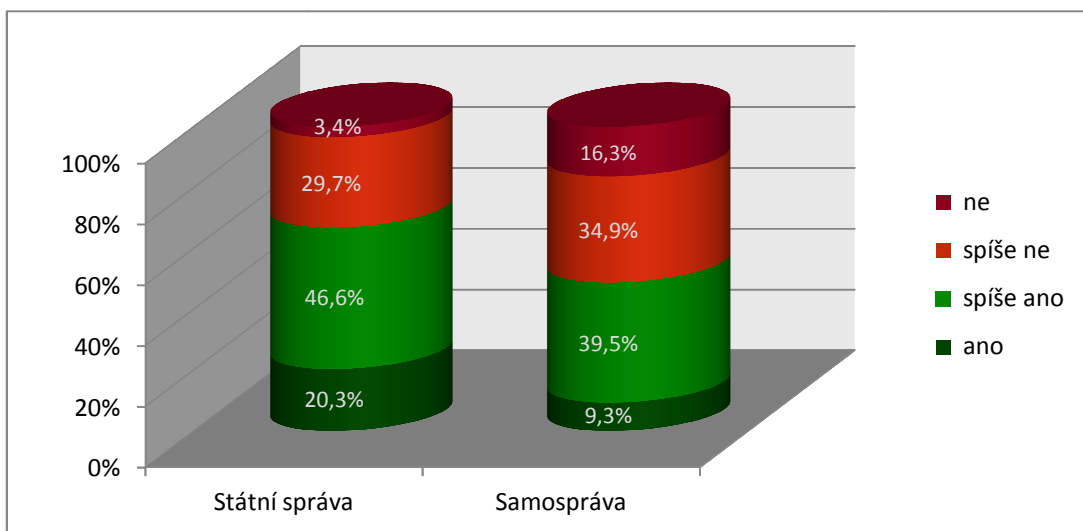
Další hledisko, které přispívá ke kvalitnímu proškolení zaměstnanců, je dostatečný počet náležitě odborně zaměřených školení. Z grafu je zřejmé (Graf 15, v dotazníku otázka 10), že zaměstnancům samosprávy ve větší míře vyhovuje četnost a nabídka školení – téměř 80%, respondenty ze státní správy uspokojuje pouze 55% školení.

Graf 15: Dostatečný počet školení s požadovanou odbornou tematikou



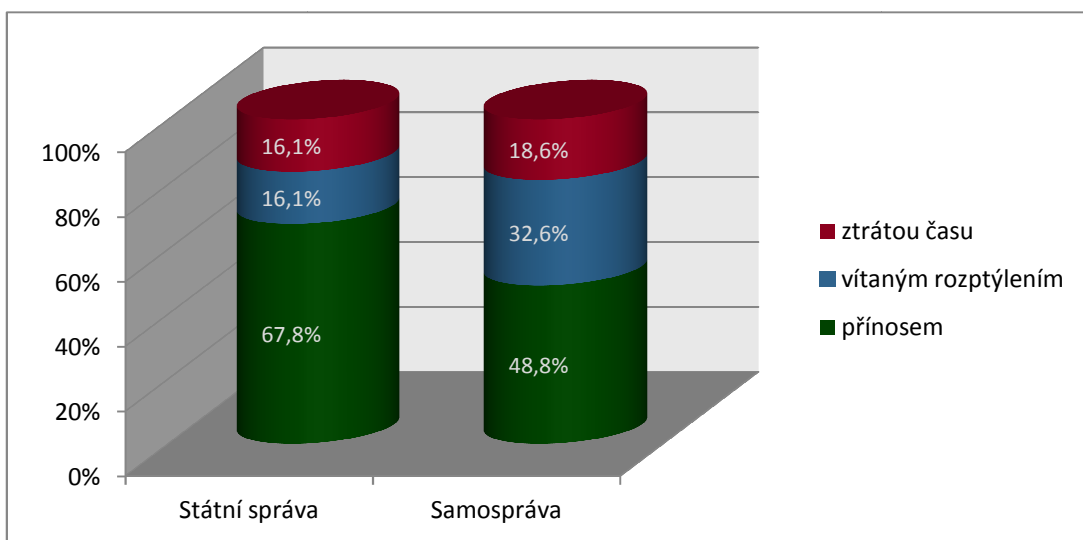
Opačná situace nastává u včasné přípravy zaměstnanců na očekávané změny v jejich práci. Ve státní správě je včas a řádně proškolen cca 67% zaměstnanců, v samosprávě pouze 49% (Graf 16, v dotazníku otázka 15).

Graf 16: Řádné proškolení před zavedením očekávaných změn

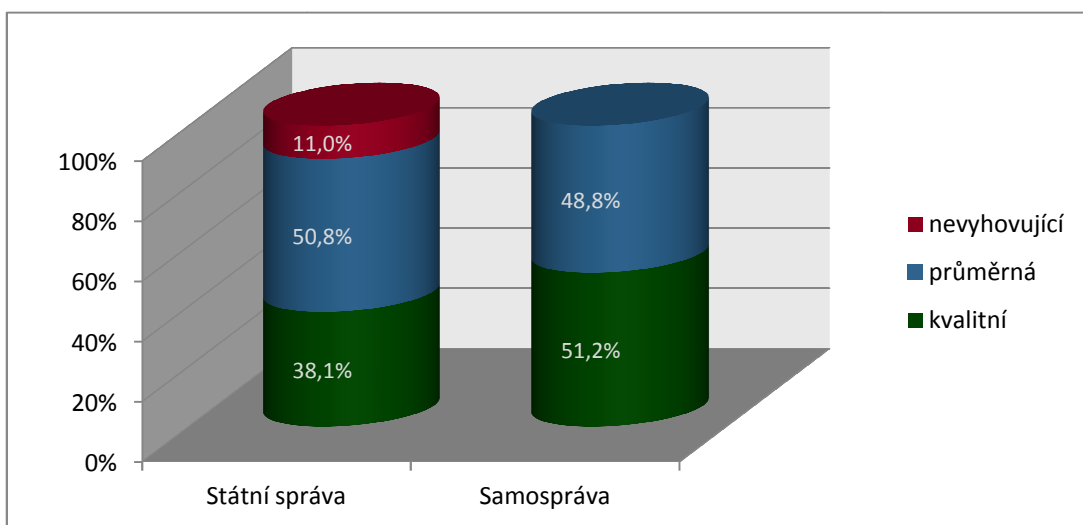


Dostatečné množství správně zaměřených seminářů nesplní svůj účel, pokud semináře nebudou kvalitně připravené a vedené zkušenými lektory. Spokojenost se školeními organizovanými přímo zaměstnavatelem vypovídá Graf 17 (v dotazníku otázka 12), kvalitu školení pořádaných externími firmami zobrazuje Graf 18 (v dotazníku otázka 13). Ve státní správě je výrazně vyšší spokojenost se školeními pořádanými zaměstnavatelem (68% spokojeno) oproti pouze 38% spokojenosti s externími firmami. U skupiny úředníků samosprávy je míra spokojenosti v obou případech téměř identická (49% zaměstnavatel, externí firma 51%).

Graf 17: Hodnocení školení organizovaných zaměstnavatelem

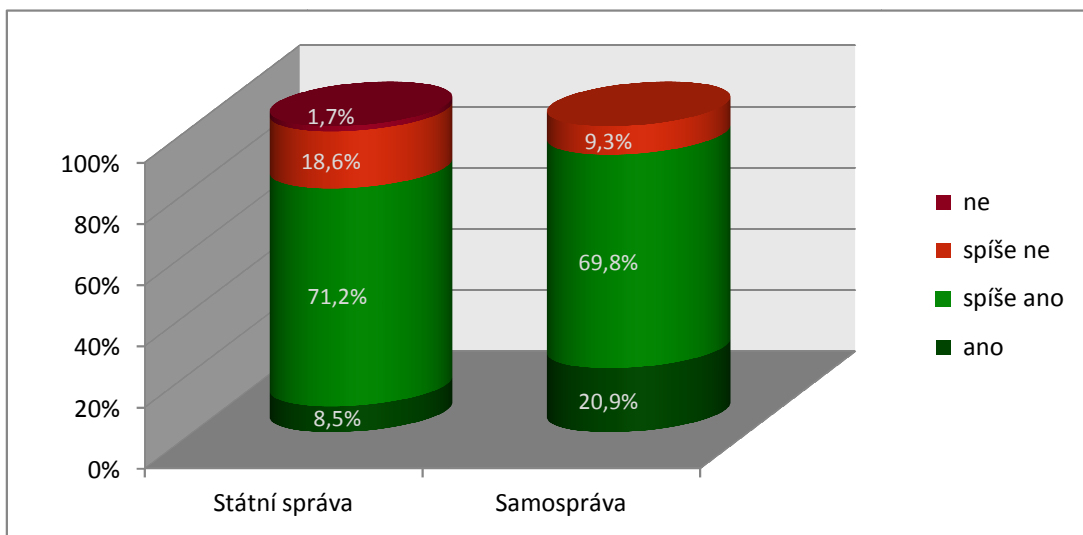


Graf 18: Kvalita školení pořádaná externími firmami



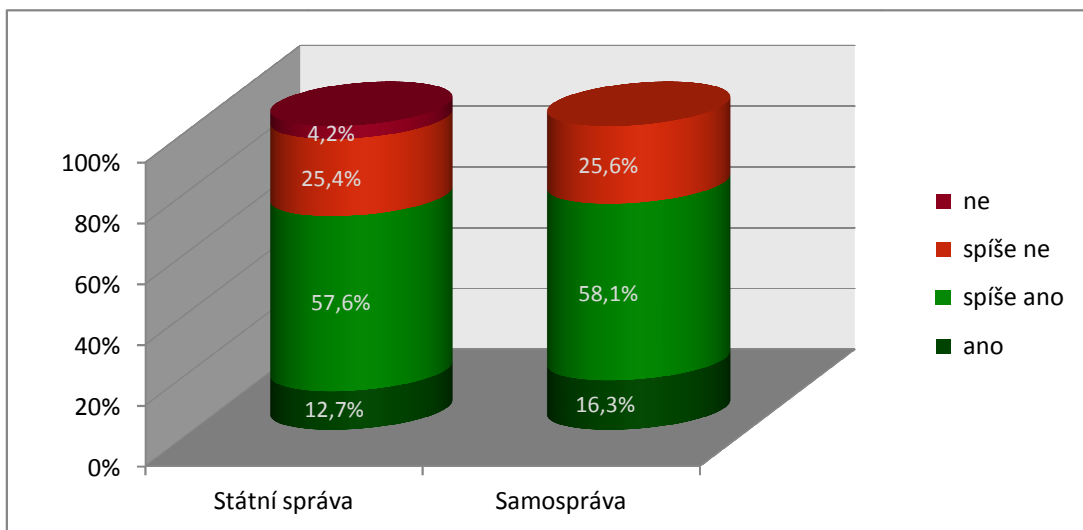
Velmi dobré ohodnocení sklidili lektori od obou skupin respondentů. S jejich profesionalitou a kompetencemi bylo spokojeno téměř 80% zaměstnanců státní správy a více než 90% zaměstnanců samosprávy (Graf 19, v dotazníku otázka 16).

Graf 19: Profesionalita a kompetence lektorů vzdělávacích programů



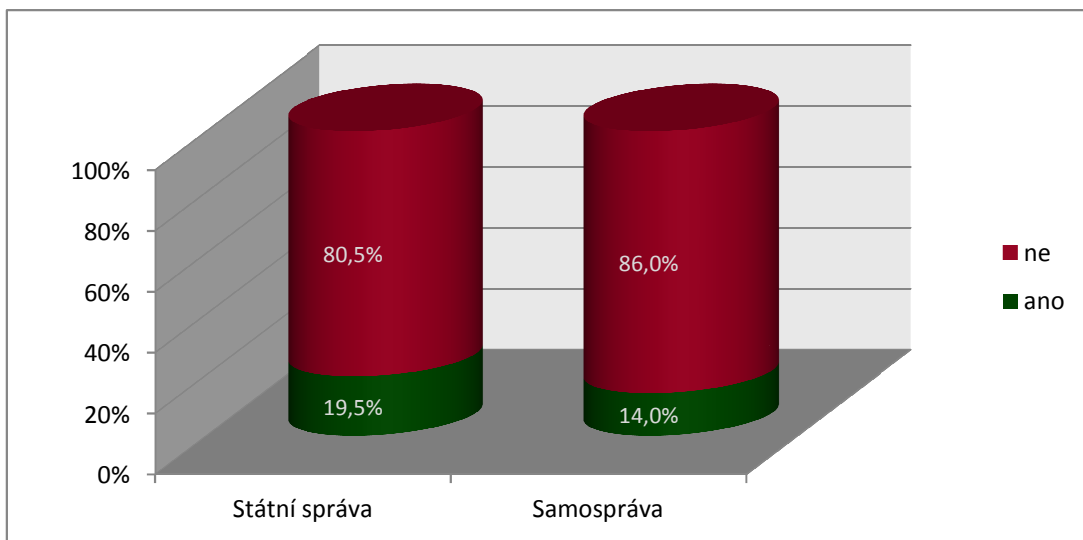
Nižší úroveň spokojenosti vyjadřují zaměstnanci obou skupin se zaměřením průběžného vzdělávání – spokojeno je cca 70% resp. 74% respondentů. Přesto lze konstatovat, že poskytované vzdělávací akce v převážné míře potřeby zaměstnanců naplňují (Graf 20, v dotazníku otázka 17)

Graf 20: Vhodné zaměření poskytovaného průběžného vzdělávání



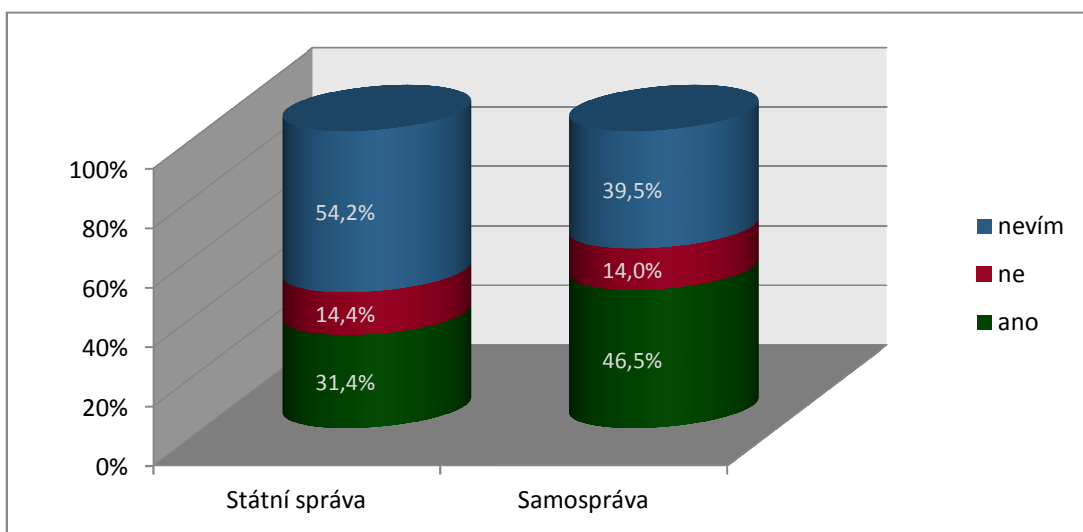
Celkem překvapivá je skutečnost, že nejen na úrovni samosprávy, ale také ve státní správě je velmi nízká podpora zaměstnanců ke studiu cizích jazyků (Graf 21, v dotazníku otázka 18). Především u zaměstnanců státní správy by měla být schopnost vyjadřovat se cizím jazykem běžnou praxí.

Graf 21: Vedení zaměstnanců ke studiu cizích jazyků



Zaměstnavatel veřejného sektoru je povinen zajistit průběžné vzdělávání zaměstnanců v zákonem stanoveném rozsahu. Z výzkumu vyplývá nízké povědomí o dodržování této povinnosti zaměstnavatele (Graf 22, v dotazníku otázka 14). O sledování a hodnocení plnění určeného limitu prohlubování kvalifikace neví ve státní správě 54% zaměstnanců, v samosprávě téměř 40%.

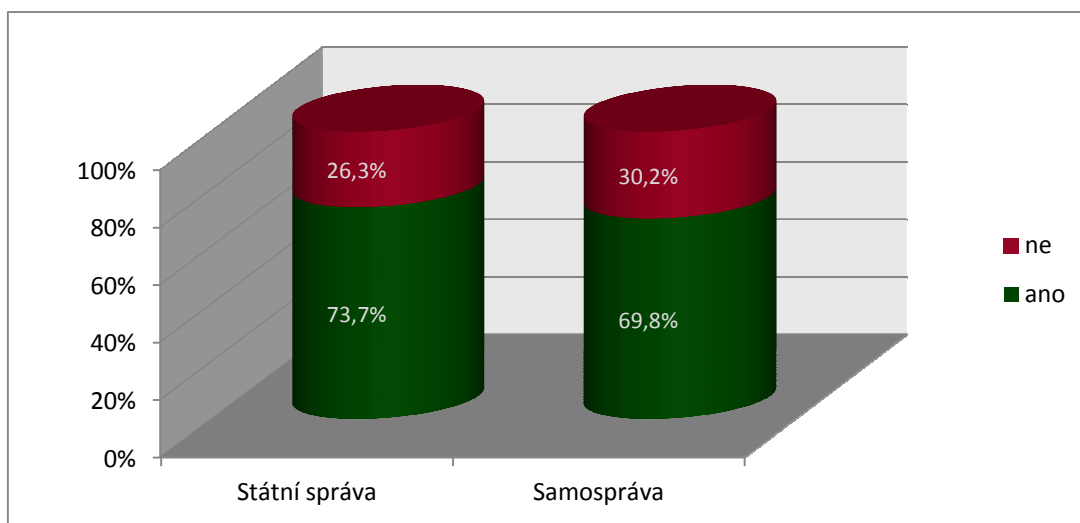
Graf 22: Kontrola čerpání limitu průběžného vzdělávání



9.3.3 Ochota ke vzdělání ve volném čase a na vlastní náklady

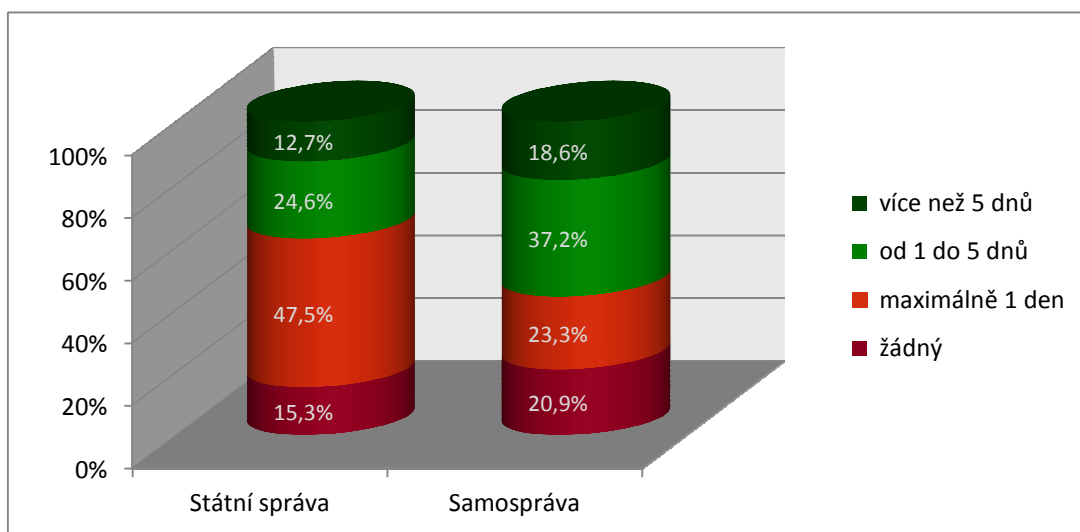
Požadavky na zaměstnance neustále rostou a s nimi jsou svázány také nároky na jejich znalosti, schopnosti a vědomosti. Průběžné vzdělávání poskytované zaměstnavatelem však nemusí a ani nemůže pokrývat veškeré potřeby. V rámci tohoto výzkumu bylo zjišťováno, jak se k vlastnímu vzdělávání ve svém volném čase staví respondenti. V obou skupinách jsou více než dvě třetiny respondentů ochotny věnovat část svého volného času dalšímu vzdělávání (Graf 23, v dotazníku otázka 19).

Graf 23: Ochota ke zvyšování vzdělání ve svém volném čase



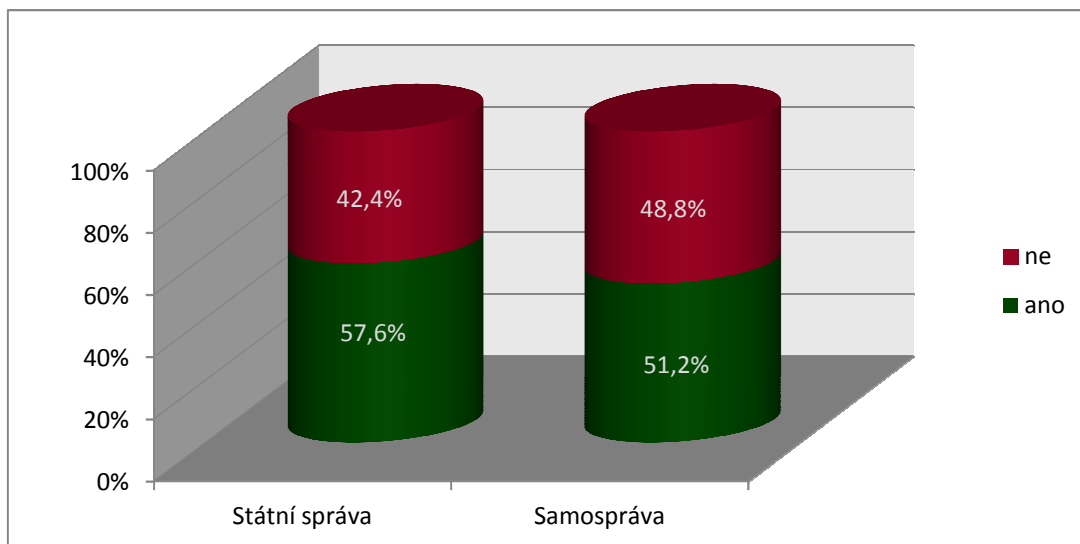
Více času věnují vzdělávání zaměstnanci samosprávy, neboť skoro 56% z nich uvedlo čas vyhrazený vzdělávání delší než jeden den v měsíci. Stejný objem času obětuje vzdělávání jen 37% zaměstnanců státní správy (Graf 24, v dotazníku otázka 20).

Graf 24: Množství volného času věnovaného měsíčně zvyšování vzdělávání



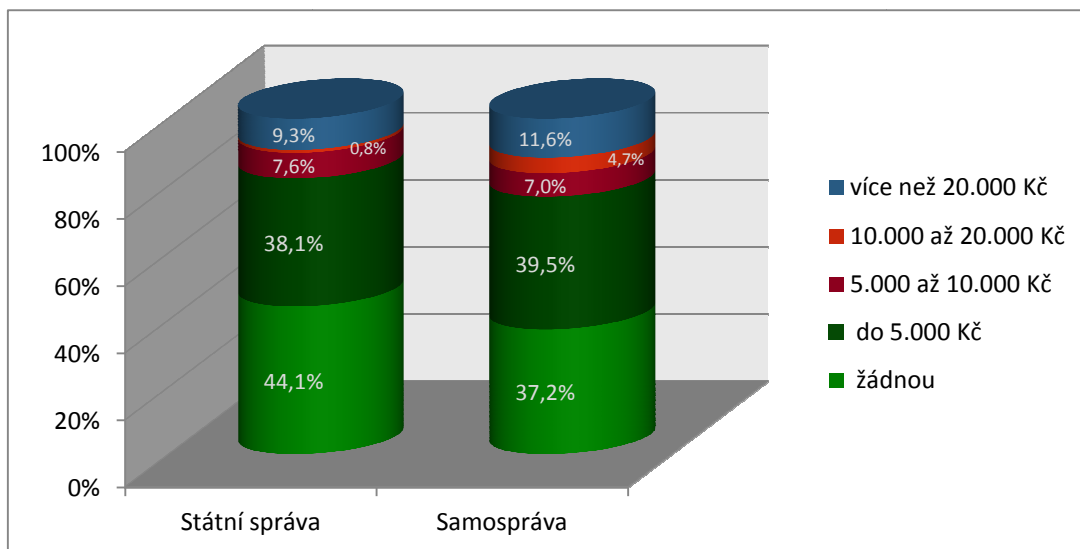
Podobně jako v otázce času věnovanému vzdělávání je mezi oběma skupinami jen nepatrný rozdíl ve financování vzdělání z vlastních prostředků. V obou skupinách je více než polovina respondentů ochotna financovat své další vzdělávání z vlastních zdrojů (Graf 25, v dotazníku otázka 21).

Graf 25: Ochota k samofinancování zvyšování vzdělání



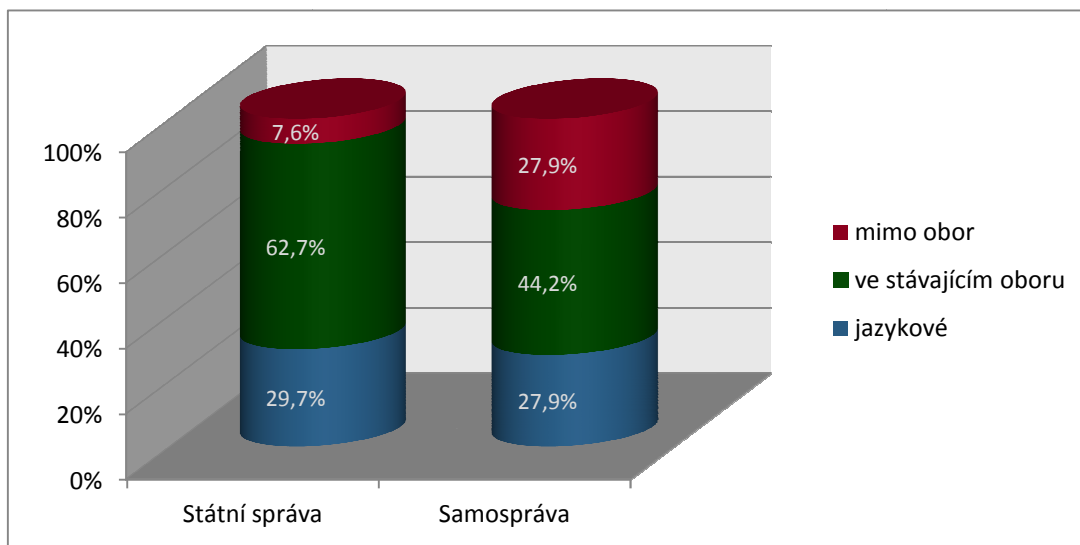
Nejvíce respondentů (cca 39%) je ochotno vložit do dalšího vzdělání částku do 5.000,- Kč ročně. Zhruba 10% zaměstnanců státní správy a 16% zaměstnanců samosprávy je schopno investovat částku vyšší než 10.000,- Kč. (Graf 26, v dotazníku otázka 22).

Graf 26: Výše vlastní roční investice do svého vzdělání



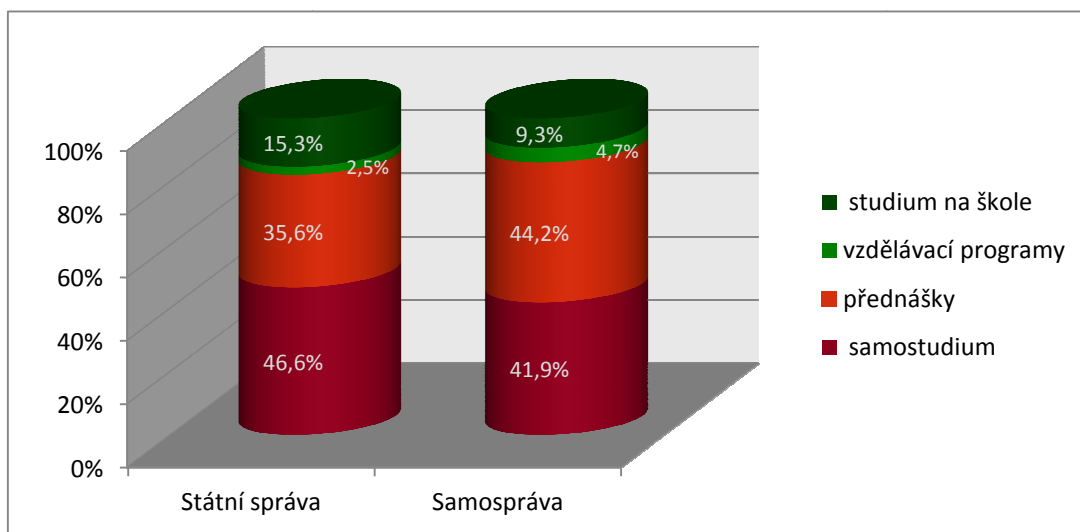
Vzdělání, jemuž se zaměstnanec věnuje ve svém volném čase, je pouze jeho volbou. Je proto vhodné zjistit, kterému směru dávají zaměstnanci přednost. Studium cizího jazyka preferuje necelých 30% zaměstnanců obou skupin. Značný rozdíl je patrný v oboru vzdělávání. Státní zaměstnanci upřednostňují stávající obor v 63%, zaměstnanci samosprávy pouze ve 44%. Téměř 28% zaměstnanců samosprávy se vzdělává mimo svůj obor (Graf 27, v dotazníku otázka 23).

Graf 27: Preferovaný druh vzdělání



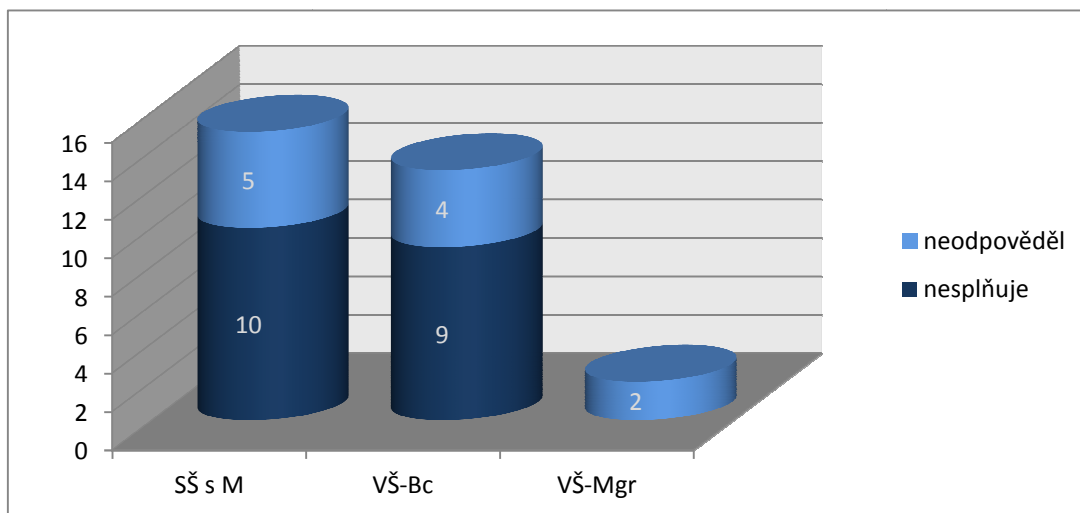
Většina respondentů obou skupin (více než 82%) se vzdělává formou samostudia nebo účasti na přednáškách a seminářích. Pouze 15% (resp. 9%) zvyšuje své vzdělání studiem na škole (Graf 28, v dotazníku otázka 24).

Graf 28: Převážně využívaná forma studia



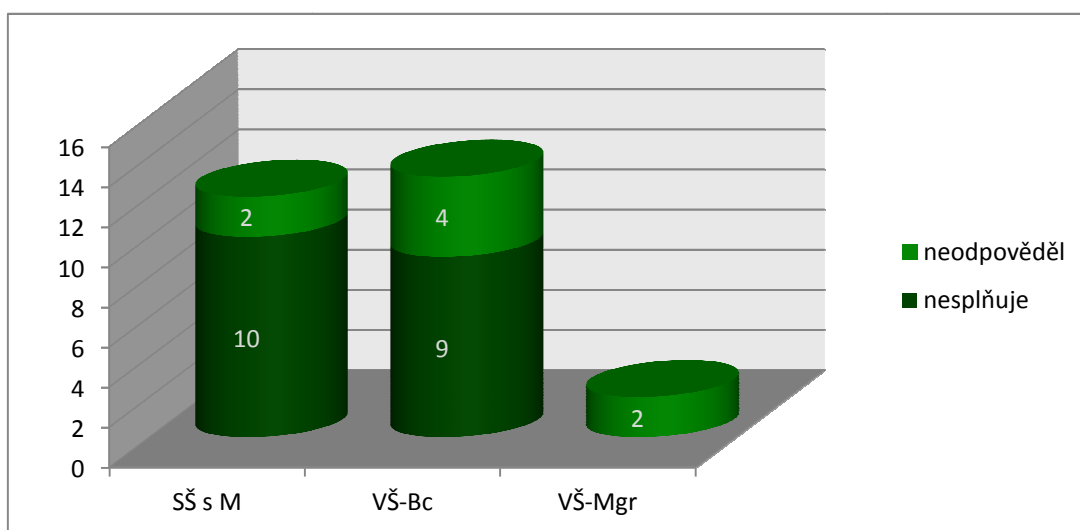
Jednou z vyhodnocovaných skutečností bylo splnění kvalifikačních požadavků na zastávané pracovní pozici (Graf 12, v dotazníku otázka 8). Ve skupině státních zaměstnanců odpovědělo 16,1% respondentů, že kritérium nesplňuje a dalších 7,6% odmítlo odpovědět. Ve skupině samosprávy 2,3% odmítla odpovědět, ostatní kritérium splňují. Protože se v celkovém součtu jedná o téměř 15% respondentů (celkem 30 osob), byla provedena analýza jejich přístupu k vlastnímu vzdělávání zvláště.

Graf 29: Počet respondentů nesplňujících kvalifikační kritérium



Vyhodnocení ukazuje velmi pozitivní skutečnost, že 27 respondentů ze 30, je ochotno se dále vzdělávat ve svém volném čase. Jen 3 respondenti ochotu neprojeví.

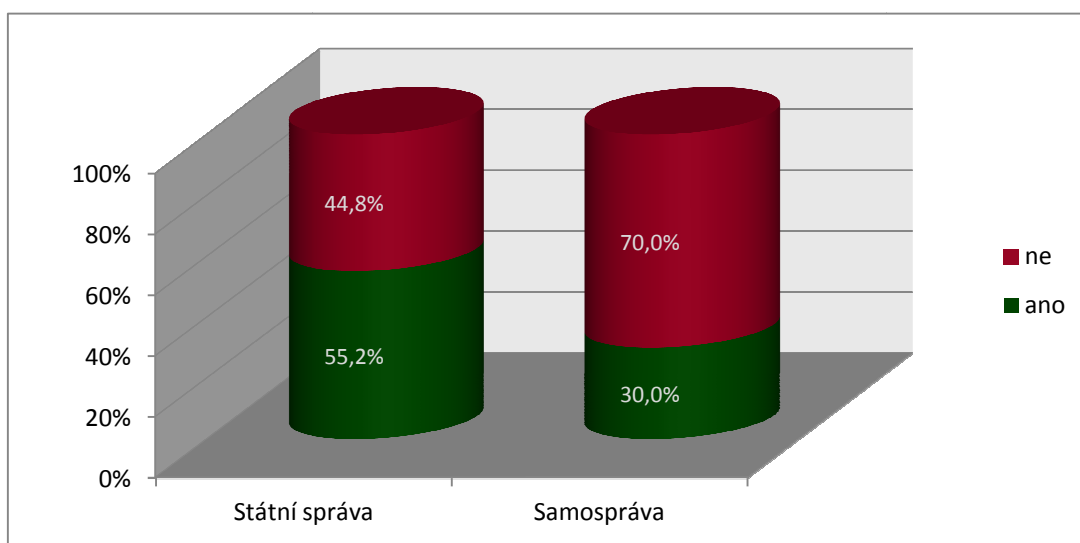
Graf 30: Počet studujících respondentů nesplňujících kvalifikační kritérium



Výzkum prokázal, že ochota studovat ve volném čase a na vlastní náklady je u zaměstnanců obou sledovaných skupin téměř stejná. Velký rozdíl je v přesvědčení, že získané vzdělání uplatní zaměstnanec ve svém stávajícím zaměstnání, respektive že mu pomůže ke kariéernímu postupu. Více než polovina zaměstnanců státní správy věří ve svůj kariéerní postup, v samosprávě sdílí stejnou víru pouze 30% zaměstnanců (Graf 31, v dotazníku otázka 25).

Pro větší přesnost bylo vyhodnocení této otázky provedeno pouze u respondentů, kteří jsou ochotni studovat ve svém volném čase (kladná odpověď na otázku 19).

Graf 31: Míra přesvědčení, že zvyšování vzdělání povede ke kariéernímu postupu



9.3 Shrnutí výsledků

V prvním kroku bylo provedeno ověření, zda došlé odpovědi pokrývají celé spektrum zaměstnanců veřejné správy. Na celé množině odpovědí bylo ověřeno členění zaměstnanců podle věku, pohlaví, dosaženého vzdělání, zaměstnavatele, působnosti úřadu i převažujícího charakteru vykonávané práce (Graf 1, Graf 2, Graf 3, Graf 4, Graf 5, Graf 6). Zpracování prokázalo dostatečné pokrytí všech sledovaných atributů zaměstnanců veřejné správy, a proto další vyhodnocení lze brát jako vyvážené a nezkreslené.

Aktuální stav v oblasti vzdělávání zaměstnanců veřejné správy byl formulován prostřednictvím těchto hypotéz:

H1: Zaměstnavatel organizuje či vysílá své zaměstnance v souladu s legislativou na dostatek školení nezbytně nutných k jejich práci a zaměstnanci bývají většinou spokojeni s jejich kvalitou i odborností lektorů.

H2: Zaměstnavatel zabezpečuje svým zaměstnancům potřebná školení s dostatečným předstihem, což se odráží ve včasné informovanosti zaměstnanců o zaváděných změnách ovlivňujících výkon jejich práce.

H3: Zaměstnavatel zpravidla nevede své zaměstnance ke studiu cizích jazyků, toto může být handicapem při výkonu práce.

H4: Většina zaměstnanců je ochotna se ve svém volném čase a na vlastní náklady vzdělávat.

H5: Převážná část zaměstnanců, kteří si zvyšují vzdělání, očekávají postup v kariéře.

Realizovaný výzkum ukázal tyto skutečnosti:

H1: Státní správa - spokojenost s dostatkem školení uvedlo 55%, s jejich zaměřením 70%, s kvalitou školení organizovanými zaměstnavatelem 68%, s kvalitou externích školení 38% a s odbornou úrovní lektorů 80% respondentů. Samospráva - spokojenost s dostatkem školení uvedlo 79%, s jejich zaměřením 74%, s kvalitou školení organizovanými zaměstnavatelem 49%, s kvalitou externích školení 51% a s odbornou úrovní lektorů 90% respondentů. (Graf 17, Graf 18, Graf 19, Graf 20)

H2: Státní správa - 55% spokojeno se zaměřením, 67% je včas řádně proškolen. Samospráva - 79% spokojeno se zaměřením, 49% je včas řádně proškolen. (Graf 15, Graf 16)

H3: Zaměstnavatel ve státní správě i v samosprávě nedbá u svých zaměstnanců na studium cizích jazyků. Jeho podporu uvádí necelých 20% respondentů státní správy a samosprávy (Graf 21).

H4: Státní správa - 74% respondentů je ochotno věnovat volný čas svému dalšímu vzdělávání, 37% uvádí dobu studia delší jednoho dne měsíčně, 58% financuje další vzdělání ze svých zdrojů, 10% investuje do vzdělání více než 10 tisíc korun, 63% preferuje další vzdělání ve stávajícím oboru, pouze 7,6% upřednostňuje vzdělání mimo svůj stávající obor a necelých 30% volí jazykové vzdělání
Samospráva - 70% respondentů je ochotno věnovat volný čas svému dalšímu vzdělávání, 56% uvádí dobu studia delší jednoho dne měsíčně, 51% financuje další vzdělání ze svých zdrojů, 16% investuje do vzdělání více než 10 tisíc korun, 44% preferuje další vzdělání ve stávajícím oboru, téměř 28% upřednostňuje vzdělání mimo svůj stávající obor a stejná část preferuje jazykové vzdělání (Graf 23, Graf 24, Graf 25, Graf 26, Graf 27).

Většina respondentů obou skupin se vzdělává formou samostudia nebo účastí na seminářích a přednáškách (Graf 28).

U respondentů, kteří v dotazníku uvedli, že nesplňují kritérium dosaženého vzdělání na jimi zastávané pracovní pozici či odmítli odpovědět, je příjemným zjištěním, že 90% z nich si ve svém volném čase a na vlastní náklady zvyšuje vzdělání (Graf 29, Graf 30).

H5: Ačkoliv výzkum prokázal, že většina zaměstnanců věnuje část svého volného času dalšímu vzdělávání, nespojují automaticky toto nabyté vzdělání s výhledem na postup v kariéře. Jsou velké rozdíly mezi skupinou státní správy, kde v postup věří 55% respondentů, a samosprávou, kde očekává kariérní postup pouze 30% (Graf 31).

Zajímavým ukazatelem je vzdělávání úředníků samosprávy. I když 70% z nich nevěří v kariérní postup, téměř 12% investuje do studia na škole částku vyšší než 20 000,- Kč. Bohužel 28% zaměstnanců studuje ve svém volném čase na vlastní náklady mimo obor. Vzhledem k organizačním strukturám městských úřadů – řadový referent, vedoucí oddělení, vedoucí odboru, tajemník úřadu – je perspektiva jejich kariérního postupu téměř mizivá, neboť je vedoucích pozic velmi málo. Ve státní správě, např. na ministerstvech, má organizační struktura mnohem vyšší počet řídicích úrovní, tudíž lze odvodit, že možnost služebního postupu je pravděpodobnější.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo popsat, analyzovat a zhodnotit problematiku celoživotního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve veřejném sektoru. Konkrétním smyslem bylo přiblížit široké veřejnosti specifickou oblast vzdělávání zaměstnanců státní správy a zaměstnanců územně samosprávných celků, oba systémy povinného vzdělávání mezi sebou porovnat a zároveň zjistit úroveň dosaženého vzdělání zaměstnanců veřejné správy včetně jejich ochoty a zájmu se dále rozvíjet, aktualizovat a prohlubovat úroveň znalostí a vědomostí.

Diplomová práce naplnila svůj cíl, neboť postupně krok po kroku objasňuje základní pojmy, kterými jsou vzdělání, učení a rozvoj, charakterizuje jednotlivé typy zaměstnanců veřejné správy, které zástupci médií i sama politická reprezentace často zaměňují, a popisuje rozdělení veřejné správy na instituce státní správy a územní samosprávy. Část práce se zabývá obecným výkladem systému vzdělávání s důrazem na důležitost systematického vzdělávání zaměstnanců a rovněž popisu jednotlivých metod a stylů vzdělávání. Těžištěm práce je objasnění specifických podmínek povinného vzdělávání zaměstnanců, které vyžaduje platná legislativa. V závěru je popsán andragogický profil lektora působícího v roli školitele zaměstnanců veřejné správy.

Cílem praktické části diplomové práce bylo především zmapovat úroveň dosaženého vzdělání, dostupnost a kvalitu zákonem stanoveného limitu vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a rovněž ochotu zaměstnanců veřejného sektoru se vzdělávat ve vlastním volném čase, případně na vlastní náklady.

Realizovaný výzkum splnil plánovaný záměr. V první řadě se podařilo oslovit kvalitní portfolio respondentů, kteří svým vzděláním, pracovním zařazením, působností i věkem vhodně pokryli celé sledované spektrum otázek. Za očekáváním bohužel zůstalo celkové množství přijatých vyplněných dotazníků, neboť pro plánované členění na dvě skupiny je celkový počet 204 odpovědí na samé spodní hranici použitelnosti.

První hypotéza nebyla potvrzena. Většina zaměstnanců byla sice spokojena se zaměřením školení i odborností lektorů, avšak kvalitu a kvantitu školení hodnotili rozdílně. V samosprávě je spokojena pouze polovina zaměstnanců, ve státní správě panuje větší míra spokojenosti s interními školeními, ale školení pořádaná externě jsou nevyhovující. Celková spokojenost je tudíž nedostatečná. S počtem školení ve státní správě je spokojena pouze polovina zaměstnanců, v samosprávě více než tři čtvrtiny.

Druhá hypotéza nebyla potvrzena, neboť obě podmínky nebyly splněny ani v jedné ze skupin zaměstnanců. Polovině zaměstnanců státní správy vyhovuje zaměření školení, a dvě třetiny bývají včas proškoleny, v samosprávě je valná většina zaměstnanců spokojena se zaměřením, ale jen polovina je včas řádně proškolená.

Třetí hypotéza byla potvrzena, zaměstnavatelé nevedou zaměstnance ke studiu jazyků.

Čtvrtá hypotéza byla potvrzena, neboť je většina zaměstnanců obou skupin ochotna se vzdělávat ve svém volném čase a na vlastní náklady.

Optimistické bylo zjištění, že 90% respondentů, kteří v dotazníku uvedli, že nesplňují kritérium dosaženého vzdělání na jimi zastávané pracovní pozici či odmítli odpovědět, si ve volném čase a z vlastních prostředků zvyšuje vzdělání.

Pátá hypotéza nebyla potvrzena, ve státní správě očekává kariérní postup pouze polovina a v samosprávě dokonce jen třetina zaměstnanců.

Doporučit vhodné opatření pro instituce veřejné správy není reálné. Primárním problémem jsou relativně časté změny legislativy. Zákonodárci nedoceňují složitost implementace změn a její časovou náročnost, z čehož plynou potíže s technickým zabezpečením a proškolením zaměstnanců v dostatečném časovém předstihu. Zákony se šíjí horkou jehlou a ihned po nabytí účinnosti jsou připravovány a schvalovány další novely. Z tohoto důvodu se ani zdatní školitelé nemohou řádně připravit na prezentaci změn. Mnohdy nelze rozlišit, zda jsou provozní problémy způsobeny špatným zákonem, nedokonalou implementací nebo neznalostí zaměstnance, a proto chybí spolehlivá zpětná vazba o dopadu realizovaných změn.

Podpora výuky cizích jazyků poskytovaná zaměstnavatelem je velmi nízká, ale do budoucna lze předpokládat, že nastupující generace bude jazykově lépe vybavena, neboť je v dnešní době studiu jazyků na školách věnována značná pozornost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: VOX, 2003, 174 s. ISBN 80-86324-27-3.

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. 264 s. ISBN 978-80-86723-34-1.

BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

HORZINKOVÁ, E. a V. NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2010. 233 s. ISBN 978-80-7380-263-9.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.

LIDINSKÝ, V., I. ŠVARCOVÁ, P. BUDIŠ, Z. LOEBL a B. PROCHÁZKOVÁ. *eGovernment bezpečně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2462-1.

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3236-7.

- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 148 s. ISBN 80-7357-045-9.
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4.
- MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6.
- MUŽÍK, J. *Základy didaktiky dospělých*. 1.vyd. Praha: Mowshe s.r.o., 2008. 80 s. ISBN 978-80-254-2505-3.
- PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha: UJAK, 2008, 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PAVLÁK, M. *Nauka o veřejné správě*. 4.vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. 128 s. ISBN 80-7043-406-6.
- PEKOVÁ, J. a J. PILNÝ. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2002. 442 s. ISBN 80-86395-21-9.
- PICHRT, J. a kol. *Zákon o státní službě. Komentář*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 984 s. ISBN 978-80-7478-843-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2004. 243 s. ISBN 80-86775-03-8.
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

Czech POINT [online]. © 2015 Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2015-11-10].

Dostupné z: <http://www.czechpoint.cz/web/>

Datové schránky. [online]. © 2016 Ministerstvo vnitra ČR [cit. 2015-11-10]. Dostupné z:

<https://www.datoveschranky.info/>

Deník Referendum. *Kolik je vlastně těch úředníků.* [online]. © 15.02.2013 [cit. 2015-11-11]. Dostupné z: <http://denikreferendum.cz/clanek/14994-kolik-je-vlastne-tech-uredniku>

Důvodová zpráva k zákonu č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků - LIT26861CZ - poslední stav textu. [online]. In: Systém ASPI [automatizovaný systém právních informací]. Wolters Kluwer ČR - stav k 11.10.2015 [cit. 2015-11-21].

Institut pro veřejnou správu Praha. [online]. © 2016 Institut pro veřejnou správu Praha [cit. 2016-01-02] Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/>

Kdo je úředníkem podle zákona o úřednících územních samosprávných celků - LIT25129CZ - poslední stav textu. [online]. In: Systém ASPI [automatizovaný systém právních informací]. Wolters Kluwer ČR - stav k 11.10.2015 [cit. 2015-11-22].

Ministerstvo vnitra České republiky: *e-Government.* [online]. © 2015 [cit. 2015-11-05].

Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/co-je-egovernment.aspx>

Portál veřejné správy. [online]. © 2015 Ministerstvo vnitra [cit. 2015-12-01]. Dostupné

z: <http://portal.gov.cz/portal/obcan/>

Seznam odborné literatury pro obecnou část úřednické zkoušky. [online]. Stav k 15.10.2015 [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx>

Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/14-pravzd-pdf.aspx

Vyhláška č. 162/2015 Sb., o podrobnostech úřednické zkoušky, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 2059-2095. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-19]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=162/2015&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 10094-10115. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=54065&name=Vyhl~C3~A1~C5~A1ka~20o~20zvl~C3~A1~C5~A1tn~C3~AD~20odborn~C3~A9~20zp~C5~AFsobilosti&rpp=15#local-content>

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, s. 3-16. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 111/2009 Sb., o základních registrech, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, s. 1267-1287. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-13]. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=111~2F2009&rpp=15#seznam>

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, s. 1737-1764. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-10-22]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014, s. 2634-2692. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, s. 4491-4500. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-10]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=300/2008&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění. [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, s. 6598-6612. ISSN 1211-1244. [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

SEZNAM ZKRATEK

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

MV – Ministerstvo vnitra

ÚSC – územní samosprávný celek

ZOZ – zvláštní odborná způsobilost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Modifikace modelu pedagogického prostoru	15
Obrázek 2: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	16
Obrázek 3: Orientační dělení veřejné správy	19
Obrázek 4: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců	27
Obrázek 5: Základní členění didaktických metod	30

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozdělení do věkových kategorií	66
Graf 2: Složení zaměstnanců úřadů podle pohlaví	66
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	67
Graf 4: Členění zaměstnanců veřejné správy	67
Graf 5: Působnost úřadu zaměstnance	68
Graf 6: Převažující charakter práce vykonávané zaměstnancem	68
Graf 7: Rozdělení do věkových kategorií (skupiny).....	69
Graf 8: Nejvyšší dosažené vzdělání (skupiny)	69
Graf 9: Působnost úřadu zaměstnance (skupiny)	70
Graf 10: Převažující charakter práce vykonávané zaměstnancem (skupiny)	70
Graf 11: Přehled vykonaných zkoušek	71
Graf 12: Splnění kritéria dosaženého vzdělání na zastávané pracovní pozici.....	71
Graf 13: Způsob získávání informací o vzdělávacích programech.....	72
Graf 14: Obvyklé plnění průběžného vzdělávání	72
Graf 15: Dostatečný počet školení s požadovanou odbornou tematikou.....	73
Graf 16: Řádné proškolení před zavedením očekávaných změn	73
Graf 17: Hodnocení školení organizovaných zaměstnavatelem	74
Graf 18: Kvalita školení pořádaná externími firmami	74
Graf 19: Profesionalita a kompetence lektorů vzdělávacích programů.....	75
Graf 20: Vhodné zaměření poskytovaného průběžného vzdělávání	75
Graf 21: Vedení zaměstnanců ke studiu cizích jazyků.....	76
Graf 22: Kontrola čerpání limitu průběžného vzdělávání	76
Graf 23: Ochota ke zvyšování vzdělání ve svém volném čase	77
Graf 24: Množství volného času věnovaného měsíčně zvyšování vzdělávání	77
Graf 25: Ochota k samofinancování zvyšování vzdělání	78
Graf 26: Výše vlastní roční investice do svého vzdělání	78
Graf 27: Preferovaný druh vzdělání.....	79
Graf 28: Převážně využívaná forma studia.....	79
Graf 29: Počet respondentů nesplňujících kvalifikační kritérium	80
Graf 30: Počet studujících respondentů nesplňujících kvalifikační kritérium	80
Graf 31: Míra přesvědčení, že zvyšování vzdělání povede ke kariérnímu postupu	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník pro úředníky	I
Příloha B – Vyhodnocení odpovědí (absolutní počty)	VI
Příloha C – Vyhodnocení odpovědí (poměrné vyjádření)	VII

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Hana Mašková a dokončuji studium vysoké školy. Pro svou diplomovou práci na téma Celoživotní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců veřejné správy potřebuji zajistit spolehlivé vstupní údaje. K jejich získání jsem vypracovala přiložený dotazník, který je určen zaměstnancům státní správy a samosprávy. Byla bych moc ráda, kdybyste věnovali pár minut svého volného času jeho vyplnění a pomohli mi se sběrem dat. Pokud máte v rodině či mezi svými známými někoho, kdo pracuje ve veřejné správě, pošlete, prosím, dotazník dál.

Dotazník je anonymní, jedná se o obecné statistické zpracování problematiky vzdělávání. Sběr dat proběhne ve dnech 21.01.2016 – 04.02.2016.

Děkuji za Vaši pomoc.

Hana Mašková

Chcete-li dotazník vyplnit, navštivte adresu:

https://docs.google.com/forms/d/1NVFMms3kWORYkrx1J_rGrpqlL352blKmxVkJQv1EIfil/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link

**Dotazníkové šetření k diplomové práci
na téma "Celoživotní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců veřejné správy".**

1. Do jaké věkové kategorie spadáte?

- do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- nad 50 let

2. Jakého jste pohlaví?

- muž
- žena

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborná škola
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské

4. Ke které skupině zaměstnanců veřejné správy se řadíte?

- státní zaměstnanec
- prostý zaměstnanec ve státní správě
- úředník samosprávy
- prostý zaměstnanec samosprávy

5. Jaká je úroveň působnosti Vašeho úřadu?

- obec
- město
- okres
- kraj
- celostátní

6. Jaký charakter práce převážně vykonáváte?

- práce s klienty
- rozhodovací činnost
- kontrolní činnost
- analytická činnost
- servisní a provozní práce
- řídicí práce

7. Vykonal/a jste nebo teprve vykonáte jednu z uvedených zkoušek?

- úřednickou zkoušku
- zkoušku zvláštní odborné způsobilosti
- žádnou - převeden do služebního poměru
- žádnou - uznáno vzdělání
- žádnou - není vyžadována

8. Splňujete kritérium dosaženého vzdělání na Vámi zastávané pracovní pozici?

- ano
- ne
- nechci odpovídat

9. Jakým způsobem převážně získáváte informace o pořádaných vzdělávacích programech?

- od přímého nadřízeného
- od personalisty
- vlastním vyhledáváním

10. Je pořádán dostatečný počet školení s Vámi požadovanou odbornou tematikou?

- ano
- ne

11. Jak obvykle probíhá plnění průběžného vzdělávání?

- zaměstnavatel ho sám organizuje a vysílá zaměstnance
- zaměstnanec si sám vyhledá vhodné školení, zaměstnavatel ho schválí a zaměstnance vyšle

12. Školení, která organizuje Váš zaměstnavatel, jsou pro Vás:

- přínosem
- vítaným rozptýlením
- ztrátou času

13. Školení pořádaná externími firmami jsou dle Vaší zkušenosti obvykle:

- na kvalitní úrovni
- průměrná
- nevyhovující

14. Kontroluje zaměstnavatel čerpání limitu průběžného vzdělávání stanoveného zákonem?

- ano
- ne
- nevím

15. Jste vždy řádně proškolen/a před zavedením očekávaných změn spojených s výkonem Vaší práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16. Býváte spokojen/a s profesionalitou a kompetencemi lektorů vzdělávacích programů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17. Vyhovuje Vám zaměření poskytovaného průběžného vzdělávání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Vede Vás zaměstnavatel ke studiu cizích jazyků?

- ano
- ne

19. Jste ochoten/na si zvyšovat vzdělání ve svém volném čase?

- ano
- ne

20. Kolik svého volného času věnujete měsíčně vlastnímu vzdělávání?

- žádný
- maximálně 1 den
- od 1 do 5 dnů
- více než 5 dnů

21. Jste ochoten/na si zvyšovat vzdělání na vlastní náklady?

- ano
- ne

22. Jakou částku investujete ročně do svého vzdělání?

- žádnou
- do 5.000 Kč
- od 5.000 do 10.000 Kč
- od 10.000 do 20.000 Kč
- vyšší než 20.000 Kč

23. Jaký druh vzdělání v tuto chvíli preferujete?

- jazykové
- ve stávajícím oboru
- mimo obor

24. Jakou formu studia převážně využíváte?

- samostudium
- účast na přednáškách a seminářích
- účast na vzdělávacích programech ukončených závěrečnou zkouškou
- studium na škole

25. Jste přesvědčen/a o tom, že zvyšování vzdělání povede k Vašemu kariérnímu postupu?

- ano
- ne

	Celkové výsledky (204 odpovědi)						Státní správa (118 odpovědi)						Samospráva (86 odpovědi)					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Otázka 1	22	48	56	78	0	0	16	22	28	52	0	0	6	26	28	26	0	0
Otázka 2	59	145	0	0	0	0	35	83	0	0	0	0	24	62	0	0	0	0
Otázka 3	3	95	5	42	59	0	1	49	3	24	41	0	2	46	2	18	18	0
Otázka 4	101	17	58	28	0	0	101	17	0	0	0	0	0	0	58	28	0	0
Otázka 5	24	58	29	52	41	0	2	6	19	50	41	0	22	52	10	2	0	0
Otázka 6	68	44	16	19	29	28	24	26	8	17	23	20	44	18	8	2	6	8
Otázka 7	15	78	61	24	26	0	13	10	61	20	14	0	2	68	0	4	12	0
Otázka 8	174	19	11	0	0	0	90	19	9	0	0	0	84	0	2	0	0	0
Otázka 9	96	32	76	0	0	0	72	18	28	0	0	0	24	14	48	0	0	0
Otázka 10	133	71	0	0	0	0	65	53	0	0	0	0	68	18	0	0	0	0
Otázka 11	102	102	0	0	0	0	86	32	0	0	0	0	16	70	0	0	0	0
Otázka 12	122	47	35	0	0	0	80	19	19	0	0	0	42	28	16	0	0	0
Otázka 13	89	102	13	0	0	0	45	60	13	0	0	0	44	42	0	0	0	0
Otázka 14	77	29	98	0	0	0	37	17	64	0	0	0	40	12	34	0	0	0
Otázka 15	32	89	65	18	0	0	24	55	35	4	0	0	8	34	30	14	0	0
Otázka 16	28	144	30	2	0	0	10	84	22	2	0	0	18	60	8	0	0	0
Otázka 17	29	118	52	5	0	0	15	68	30	5	0	0	14	50	22	0	0	0
Otázka 18	35	169	0	0	0	0	23	95	0	0	0	0	12	74	0	0	0	0
Otázka 19	147	57	0	0	0	0	87	31	0	0	0	0	60	26	0	0	0	0
Otázka 20	36	76	61	31	0	0	18	56	29	15	0	0	18	20	32	16	0	0
Otázka 21	112	92	0	0	0	0	68	50	0	0	0	0	44	42	0	0	0	0
Otázka 22	84	79	15	5	21	0	52	45	9	1	11	0	32	34	6	4	10	0
Otázka 23	59	112	33	0	0	0	35	74	9	0	0	0	24	38	24	0	0	0
Otázka 24	91	80	7	26	0	0	55	42	3	18	0	0	36	38	4	8	0	0
Otázka 25	76	128	0	0	0	0	56	62	0	0	0	0	20	66	0	0	0	0

Příloha B – Vyhodnocení odpovědí (absolutní počty)

	Celkové výsledky (204 odpovědi)						Státní správa (118 odpovědi)						Samospráva (86 odpovědi)					
	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
Otázka 1	10,8%	23,5%	27,5%	38,2%	0,0%	0,0%	13,6%	18,6%	23,7%	44,1%	0,0%	0,0%	7,0%	30,2%	32,6%	30,2%	0,0%	0,0%
Otázka 2	28,9%	71,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	29,7%	70,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	27,9%	72,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 3	1,5%	46,6%	2,5%	20,6%	28,9%	0,0%	0,8%	41,5%	2,5%	20,3%	34,7%	0,0%	2,3%	53,5%	2,3%	20,9%	20,9%	0,0%
Otázka 4	49,5%	8,3%	28,4%	13,7%	0,0%	0,0%	85,6%	14,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	67,4%	32,6%	0,0%	0,0%
Otázka 5	11,8%	28,4%	14,2%	25,5%	20,1%	0,0%	1,7%	5,1%	16,1%	42,4%	34,7%	0,0%	25,6%	60,5%	11,6%	2,3%	0,0%	0,0%
Otázka 6	33,3%	21,6%	7,8%	9,3%	14,2%	13,7%	20,3%	22,0%	6,8%	14,4%	19,5%	16,9%	51,2%	20,9%	9,3%	2,3%	7,0%	9,3%
Otázka 7	7,4%	38,2%	29,9%	11,8%	12,7%	0,0%	11,0%	8,5%	51,7%	16,9%	11,9%	0,0%	2,3%	79,1%	0,0%	4,7%	14,0%	0,0%
Otázka 8	85,3%	9,3%	5,4%	0,0%	0,0%	0,0%	76,3%	16,1%	7,6%	0,0%	0,0%	0,0%	97,7%	0,0%	2,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 9	47,1%	15,7%	37,3%	0,0%	0,0%	0,0%	61,0%	15,3%	23,7%	0,0%	0,0%	0,0%	27,9%	16,3%	55,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 10	65,2%	34,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	55,1%	44,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	79,1%	20,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 11	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	72,9%	27,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	18,6%	81,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 12	59,8%	23,0%	17,2%	0,0%	0,0%	0,0%	67,8%	16,1%	16,1%	0,0%	0,0%	0,0%	48,8%	32,6%	18,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 13	43,6%	50,0%	6,4%	0,0%	0,0%	0,0%	38,1%	50,8%	11,0%	0,0%	0,0%	0,0%	51,2%	48,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 14	37,7%	14,2%	48,0%	0,0%	0,0%	0,0%	31,4%	14,4%	54,2%	0,0%	0,0%	0,0%	46,5%	14,0%	39,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 15	15,7%	43,6%	31,9%	8,8%	0,0%	0,0%	20,3%	46,6%	29,7%	3,4%	0,0%	0,0%	9,3%	39,5%	34,9%	16,3%	0,0%	0,0%
Otázka 16	13,7%	70,6%	14,7%	1,0%	0,0%	0,0%	8,5%	71,2%	18,6%	1,7%	0,0%	0,0%	20,9%	69,8%	9,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 17	14,2%	57,8%	25,5%	2,5%	0,0%	0,0%	12,7%	57,6%	25,4%	4,2%	0,0%	0,0%	16,3%	58,1%	25,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 18	17,2%	82,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	19,5%	80,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,0%	86,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 19	72,1%	27,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	73,7%	26,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	69,8%	30,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 20	17,6%	37,3%	29,9%	15,2%	0,0%	0,0%	15,3%	47,5%	24,6%	12,7%	0,0%	0,0%	20,9%	23,3%	37,2%	18,6%	0,0%	0,0%
Otázka 21	54,9%	45,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	57,6%	42,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	51,2%	48,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 22	41,2%	38,7%	7,4%	2,5%	10,3%	0,0%	44,1%	38,1%	7,6%	0,8%	9,3%	0,0%	37,2%	39,5%	7,0%	4,7%	11,6%	0,0%
Otázka 23	28,9%	54,9%	16,2%	0,0%	0,0%	0,0%	29,7%	62,7%	7,6%	0,0%	0,0%	0,0%	27,9%	44,2%	27,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Otázka 24	44,6%	39,2%	3,4%	12,7%	0,0%	0,0%	46,6%	35,6%	2,5%	15,3%	0,0%	0,0%	41,9%	44,2%	4,7%	9,3%	0,0%	0,0%
Otázka 25	37,3%	62,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	47,5%	52,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	23,3%	76,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Hana Mašková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované

Název práce: Celoživotní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců veřejné správy

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 77⁶⁵

Celkový počet stran příloh: 7⁶⁶

Počet titulů českých použitých zdrojů: 28

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 18

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

⁶⁵ zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (seznamy použitých zdrojů již nepočítáme)

⁶⁶ zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh