

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019–2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Černá

System vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: PaedDr. Josef Petrášek

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2019–2021

DIPLOMA THESIS

Lenka Černá

Education system and human resources in organization

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrášek

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 28. 2. 2021

Lenka Černá

Poděkování

Děkuji panu PaedDr. Josefu Petráškovi za podporu a trpělivost při vedení závěrečné práce včetně cenných postřehů, rad a doporučení, paní Mgr. Janě Neusarové, Ph.D. za detailní pohled a rozbor některých pasáží závěrečné práce a panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za přiblížení základů vzdělávání dospělých v úvodních přednáškách. Všechny nové vědomosti mě motivují něčemu dalšímu se v životě naučit.

Anotace

Diplomová práce se zabývá vzděláváním úředníků. Teoretická část rozebírá základní pojmy – lidské zdroje, vzdělávání lidských zdrojů a profesní vzdělávání dospělých. Praktická část podle průzkumu hodnotí systém vzdělávání úředníků v organizaci. Pracuje s otázkou zlepšení vzdělávání na pracovišti. Cílem práce je zjistit, jak funguje systém vzdělávání úředníků v praxi.

Klíčová slova

Lidské zdroje, vzdělávání lidských zdrojů, profesní vzdělávání dospělých, úředníci, komunikace, mezilidské vztahy.

Annotation

The Diploma thesis deals with education of officials. The teoretical part analyzes the basic concepts – human resources, education of human resources and proffesional adult education. The practical part according to a research, evaluates the system of officials in an organization. It works with a question of improvement workplace education. The goal of the Diploma thesis is to find out how the system of education of officials works in real life.

Keywords

Human resources, education of human resources, proffesional adult education, officials, communication, interpersonal relationships.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	11
1.1 LIDSKÉ ZDROJE.....	11
1.2 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.3 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.4 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	15
2 VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	17
2.1 VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	19
2.2 PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	20
2.3 PŘÍPRAVA A OVĚŘENÍ ZOZ.....	20
2.4 VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ.....	22
2.5 ROVNOCENNOST VZDĚLÁNÍ.....	23
3 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	26
3.1 KVALIFIKAČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
3.2 REKVALIFIKAČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
3.3 NORMATIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
4 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	32
5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ UČENÍ.....	34
5.1 AKREDITACE A FINANČNÍ NÁKLADNOST.....	34
5.2 MOTIVACE A SPOKOJENOST.....	35
5.3 LIDÉ, KOMUNIKACE A PROSTŘEDÍ.....	37
5.4 VÝHODY A NEVÝHODY VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ.....	39

PRAKTICKÁ ČÁST	41
6 PRŮZKUM.....	41
6.1 ÚVOD A CÍL PRŮZKUMU.....	41
6.2 TECHNIKA A SBĚR DAT.....	42
7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	45
8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ÚŘEDNÍKŮ	48
9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	50
10 ŘÍZENÝ STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	57
11 PŘEDPOKLADY.....	62
12 VYHODNOCENÍ.....	63
12.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	63
12.2 VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ.....	64
12.3 VYHODNOCENÍ STUDIA VNITŘNÍCH DOKUMENTŮ.....	66
12.4 VYHODNOCENÍ PŘEDPOKLADŮ.....	67
13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	70
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	73
SEZNAM TABULEK	76
SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Lidské zdroje jsou největším bohatstvím každé organizace. Pracující lidé ve firmách a podnicích se spolupodílejí na naplňování jejich strategií a vizí. Člověk se v pracovním procesu spolu s ostatními zaměstnanci stává pracovní jednotkou pomáhající své organizaci dojít ke stanovenému cíli a zároveň obstát mezi silnou konkurencí ostatních podniků. Organizace, která ví, jak moc jí pracující lidé pomáhají vzkvétat a která si váží svých pracovníků, musí umět své lidi strategicky vést a pomáhat jim rozvíjet nejen svoji kvalifikaci, ale i osobnost. O rozvoj svých zaměstnanců se musí starat nejen velké, ale i malé podniky. Přitom všem nejde jen o to vyslat pracovníka na povinné školení podle jeho odbornosti, ale umožnit mu poznat i programy nebo kurzy rozvoje osobnosti jiného zaměření. Motivovat jeho psychické stránky, rozvíjet pozitivní emoce nebo posílit manažerské dovednosti a sebevědomí.

Zaměstnanec je ve své firmě více loajální a přizpůsobivý, když ví, že se podniku daří mezi ostatními a zároveň, když je o něj v zaměstnání postaráno. Druhou stránkou věci je hodnocení samotnými zákazníky a klienty. Ti dávají větší přednost odborným znalostem, ochotě pomoci, vzájemné spolupráci a v neposlední řadě i příjemnému vystupování směrem k nim. A pokud takové jednání najdou, rádi se vrací.

Autorka dlouhodobě pozoruje a zajímá se o systém vzdělávání lidí ve své organizaci, proto je pro ni téma vzdělávání zaměstnanců hodně lákavá oblast k průzkumu. Díky studijnímu oboru Andragogika jí bylo vzdělávání v dospělém věku ještě více přiblíženo a tím rozšířen obzor teoretické i praktické stránky. U profesí, které denně pracují s lidmi, je problematika vzdělávání a osobního růstu velmi důležitá.

Diplomová práce je zaměřena na systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Vzdělávání provází člověka celý život. Učení je také nedílnou součástí toho, jak jednáme, jak se rozhodujeme a ovlivňuje i výsledky, kterých díky učení následně dosahujeme. Dospělí lidé se učí jinak než děti. Dávají důraz na praktické využití poznatků a nových vědomostí. Chtějí vědět, jak je využijí a zúročí v praxi. Jejich paměť je trvalejší, ale často bojují se zapomínáním. Většinou již pracují, musí proto při vzdělávání překonávat různé překážky, dobře si zorganizovat čas a občas něco obětovat.

Cílem diplomové práce je definovat teoretická východiska systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci a následně zjistit, jak systém vzdělávání funguje

v praxi ve vybraném podniku, kterým je obecní úřad obcí s rozšířenou působností, vlastní pracoviště autorky. Jak se úředníci vzdělávají, jaký je nastaven v organizaci systém jejich vzdělávání včetně jeho pozitivních a negativních stránek vnímaných samotnými úředníky a jak organizace rozvíjí a pečuje o své lidské zdroje. Zda skutečně vzdělávání úředníky pozitivně ovlivňuje a nabyté vědomosti mohou využít nejen v pracovním procesu, ale i v praktickém životě.

Závěrečná práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část je složena z pěti kapitol, které objasňují čtenáři základní pojmy, například lidské zdroje, vzdělávání lidských zdrojů, profesní vzdělávání dospělých, proces vzdělávání a faktory ovlivňující učení. První kapitola blíže popisuje lidské zdroje, jejich rozvoj, celoživotní učení a vzdělávání dospělých. Druhá kapitola se zabývá již přímo vzděláváním ve veřejné správě, kterým je vstupní, průběžné a vzdělávání vedoucích úředníků, včetně přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti a rovnocennosti vzdělání. Třetí kapitola nabízí pohled na profesní vzdělávání dospělých a její podkapitoly pak přibližují kvalifikační, rekvalifikační a normativní vzdělávání. Čtvrtá kapitola shrnuje proces vzdělávání zaměstnanců a jeho fáze. Pátá kapitola nastiňuje faktory, které ovlivňují učení. Jsou to samotní lidé, moderní technologie, prostředí, ale také motivace a spokojenost. V neposlední řadě vzdělávání také ovlivňuje finanční nákladnost, a zda je vzdělávání akreditované. Praktická část svým průzkumem sleduje vybranou organizaci, tedy obecní úřad obcí s rozšířenou působností, vlastní pracoviště autorky, kolegy úředníky a jejich systém vzdělávání a rozvoje. Vlastní průzkum v úvodu čtenáře seznamuje se svým cílem, technikou a procesem sběru dat. Poté je představena samotná organizace a vybraný vzorek zaměstnanců. V další kapitole je rozebrán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, následuje dotazníkové šetření, řízený strukturovaný rozhovor, studium vnitřních dokumentů a interních směrnic a ověřování vytyčených předpokladů. Poslední kapitola vyhodnocuje celý průzkum včetně návrhů a doporučení ke zlepšení situace ve vzdělávání uvedené organizace nebo udržení stávajícího systému vzdělávání. O udržování a vytváření dobrého jména organizace, jakož i příznivého klimatu na samotném pracovišti se dlouhodobě snaží také autorka, a to hlavně vlastním aktivním přístupem nejen v mezilidských vztazích a komunikací mezi zaměstnanci, ale také mezi ostatními lidmi.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Kapitola přibližuje základní pojmy, jako jsou lidské zdroje, rozvoj lidských zdrojů a celoživotní učení včetně vzdělávání dospělých, se kterými seznamuje autorka čtenáře v první kapitole teoretické části, které prostupují celou prací a u uvedeného tématu jsou klíčové. Každému z nich je pro lepší přehlednost věnována samostatná podkapitola. Závěrečná práce také nabízí úhel pohledu prostřednictvím vzdělávajícího se úředníka veřejné správy přímo z reálné praxe, jímž je autorka práce. Vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů se zabývá mnoho zahraničních i českých odborníků. Autorka ve své práci vychází ze znalostí především českých autorů, například Bartáka, Beneše, Hladílka, Mužíka, Plamínka, Průchy či Vetešky, dlouhodobě se věnující lidským zdrojům, a proto je právem řadíme mezi naše špičkové odborníky uvedeného oboru.

1.1 LIDSKÉ ZDROJE

Lidské zdroje jsou pro každou organizaci velkou hybnou silou, na které závisí prosperita celého podniku mezi ostatní konkurencí. Podnik by měl proto svým zaměstnancům zajistit neustálý a pravidelný rozvoj, vzdělávání, zdokonalování jejich schopností a dovedností. Měl by se také snažit si své pracovníky udržet dlouhodobě. Jedině tak celá organizace obstojí mezi ostatními.

Podle Průchy a Vetešky (2014, s. 173) může podnik nebo i jiná organizace prosperovat jen pokud disponuje zdroji materiálními, finančními, informačními a zdroji lidskými.

Plamínek (2010, s. 18) poukazuje právě na učení a vzdělávání, kterým se rozšiřuje potenciál člověka a tím dochází ke vzniku nebo rozvoji lidských zdrojů.

Lidské zdroje ve veřejné správě jsou kvalifikovaní a odborně vzdělaní úředníci, jejichž nejdůležitějším úkolem je poskytovat kvalitní a aktuální odborné rady a služby občanům přicházejících na úřad pro vyřízení svých záležitostí. Aby poskytovali úředníci aktuální informace, musí se sami vzdělávat, a to nejen odborně, ale také kultivovat vlastní osobnost.

„Vzdělávání však nelze chápat jen jako prostředek k získání kvalifikace k profesi (pracovní pozici, funkci). Jeho cílem je zejména osobnostní růst a rozvoj, integrace do společnosti cestou předávání kulturního a společenského dědictví, sdílením určitých společenských hodnot a formování člověka k sebeuvědomění, odpovědnosti a uplatňování lidských práv.“ (Mužík, 2012, s. 23)

1.2 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Rozvoj lidských zdrojů by měl být klíčovým a cílovým pojmem pro všechny organizace a podniky. Vždyť pracující lidé jsou to nejcennější, co organizace mají a také tak by ke všem svým pracovníkům měli přistupovat. V některých organizacích si to ale vedoucí manažeři dostatečně neuvědomují a s lidskými zdroji přímo hazardují. V reálné praxi tak najdeme podniky, které ke vzdělávání a rozvoji svých podřízených přistupují laxe nebo je zanedbávají úplně. Jsou i takové firmy, kde na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů hledí ne jako na výhodnou a přínosnou investici do lidí, ale jen jako na nutnou položku, kterou každoročně odepisují ve svých nákladech.

„Strategický rozvoj lidských zdrojů se týká vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.“ (Armstrong, 2005, s. 467)

Organizace by měly vzít v úvahu, že mnohá pracoviště jsou pod velkým tlakem lidí i klientů, jde tedy o velmi stresová místa. Z tohoto důvodu by měli manažeři rozvíjet své podřízené také v oblastech osobní potřeby růstu jednotlivce, psychohygieny, emoční

inteligence, etiky a dbát na vyváženost pracovního a osobního života svých zaměstnanců. Jedině tak si své zaměstnance dlouhodobě udrží.

Manažeři ve vedení organizace by se měli snažit umožnit svým zaměstnancům rozvíjení jejich komplexní osobnosti každého z nich například v mezilidských vztazích a v příjemném pracovním prostředí. Pracovník je pak více motivován podávat dobré pracovní výkony a je vůči své firmě loajální a přizpůsobivý.

„Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Značná část procesů rozvoje lidských zdrojů bude směřovat k vytvoření prostředí podněcujícího vzdělávání a rozvoj pracovníků.“ (Armstrong, 2005, s. 467)

K tomu, aby kvalifikovaní lidé mohli podávat kvalitní výkony, nestačí jen vzdělávání. Je potřeba zaměstnancům také zajistit odpovídající podmínky pro jejich osobní rozvoj. Zaměstnavatelé tak vytváří zaměstnancům kromě vzdělávacích příležitostí také příznivé pracovní klima, podporují týmovou spolupráci a nebrání se změnám a inovacím, ze kterých pak všichni profitují. Snaží se i o vzájemnou komunikaci. K rozvoji lidských zdrojů je nutné stálé systematické učení a odtud už je blízko k celoživotnímu učení. Již Jan Amos Komenský, jehož učení je i po tolika letech stále živé, zdůrazňoval myšlenku celoživotního učení.

„Rozvoj pracovníků představuje jeden ze stavebních kamenů učící se organizace. V praxi jde o široký komplex opatření, zejména v personální a vzdělávací oblasti. V obecném slova smyslu jde o zvyšování, prohlubování či zdokonalování kvalifikace, případně o změnu kvalifikace – rekvalifikaci.“ (Šigut, 2004, s. 65)

Lze souhlasit s Plamínkem (2010, s. 19), že lidé, nositelé lidských a svých vlastních zdrojů, svůj potenciál využívaný k vykonávání práce, mohou nabídnout firmám. Firmy pak lidské zdroje následně rozvíjejí a záměrně kultivují podnikovým vzděláváním a celoživotním učením.

Barták (2007, s. 13) potvrzuje myšlenku Komenského o celoživotním vzdělávání.

1.3 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Naše společnost se neustále mění a v rychlém tempu vývoje ob stojí jen připravený jedinec či podnik. Všichni se o vlastní učení ale musí přičinit sami. Celoživotní učení by mělo být základním pojmem každého člověka a každého podniku, který se nebrání změnám, novým podmínkám, aktivně přistupuje k životním hodnotám a chce zvyšovat své šance na trhu práce. Dnešní člověk si už nevystačí se znalostmi získanými během formálního vzdělávání ve školských institucích. Musí se pružně a za pochodu přizpůsobit moderním informačním a komunikačním technologiím, musí umět aktivně reagovat na změny trhu práce. Právě celoživotní učení lidem pomáhá vyrovnat se a přizpůsobit se sociálním a profesním změnám. Dnes je doslova nutnost vzdělávat se celý svůj život, a to je také hlavní cíl celoživotního učení.

„Celoživotní učení v jeho aktuálním významu tedy představuje zásadní změnu pojetí vzdělávání, kdy všechny možnosti učení – ať v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovolu je rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získávat kvalifikace a kompetence různými cestami kdykoli během celého života.“ (Barták, 2008, s. 10–11)

Celoživotní učení zvyšuje životní úroveň jednotlivce a jeho připravenost na změny ve společnosti. Takový člověk se nebojí zdravě riskovat. Samozřejmě, že se občas nevyhne problémům. Pokud se mu něco nepovede, neodradí jej drobné neúspěchy, které následně bere jako obohacení a výzvy ke svému dalšímu zlepšení. Aktivní zaměstnanci pružně reagují na změny a přizpůsobují jim své vědomosti. Nejvýznamnější složkou celoživotního učení je pak vzdělávání dospělých.

„S čím se musí každá moderní organizace vyrovnat? Především si musí umět poradit se změnami – tedy se změnami sociálními, ekonomickými i technologickými. Permanentní proud změn bude stále výrazněji ovlivňovat úspěšnost firmy a její uplatnění na trhu.“ (Barták, 2010, s. 85–86)

1.4 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

„Vzdělávání dospělých se stalo organickou součástí personálního řízení v organizacích. Těžiště vzdělávání dospělých se výrazně posouvá od zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí.“ (Barták, 2008, s. 11)

Vzdělávání dospělých je osobní volbou každého člověka, který musí předem zvážit, jaké výhody a omezení mu samotné učení přinese. Najdou se i tací, kteří nejsou přístupní dalšímu vzdělávání, nechtějí chápat své další vzdělávací možnosti jako pozitivum a těm může hrozit v některých případech i sociální vyloučení. Vzdělávání dospělých má mnoho funkcí. Kromě druhé vzdělávací šance lidí, kteří se nemohli nebo se nechtěli dále vzdělávat a podporuje samostatné jednání. Člověk se díky němu lépe orientuje v dnešním světě plným nových věcí a možných nástrah, přispívá k lepší kvalitě života a spokojenosti jedince sám se sebou. Dnešní člověk se musí pružně přizpůsobovat měnícím se nárokům běžného života a změnám ve společnosti, a proto potřebuje rozvíjet své dovednosti, schopnosti a znalosti učním. Nemůže se spokojit s kvalifikací, kterou získal ve škole a s níž vstoupil na trh práce. Někteří absolventi odborných škol ve své vystudované profesi nikdy fakticky nepracovali a ani v budoucnu to nemají v úmyslu, což je také případ samotné autorky práce. Proto je tolik žádoucí rekvalifikace, rozšiřování znalostí, přeškolení a vzdělávání dospělých. Nové znalosti a vědomosti lze získat nejen studiem, ale vyhledávat i jiné zdroje, jako je literatura nebo tisk. Každé vzdělávání disponuje určitými metodami. Metody ve vzdělávání jsou obecně způsoby a postupy, jak dojít k cíli a účastníky něco nového naučit. Ve vzdělávání úředníků se potkává více kritérií. Jedním z nejdůležitějších je finanční a časová stránka, dále pak velikost skupiny vzdělávajících se účastníků a samozřejmě také osobnost lektora. V odborné literatuře lze najít mnoho metod, v praxi úřadu se nejvíce využívá přednáška nebo seminář, někdy i s diskuzí, instruktáž při výkonu práce nebo asistování. Jiné členění je výuka na pracovišti nebo vzdělávání mimo pracoviště.

Barták (2008, s. 123) dále uvádí, že manažeři lidských zdrojů a nadřízení, kteří vzájemně spolupracují, musí být přesvědčeni o odborných, sociálních a osobnostních

kompetencích u svých podřízených zaměstnanců. Jedině v nich spočívá perspektiva podniku stejně tak, jako v jejich osobním nasazení svého potenciálu ve svůj i firemní prospěch.

Jak uvádí Hladílek (2009, s. 155) problematikou vzdělávání dospělých se zabývá nejen pedagogika, ale i andragogika a gerontagogika, přičemž každá vědní disciplína se specializuje na jiné životní období člověka. Vzdělávání dospělých se tak stalo součástí přípravy na život.

Jak říká Plamínek (2010, s. 292) při vzdělávání dospělých je nutné vnímat dospělé účastníky při výuce jako partnery a spolupracovat s nimi. Tuto myšlenku jasně formuloval již v polovině sedmnáctého století Jan Amos Komenský a je i dnes stále živá.

Podle Beneše (2014, s. 161) závisí vzdělávání dospělých na věku a jejich přístupem ke vzdělávání. Dospělí lidé kolem padesáti pěti let mohou provést předběžnou bilanci svého života. U žen jde o situace, kdy dospělé děti opouštějí rodinu a ženy hledají nové uplatnění a nacházejí, nejvíce v pracovní činnosti. Tyto jejich „druhé kariéry“ jsou ve většině vyspělých zemí podporovány vzdělávacími programy.

2 VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Pro přiblížení vzdělávání ve veřejné správě je na místě uvést základní pojmy, se kterými bude kapitola dále pracovat. Je to veřejná správa, úředníci veřejné správy a vzdělávání ve veřejné správě. Vstupní, průběžné a vzdělávání vedoucích úředníků, včetně přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti a rovnocennost vzdělání přibližují a zvlášť se jim věnují jednotlivé podkapitoly.

„Systém vzdělávání vykonavatelů územní veřejné správy, tj. úředníků, odráží proměny, kterými prošla Česká republika od roku 1989, a tyto změny se promítají také ve veřejné správě, jejíž role se v průběhu více než dvaceti let zásadně změnila. Úřady musí využívat potenciál svých zaměstnanců a hledat nové, účinnější formy jejich vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace a stimulace pracovníků. Úředníci, jejich kvalifikace a profesní kompetence představují významný ukazatel kvality veřejné správy.“ (Mužík, 2012, s. 173)

Veřejná správa, ustálené slovní spojení, které se dnes běžně používá, je zjednodušeně veřejná služba všem občanům při vyřizování jejich jednotlivých správních záležitostí, se kterými přicházejí na úřad. S lehkou nadsázkou se dá říci, že veřejná správa člověka provází celým jeho životem. Jako příklad lze uvést správní řízení při narození dítěte, sňatku nebo úmrtí občanů, kdy příslušný matriční úřad vydává na základě podkladů správní rozhodnutí, jímž je ve výše uvedených případech rodný, oddací nebo úmrtní list. Do života občanů vstupuje veřejná správa dále přes agendy osobních dokladů občanů, ať již jde o první občanský či řidičský průkaz nebo cestovní pas. Při nejrůznějších změnách pak ostatní agendy vydávají občanům správní rozhodnutí v dané věci. Vzdělávání úředníků veřejné správy je hlavní předpoklad zajištění kvalitního výkonu jim svěřených povinností a zároveň poskytovaných kvalitních a aktuálních služeb občanům přicházejících na úřad.

Termínem **úředníci** veřejné správy jsou podle Mužíka (2012, s. 171) charakterizováni vykonavatelé územní státní správy a samosprávy na všech úřadech a institucích v České republice.

Úředník je zjednodušeně řečeno odborně vzdělaný člověk na úradě, odpovídající za určitou správní agendu a přijímající podklady od občanů, které jsou nutné pro vyřízení jejich osobních záležitostí. Pracovní poměr úředníka se ve většině případů uzavírá na dobu neurčitou. Pokud je nutné nahradit dočasně nepřítomného úředníka z důvodu dlouhodobé nemoci či mateřské dovolené nebo zajistit časově omezenou správní činnost, využije se pracovní doba určitá. Na úraděch ale nepracují jen úředníci, najdeme tam také uklízečky, údržbáře nebo zahradníka. Takové profese se ale neřídí zákonem o úřednících. Jejich pracovní zařazení na úradě je upraveno Zákoníkem práce.

Termín úředník přesně vymezuje zákon o úřednících (§ 4, odstavec 1 zákona číslo 312/2002 Sb.), když říká, že se jím může stát státní občan České republiky nebo cizí státní občan s trvalým pobytem na území České republiky. Tyto fyzické osoby pak musí splňovat další podmínky, kterými jsou dosažený věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, ovládnutí jednacního jazyka a další předpoklady výkonu správních činností podle zvláštního právního předpisu.

Aby mohli úředníci veřejné správy pracovat a podávat svým klientům aktuální informace a služby, musí se sami průběžně a odborně vzdělávat. Mimo to je nutné a samozřejmé dodržovat etický kodex úředníka. V reálné praxi úradu je však etika často opomíjena, zvláště u vedoucích úředníků.

Základní povinnosti úředníka řeší § 16 zákona číslo 312/2002 Sb. o úřednících, které by měly přispět k lepšímu fungování veřejné správy po stránce odpovědnosti, ale také profesní etiky, dodržování etického kodexu úředníka a vzájemné komunikace. Mezi tyto základní povinnosti se řadí i prohlubování kvalifikace.

Vzdělávání úředníků ve veřejné správě je upraveno zákonem číslo 312/2002 Sb. o úřednících v platném znění.

Mužík (2012, s. 175) shrnuje systém vzdělávání úředníků veřejné správy do čtyř základních úrovní.

- a) Vstupní vzdělávání
- b) Průběžné vzdělávání
- c) Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti
- d) Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úradů

2.1 VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vstupní vzdělávání na daném obecním úřadě obcí s rozšířenou působností absolvují všichni noví úředníci, kteří úspěšně prošli výběrovým řízením a byli zařazeni do územního samosprávného celku na příslušný úřad. Ti úředníci, kterým bylo uznáno rovnocennosti jejich již dříve získaného vysokoškolského vzdělání, nemusí absolvovat pětidenní vstupní vzdělávání. Každý nový úředník se první měsíc v novém zaměstnání adaptuje. Tajemník úřadu jej provede po odborech, nastíní vzdělávací plán a představí vzájemně ostatní úředníky. Ti nového úředníka blíže seznámí s jeho vykonávanou agendou. Po ukončení zkušební doby tří měsíců za přítomnosti nadřízeného a tajemníka úřadu následuje osobní hodnotící pohovor. Osvědčil-li se nový úředník, je přijat na dobu neurčitou a pokračuje ve své práci, v získávání zkušeností a v podnikovém vzdělávání. Takový hodnotící pohovor ve složení podřízený, nadřízený a tajemník úřadu je prováděn na daném úřadě s jednotlivým novým i stávajícím úředníkem pravidelně každý rok.

Lze souhlasit s Mužíkem (2012, s. 175), že vstupní vzdělávání uvádí nového zaměstnance nejen do problematiky veřejné správy, ale také do problematiky vlastní organizace a přibližuje mu tak pracovní strukturu jeho správního úřadu.

Vstupní vzdělávání pro úředníky daného obecního úřadu obcí s rozšířenou působností zajišťuje krajský úřad, který obecní úřad metodicky vede a úředníci se na něj mohou obracet pro rady a informace potřebné ke své práci. V rámci své pravomoci organizuje krajský úřad pro své obce ve správním obvodu dvakrát ročně metodické porady a vykonává obecním úřadům rovněž metodické kontroly, týkající se správních činností. Na metodických poradách svým obcím předává nejnovější informace ze svých porad s Ministerstvem vnitra.

Mužík (2012, s. 175) definuje, že osvědčení je vystaveno za splnění vstupního vzdělávání v počtu pěti dnů a započítává se do plnění vzdělávacího plánu.

2.2 PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Průběžné vzdělávání, jak už z názvu vyplývá, průběžně prohlubuje a aktualizuje stávajícím úředníkům jejich znalosti a vědomosti, které potřebují ke své práci. Tyto získávají úředníci ve vzdělávacích kurzech, které podléhají předem schválení vedoucího úředníka daného odboru a souhlasu tajemníka úřadu.

„Průběžné vzdělávání se zaměřuje na všechny úředníky územního samosprávného celku, kteří vykonávají státní správu v přenesené působnosti nebo tzv. samostatné působnosti.“ (Mužík, 2012, s. 175)

Průběžné vzdělávání ve vzdělávacích kurzech absolvují všichni úředníci většinou ve velkých městech Praha nebo Brno, popřípadě ve městech krajských, kam se sjíždějí podle přihlášených termínů vzdělávacích agentur zástupci úřadů z řad vyslaných úředníků určitých správních agend za novými vědomostmi.

„Jedná se o oblast, ve které bylo ponecháno na rozhodnutí jednotlivých úřadů, na jaké formy vzdělávání své zaměstnance vyšlou a které oblasti považují za prioritní či kolik finančních zdrojů k tomuto účelu vyčlení.“ (Mužík, 2012, s. 175)

Za absolvování průběžného vzdělávání vystaví organizátoři vzdělávacího akreditovaného kurzu všem přítomným účastníkům osvědčení, které si mohou zapsat do splněného plánu svého vzdělávání.

2.3 PŘÍPRAVA A OVĚŘENÍ ZOZ

Zvláštní odborná způsobilost (ZOZ) je nedílná součást vzdělávání úředníků ve veřejné správě, bez níž nemůžou noví úředníci vykonávat správní činnosti. Na zkoušku přihlašuje do osmnácti měsíců po nástupu na úřad nového úředníka zaměstnavatel, který také hradí náklady. Vzdělávání probíhá prezenční formou ve vzdělávacím středisku Institutu pro veřejnou správu v Benešově. Zvláštní odborná

způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením vydaným Ministerstvem vnitra ve spolupráci s příslušnými ministerstvy. Tříčlenná zkušební komise složená z odborníků je vázána souborem zkušebních otázek. Zvláštní odborná způsobilost se skládá se ze dvou částí, a to obecné a zvláštní. Obecná část seznamuje úředníka se základními znalostmi klíčových zákonů, které jsou pro něj při úředních činnostech nezbytné. V hlavní řadě je to zákon číslo 500/2004 Sb. správní řád, který tvoří kostru správních činností všech úředníků. Dále pak zákon číslo 128/2000 Sb. o obcích, zákon číslo 130/2000 Sb. o krajích a zákon číslo 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze. Zvláštní část pak obsahuje znalosti speciálních zákonů, které potřebuje úředník pro své zaměření správní činnosti na určitém odboru úřadu, které následně vykonává. Autorka práce absolvovala ZOZ ve speciálním zákoně o občanských průkazech, cestovních dokladech a evidenci obyvatel.

„Úkolem přípravy ověřování ZOZ je dosažení požadovaných znalostí obecných i speciálních právních norem upravujících výkon státní správy na příslušných úsecích, včetně jejich aplikace v praxi.“ (Mužík, 2012, s. 176)

Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti je finančně náročná akce nejen pro úřady, ale hlavně pro malé obce. Její náklady se pohybují v desítkách tisíc Kč, a proto se úřady snaží ve výběrových řízeních nových úředníků volit již vysokoškolsky vzdělané adepty, u kterých je možnost uznání rovnocennosti jejich již dosaženého vzdělání a tím i možné snížení nákladů na jejich vzdělávání ze stran úřadů. Samotná zkouška zvláštní odborné způsobilosti je náročná po psychické stránce pro samotné úředníky. Ti si musí po svém nástupu na úřad osvojit mnoho základních pojmů a ještě se naučit dané zákony. Zkouška se může pouze dvakrát opakovat. Pokud ani poté úředník nevyhoví, je převeden na výkon jiné činnosti úřadu, kde není zvláštní odborná způsobilost požadována nebo opouští úřad úplně. Úředníci jsou většinou již dospělí lidé s rodinami a ti musí pečlivě rozdělit a zorganizovat si svůj čas mezi učení, rodinu a zaměstnání.

Jako u vstupního vzdělávání, také u zvláštní odborné způsobilosti mohou úředníci písemně požádat Ministerstvo vnitra o uznání rovnocennosti jejich vysokoškolského

vzdělání a doložit všechny dokumenty, vztahující se k uvedenému oboru. Ministerstvo ve lhůtě do třiceti dnů zašle své stanovisko dotčenému úředníkovi.

Vedoucí úředník musí u zvláštní odborné způsobilosti splnit pouze obecnou část a jednu část zvláštní, ve které vede své podřízené.

Podle zákona o úřednících (číslo 312/2002 Sb., § 21, odstavec 6) musí mít vedoucí úředník, řídicí řadové úředníky, složenu zkoušku zvláštní odborné způsobilosti kromě obecné části, alespoň z jedné zvláštní části vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu.

2.4 VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ

Vzdělávání vedoucích úředníků musí absolvovat ti úředníci, kteří úspěšně vzešli z výběrového řízení a byli tak vybráni do vedoucích funkcí odborů úřadu, a to do dvou let od svého jmenování nebo začátku výkonu své funkce. Ve své funkci pak musí setrvat nejméně tři roky, v případě kratšího trvání musí úřadu uhradit náklady na jejich vzdělávací program vedoucích úředníků nebo jeho absolvovanou poměrnou část. Výstupem ze vzdělávání vedoucích úředníků je osvědčení o absolvování vzdělávání.

Jak říká Mužík (2012, s. 176), vzdělávání vedoucích úředníků není ukončeno zkouškou a jeho účastníci se prokazují osvědčením.

Vedoucí pracovníci musí projít vzdělávacím programem pro výkon vedoucí funkce. Vzdělávání vedoucích se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část je zaměřená na řízení řadových pracovníků a obsahuje tři okruhy. Těmi jsou pracovní a sociální kompetence, včetně rozvoje vlastní osobnosti v roli vedoucího úředníka. Mezi pracovní kompetence vedoucích úředníků patří schopnost řešit složité situace se svými podřízenými řadovými úředníky, schopnost rozhodovat, formulovat problémy a zdokonalovat se ve vedení a řízení svého pracovního týmu. Mezi sociální kompetence patří motivovat podřízené, umění řešit konflikty a schopnost vyjednávat. Třetím okruhem je pak rozvíjení osobnostních předpokladů, kterými jsou vyrovnanost,

cílevědomost a samostatnost. Zvláštní část vzdělávacího programu vedoucích úředníků sestává z vykonávaných správních činností. Průběžné vzdělávání na principu celoživotního učení prohlubuje a aktualizuje vědomosti. Cílem vzdělávání vedoucích úředníků je rozšířit a prohloubit vědomosti na úrovni vedoucích pozic obcí, měst a krajů. Samotné vzdělávání vedoucích úředníků ale kvalitního manažera úřadu nezaručí. Schopný manažer musí disponovat kromě vzdělávacích programů ještě alespoň psychologickým minimem, osobnostními a intelektuálními předpoklady, které jdou ruku v ruce se zkušenostmi z praxe. Ze zkušeností z vlastní praxe úřadu ale právě to psychologické minimum a etika hlavně u vedoucích pracovníků velmi často pokulhává. Často tak lze nalézt místo demokratického vedení u vedoucích úředníků autokratické.

„Osobnost manažera bývá úzce spjata s firmou. Jeho aktivita by měla být znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech, na úspěších firmy. Úspěšnost jeho vlastní práce se projevuje také v úspěšnosti podniku.“ (Mikuláščík, 2015, s. 111)

2.5 ROVNOCENNOST VZDĚLÁNÍ

Rovnocennost vzdělání mohou využít ti úředníci, kteří již dříve vystudovali stejný nebo příbuzný směr podle zákona ve svém vysokoškolském studiu v bakalářském nebo magisterském studijním programu. Pokud Ministerstvu vnitra doloží písemnou žádost s ověřenými dokumenty, je jim uznána rovnocennost vzdělání. Nejen, že se neúčastní vstupního vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků, ale nemusí také skládat zvláštní odbornou způsobilost v obecné či zvláštní části nebo v obou jejích částech. Každá žádost adresovaná Ministerstvu vnitra pak obsahuje ověřené doklady o získání příslušného vysokoškolského vzdělání včetně příloh, kterými jsou podrobné výpisy studovaných programů příslušné univerzity a ostatní dokumenty. Pokud je rozhodnutí ministerstva na vážkách a je třeba ještě doplnit nějaké další skutečnosti, dostane úředník lhůtu třiceti dní na jejich doplnění.

V praxi je splnění a doložení takovýchto skutečností téměř nesplnitelné. Jako příklad uvádí autorka na úřad nově nastoupivší kolegyni v březnu 2019, která žádala

o uznání rovnocennosti svého vysokoškolského vzdělání v příslušném oboru. Ministerstvo vnitra její žádosti nevyhovělo a jako důvod uvedlo, že požaduje ukončení jednoho studijního předmětu z její vystudované vysoké školy zkouškou a ne zápočtem, jak doložila. Přitom ukončování studovaných předmětů je plně v gesci dané vysoké školy. Dalším důvodem pak bylo sdělení, že název studijního programu dané univerzity se neshoduje s názvem studijních programů z aktuálního katalogu ministerstva. V průběhu let, od studijní doby dané kolegyně do dneška, totiž změnila univerzita název svého studijního programu vypuštěním jediného slova.

Druhým příkladem je další nová kolegyně na našem úřadě, která nastoupila v listopadu 2019 jako zástup za mateřskou dovolenou, rovněž požádala o uznání rovnocennosti svého vysokoškolského vzdělání a rovnou pro obě části zvláštní odborné způsobilosti. Také ona doložila všechny nutné dokumenty osvědčující její vzdělání a pro jistotu i oddací list se změnou jejího aktuálního příjmení. Této kolegyni Ministerstvo vnitra vyhovělo jen zčásti, uznána jí byla pouze obecná část. Důvodem pro neuznání zvláštní části bylo v tomto případě chybějících dvacet hodin průběžných vzdělávacích kurzů ukončených zkouškou. Všechny průběžné vzdělávací kurzy jsou přitom ukončovány pouze osvědčením a jsou plně v kompetenci vzdělávací akreditované agentury.

Třetím příkladem je kolegyně, která nastoupila na úřad rovněž jako zástup za mateřskou dovolenou, která také požádala o uznání rovnocennosti svého vysokoškolského vzdělání, ale než Ministerstvo vnitra rozhodlo, termín zkoušky zvláštní odborné způsobilosti se přiblížil a kolegyně bez ohledu na uznání musela zkoušku splnit.

Institut pro veřejnou správu Praha na svých stránkách (www.institutpraha.cz) uvádí, že ve svém středisku v Benešově ročně proškolí 11 000 studentů, v nabídce má 150 studijních programů, spolupracuje se třemi sty lektory a již šedesát let odborně vzdělává úředníky.

Institut pro veřejnou správu je státní příspěvkovou organizací, jeho zřizovatelem je Ministerstvo vnitra. Institut ve svém středisku zajišťuje vzdělávání úředníků územních

samosprávných celků podle zákona číslo 312/2002 Sb. o úřednících. Vystupuje zde ve dvojroli. Jednak působí jako orgán veřejné správy a také jako vzdělávací instituce.

Jako orgán veřejné správy metodicky vede a koordinuje zvláštní odborné způsobilosti včetně zkoušky s celostátní působností a průběžného vzdělávání navazující na zvláštní odbornou způsobilost, zajišťuje a jmenuje jednotlivé zkušební komise k ověření způsobilostí, spolupracuje se zahraničními vzdělávacími instituty a národními či státními školami, provozuje nakladatelství a vydavatelství, vede seznam odborníků na obecnou a zvláštní část zkoušky k ověření ZOZ včetně jeho zveřejnění způsobem umožňující dálkový přístup, vypracovává zprávy o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za oblast ZOZ, zpracovává roční harmonogram termínů příprav k ověření zvláštních odborných způsobilostí a rovněž termínů řádných i opakovaných zkoušek úředníků.

Jako vzdělávací instituce je zde pro úředníky se svou nabídkou Ministerstvem vnitra akreditovaných vzdělávacích programů pro prohlubování jejich kvalifikace. Dále Institut pro veřejnou správu poskytuje vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, a to po celou dobu trvání jejich pracovního poměru v úřadech a vzdělávání vedoucích zaměstnanců. Vytváří lektorský tým a zajišťuje jeho trvalé vzdělávání. Vydává odbornou literaturu, připravuje katalogy vzdělávacích kurzů a zabezpečuje distanční formu vzdělávání.

Institut pro veřejnou správu je jedinou institucí svého typu v České republice oprávněnou zajišťovat zvláštní odborné způsobilosti úředníků při jejich přípravě a ověření zkouškou. Pro udržení vysoké kvality vzdělávacích programů využívá moderní didaktickou techniku a dodržuje andragogické zásady.

Zvláštní odborná způsobilost, kterou prokazují úředníci České republiky, se vztahuje k různým agendám, vykonávaných na úřadech, pro představu lze uvést některé z nich. Jde například o silniční hospodářství, řidičské průkazy a přestupky, stavební úřad a územní plánování, životní prostředí, krizové řízení, sociální služby a OSPOD nebo občanské průkazy, cestovní doklady a evidenci obyvatel.

3 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Kapitola shrnuje profesní vzdělávání dospělých a její jednotlivé podkapitoly přibližují vzdělávání kvalifikační, rekvalifikační a normativní.

„Profesní vzdělávání zahrnuje všechny formy profesního vzdělávání a odborné přípravy v rámci počátečního, formálního vzdělávání a všechny formy vzdělávání dospělých spojené s výkonem povolání či zaměstnání.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 224)

S profesním vzděláváním dospělých jsou spojeny základní pojmy jako je potřeba profesně vzdělávat pracovníky v aktuálních informacích, nabídka vzdělávacích kurzů, vzdělávací agentura, plán vzdělávání jednotlivce, počet vzdělávacích dnů úředníka za rok, e-learningová forma vzdělávání nebo akreditace vzdělávacích kurzů.

Svět se mění rychlým tempem svého vývoje a zažité informace a vědomosti zastarávají. To, co se lidé učili před dvaceti lety ve škole, již neplatí a to, co se naučí dnes, zase nebude aktuální za dalších dvacet let. Také zákony, které musí jednotliví úředníci dodržovat a kterých je mnoho, procházejí svým vývojem a novelizují se. Je tedy nutné všechny vědomosti neustále aktualizovat. Je také na místě prostřednictvím zaměstnanců čerpat vědomosti nové, aby podnik prosperoval a obstál tak mezi ostatní konkurencí.

Další výrazný pojem je nabídka vzdělávacích kurzů, kdy vzdělávací instituce oslovuje zaměstnance, kteří projeví zájem. Pokud je pro účastníka téma zajímavé a potřebné, rozhodující jsou další složky celé nabídky. Těmi jsou v první řadě zaměření kurzu, místo konání, doba trvání a dostupnost spojení, příznivá cena, akreditace kurzu a osobnost lektora.

Úspěšnému vzdělávání zaměstnanců předchází kvalitní příprava plánu vzdělávání, který sestavuje tajemník úřadu v těsné spolupráci s personalistou a příslušnými vedoucími daných odborů. Vychází přitom z ústních pohovorů s novým nebo stávajícím úředníkem a ostatními zúčastněnými. Tajemník úřadu vede každému úředníkovi osobní složku, která obsahuje základní údaje jeho vykonávané pozice, pracovní zařazení, dosažené vzdělání, zvláštní odbornou způsobilost a osvědčení ze vzdělávacích kurzů.

V běžné praxi daného úřadu si průběžné vzdělávání hlídá každý úředník sám. Z nabídky vzdělávacích institucí vybírá takové vzdělávací kurzy zaměřené na jeho správní agendu, aby prohloubilo a zároveň aktualizovalo jeho vědomosti s neustále rychle měnícími se novelizovanými zákony, směrnicemi a vyhláškami. Některé nabídky vzdělávacích kurzů přicházejí přímo jednotlivým úředníkům e-mailovou poštou do jejich schránek. Po schválení tajemníkem a vedoucím daného odboru se úředník na vzdělávací kurz přihlásí a v určitém časovém termínu jej absolvuje. Vzdělávání vybírá tak, aby jeho absencí nebyl ohrožen chod úřadu v úředních dnech, školení bylo dostupné jak časově a místem, tak i cenou.

Zásadní připomínka se však týká celkového počtu vzdělávacích dnů. Zákon o úřednících stanoví osmnáct pracovních dní v následujících třech letech. Úředníci se snaží počet dnů dodržet, bohužel ne vždy se jim to daří. Celkem snadno se to podaří splnit nově nastoupivším úředníkům, kteří si mohou připsat pět dnů vstupního vzdělávání, dále celkem patnáct dní, při rozsáhlejších správních agendách i o týden více zvláštní odborné způsobilosti, a ještě průběžné vzdělávání. Úředníci, kteří již v organizaci pracují déle, takové štěstí nemají, vstupní vzdělávání a zvláštní odbornou způsobilost, to vše mají již splněno. Mohou si připsat jen průběžné vzdělávací dny. Jedinou jednoduchou vzdělávací možností, jak dohonit splnění zákonných dnů, je pro úředníky e-learningová forma vzdělávání. Při rozvoji informačních technologií se metoda jeví velmi efektivní pro svou nízkou finanční nákladnost a nenáročnou organizaci. Pro úředníky je však méně přínosná, pro osobní absenci lektora s jeho okamžitými reakcemi a hodnocením. Každou agendu úřadu spravuje právě jeden úředník, a ačkoliv má zastupitelnost, povinný počet dnů průběžného vzdělávání je tak pro jednotlivce nesplnitelný hlavně z časového hlediska. Absolvuje sice každoročně aktuální vzdělávání pro svou agendu na půdě organizace, to ale není akreditované. Slepé plnění počtu vzdělávacích dnů je pak bez efektu a vynaložený čas úředníků i finančních prostředků úřadu doslova mrháním.

Podle Mužíka (2012, s. 9) je s profesním vzděláváním obecně spojena podpora ekonomického růstu, a tedy investice do lidí. Další profesní vzdělávání by mělo být součástí konceptu celoživotního učení, jako životní styl všech lidí.

Mužík (2012, s. 9) hodnotí současnou koncepci celoživotního učení v převažujícím přístupu k učení v řešení otázek celé vzdělávací oblasti, založeném na kompatibilitě počátečního školního a dalšího vzdělávání. Profesní vzdělávání dospělých patří podle něj k nejdelším vzdělávacím obdobím v životě člověka.

Vzdělávání umožňuje jednotlivci orientovat se v současném světě, podporuje porozumění, toleranci, zvyšuje samostatnost a nezávislost, pomáhá vytvářet vlastní postoj a názory a snižuje manipulovatelnost. Vzdělávání obecně vede k větší spokojenosti a kvalitě života lidí. Díky vzdělávání se lidé lépe začleňují do pracovního i občanského života. Je na každém z nás, jak zhodnotí přínos vzdělávání, výhody a osobní pocity.

Armstrong (2005, s. 491) říká, že pokud organizaci jde o dosažení lepšího výkonu svých zaměstnanců, musí jim umožnit jejich vzdělávání.

Organizace potřebuje lidské zdroje, tedy pracovníky s určitými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Pracovníci pak své znalosti průběžně aktualizují. Bohužel ve většině případů běžné praxe jde jen o znalosti vztahující se k jejich odbornosti ve správních agendách. Jako příklad lze uvést právě úředníky, kteří jsou doslova na pranýři a často musí trpně snášet nejednu urážku od svých klientů, okamžitě reagovat, pohotově argumentovat, a ještě se usmívat. Jde o velmi stresové prostředí a organizace by měla vzít v úvahu také osobní potřebu rozvoje a růstu úředníků. Alespoň jednou za rok dovolit úředníkům vzdělávání týkající se relaxace na pracovišti, rovnováhy osobního a pracovního života, etiky na pracovišti nebo možnost poslechnout si odborníky z oblasti psychologie, psychohygieny nebo komunikačních dovedností. Pokud organizace pochopí tuto nutnost a vyšle úředníky na takové vzdělávání, stanou se zaměstnanci odolnějšími vůči všeobecnému stresu, výkonnějšími a loajálnějšími.

Štěpaník (2003, s. 13) tvrdí, že každý člověk, který se chce opravdu učit, se naučí. Ze zkušeností ostatních je potvrzeno, že výrazně talentovaní vrstevníci časem zaostávají za cílevědomými lidmi, kteří na sobě tvrdě pracují a vzdělávají se.

3.1 KVALIFIKAČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Kvalifikační vzdělávání opravňuje úředníka vykonávat správní agendy přesně podle svého zaměření. Zákony ale prochází novelizacemi a údaje zastarávají. Je tedy nutné kvalifikační vzdělávání doplňovat a aktualizovat.

Kvalifikační vzdělávání průběžně absolvuje také autorka práce, když se účastní vzdělávacích kurzů s aktuálními informacemi pro svou agendu. V časovém rozvrhu úřadu je také každý rok pravidelně plánováno na měsíc leden školení ke spisové a skartační službě pro oběh všech dokumentů úřadem, na měsíc únor dále školení všech zaměstnanců kurzem bezpečnosti práce, zdraví při práci a požární ochrany. V měsíci březnu si úředníci poslechnou školení první pomoci. V dubnu následuje školení řidičů referentských vozidel. Všechna tato povinná školení se odehrávají ve vnitřních prostorách úřadu ve velké zasedací místnosti, nejsou akreditovaná a jejich výstupem není osvědčení. Zajišťuje je zaměstnavatel a vychází ze Zákoníku práce. Úředníci si je nemůžou zapsat jako splněný počet absolvovaného průběžného vzdělávání. Slouží jen k seznámení úředníků s novými vědomostmi a aktuálními informacemi v jejich vykonávané profesi. Lektory těchto vzdělávacích akcí jsou odborníci na danou agendu. Pravidelně dvakrát v roce organizuje krajský úřad ve svém sídle pro obce ve své působnosti metodické porady. Ty ale také nejsou akreditované, výstupem není osvědčení a úředníci si je také nezapíší do plánu vzdělávání.

3.2 REKVALIFIKAČNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Autorka práce souhlasí s Mužíkem (2012, s. 162), že nástroj, kterým je změna kvalifikace, tedy rekvalifikace, zvyšuje možnosti občana při získávání zaměstnání a zlepšuje tak jeho postavení na trhu práce. Rekvalifikace nezaměstnaným a zájemcům o zaměstnání rozšiřuje stávající kvalifikaci nebo získá kvalifikaci novou.

Přeškolení tak směřuje k osvojení si nových pracovních schopností, dovedností a nových povolání, odlišných od současných stávajících.

Mužík (2012, s. 163) potvrzuje, že rekvalifikaci mohou vykonávat organizace a instituce, uvedené v předpisech upravujících rekvalifikační vzdělávání. Jde o veřejné vzdělávací zařízení, soukromé nebo státní školy, státní rekvalifikační střediska či soukromé podnikatele, kteří takové rekvalifikační vzdělávání zprostředkovávají a vzdělávají v uvedených institucích jejich účastníky.

3.3 NORMATIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

K normativnímu vzdělávání, jak je již patrné z názvu, vzdělávání podle normy zákona o úřednících, se řadí vzdělávání vstupní, průběžné a příprava včetně ověření zvláštní odborné způsobilosti, v souladu se zákonem o úřednících.

Vstupní vzdělávání se týká všech nových úředníků. Poskytuje jim všeobecný přehled o fungování veřejné správy České republiky a konkrétního úřadu, kam právě nastoupili. Mimo jiné zahrnuje základní znalosti o organizaci a její činnosti, o právech a povinnostech, o pravidlech etiky úředníků, o komunikačních dovednostech, o používání informačních technologií a dalších. Tuto povinnost účastnit se vstupního vzdělávání nemají ti úředníci, kteří mají uznáno rovnocennosti vysokoškolského vzdělání nebo již dříve mají složenou zkoušku zvláštní odborné způsobilosti a její vykonání mohou prokázat osvědčením Ministerstva vnitra. Takovéto úředníky následně zaškolí pověřený úředník daného úřadu.

Autorka práce sama prošla vstupním vzděláváním, které absolvovala na krajském úřadu, jež metodicky vede příslušný obecní úřad obcí s rozšířenou působností ve správním obvodu. Vstupní vzdělávání bylo rozděleno do pěti pracovních dní a na každý den byla naplánována jednotlivá správní agenda. Výstupem pak bylo osvědčení o absolvování vstupního vzdělávání, které bylo zapsáno do plánu vzdělávání.

Průběžné vzdělávání aktualizuje úředníkům jejich znalosti současně s novelizací zákonů, které musejí dodržovat a jsou pro ně klíčové. Vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů po celou dobu trvání pracovního poměru úředníka v organizaci, které

schvaluje vedoucí úředník a tajemník úřadu s ním vysloví souhlas. Také průběžné vzdělávání se prokazuje osvědčením.

Autorka práce také pravidelně absolvuje průběžné vzdělávání v rámci prohlubování své odborné kvalifikace ve správních agendách. Z nabídky vzdělávacích institucí s akreditovanými kurzy po pečlivém zvážení místa, času, data, dostupnosti, ceny a lektora vybírá nejčastěji vzdělávací agenturu Noveko nebo vzdělávací agenturu VCCR, které mají dobré reference. Podle zavedené praxe úřadu je plánováno vzdělávání úředníků na neúřední dny úterý či čtvrtek. Tyto dny ale také slouží úředníkům k návštěvám lékařů a vyřízení osobních záležitostí. Protože na každou správní agendu je na daném úřadě zařazen právě jeden úředník, který má sice zastupitelnost, musí se vzájemně vystřídat. Místo vzdělávání je ve většině případů vzdělávacích akcí Praha, Brno nebo krajské město Jihlava se standartní cenou kurzu 2.200,- Kč za osobu.

Zvláštní odbornou způsobilost musí prokázat všichni ti úředníci územních samosprávných celků, kteří zajišťují správní činnosti v dané agendě.

Zvláštní odbornou způsobilost osobně a v prezenční formě absolvovala také autorka práce, a to v Institutu pro veřejnou správu Praha ve středisku Benešov. Příprava byla stanovena na jeden týden v měsíci vzdělávání v obecné části, týkající se zákona číslo 500/2004 Sb. správní řád, zákona číslo 128/2000 Sb. o obcích, zákona 130/2000 Sb. o krajích a zákona 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze. Jeden týden v dalším měsíci probíhalo vzdělávání speciálním zákonem pro určitou správní agendu. Po tři dny v následujícím měsíci pak probíhalo ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou, a to nejdříve písemnou formou třiceti otázek z obecné a dalších třiceti otázek ze zvláštní části. Písemná část probíhala v hlavní aule Institutu pro veřejnou správu ve středisku Benešov. Poté následovala další den část ústní, rovněž z obecné i zvláštní části losováním otázek před tříčlennou komisí, složenou z odborníků z Ministerstva vnitra. Každému úředníkovi byl dán čas na přípravu, kdy mohl ještě nahlédnout do zákonů. Poté předstoupil před komisí a zodpovídal své vylosované otázky. Komise vyzkoušela určitý počet úředníků a po poradě vyhlásila výsledky. Následovalo předání osvědčení. Těm, kteří v některých částech zkoušky nevyhověli, byl zaslán opravný termín pro složení zkoušky nové, ale již ne ve středisku Benešov, ale v Praze.

4 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců se řídí pevně nastaveným procesem, složeným ze čtyř částí. První částí je identifikace potřeb vzdělávání, následuje plánování vzdělávání, dále pak samotná realizace vzdělávání a poslední částí je vyhodnocení celého vzdělávacího procesu.

Identifikace potřeb vzdělávání

„V rámci systematického podnikového vzdělávání pracovníků má klíčový význam identifikace potřeb vzdělávání, stanovení jeho cílů a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. Tyto fáze rozhodují o tom, jaký průběh bude mít vlastní proces vzdělávacích aktivit a jaká bude jejich účinnost v dalších cyklech podnikového vzdělávání zaměstnanců.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 120)

Co se týká identifikace potřeb vzdělávání jednotlivců v praxi daného úřadu, u každého nového pracovníka nastupujícím na úřad se zjišťuje osobním dotazníkem a pohovorem stupeň dosažené kvalifikace, tedy jeho nejvyšší dosažené vzdělání a délku praxe. Zjištěné informace se porovnávají s požadovanými kritérii úřadu. Co však žádným měřením či dotazníkem zjistit nelze, to jsou jeho osobnostní vlastnosti, jeho přístup k práci a k řešení pracovních úkolů, komunikace a jeho život obecně.

V dané organizaci zaštiťuje identifikaci potřeb tajemník úřadu spolu se mzdovou účetní, který společně tvoří tým personální agendy v těsné spolupráci s přímým nadřízeným řadového úředníka. Každý úředník absolvuje jednou za rok osobní pohovor se svým přímým nadřízeným a tajemníkem úřadu v rámci identifikace potřeb vzdělávání. Dochází tak ke zhodnocení vzdělávání a následnému plánování dalšího vzdělávání úředníka.

Plánování vzdělávání

Tato část plynule přechází z úvodní části se stejnými účastníky. Pokud byly u pracovníka identifikovány potřeby, plánuje se mu vzdělávání v rámci podniku.

Plánování zodpovídá následující základní otázky:

Kdo je účastníkem vzdělávání?

V čem se bude účastník vzdělávat?

Jakým způsobem proběhne vzdělávání?

Kdo bude lektorem vzdělávacího kurzu?

Kdy bude vzdělávání realizováno?

Kde se bude účastník vzdělávat?

Kolik bude stát vzdělávací akce?

Realizace vzdělávání

Na plánování navazuje samotná realizace vzdělávání, která je úzce spojena s aktivitou, odpovědností a přístupem daného úředníka k určitému vzdělávacímu kurzu. Vzdělávací kurzy jsou organizovány pod vedením interního nebo externího lektora. V současné době podniky důvěřují vzdělávacím agenturám, které organizačně zajišťují celý vzdělávací kurz.

Vyhodnocení vzdělávacího procesu

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 125) míní, že velmi důležitou součástí podnikového vzdělávacího procesu je poslední fáze a tou je vyhodnocování.

Poslední fází vzdělávacího cyklu jako zpětná vazba je vyhodnocení vzdělávání v organizaci, jehož závěry se podílejí na novém cyklu vzdělávání, ovlivňují jej a můžou je i zlepšit. V uvedeném podniku se jedná hlavně o osobní pohovor úředníka s přímým nadřízeným o problematice a nových poznatcích, získaných na kurzu. Vedoucí jednotlivých odborů poté konzultují s tajemníkem úřadu úspěšnost a přínosnost vzdělávacích akcí absolvovaných řadovými úředníky. Pro vzdělávací agenturu jako zpětná vazba od účastníků slouží dotazník, vyplňovaný přímo po skončení vzdělávací akce jako okamžitý názor. Účastníci hodnotí vědomosti lektora, kvalitu materiálů, prostředí, délku školení a dostupnost místa.

5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání samotné ovlivňuje mnoho faktorů, přiblíženy budou některé z nich. V hlavní řadě jde o obsah vzdělávacího kurzu a jeho zaměření, kvalitu programu nebo moderní technologie. Důležitým faktorem pro organizaci je akreditace, finanční nákladnost, motivace, spokojenost účastníků, samotní lidé, prostředí nebo mezilidská komunikace. Vzdělávání také přináší výhody a nevýhody, a to jak pro úřad, tak pro samotné úředníky. Tyto jednotlivé faktory budou shrnuty v následujících podkapitolách.

5.1 AKREDITACE A FINANČNÍ NÁKLADNOST

Akreditace vzdělávacích kurzů zajišťují akreditační komise. To, že kurz je akreditován Ministerstvem vnitra, ještě nezaručuje jeho kvalitu. Pokud příslušný lektor účastníkům přečte zákon, který si mohou přečíst sami, je to ztráta času úředníků a finančních nákladů úřadu. Akreditovaná školení pro svou agendu úředníci proto pečlivě vyhledávají, protože si je mohou zapsat do zákonem nařízených a splněných vzdělávacích dní.

„Akreditační komise zřizuje stálé pracovní skupiny, jež slouží jako poradní orgány, a především posuzují žádosti o akreditace a reakreditace. Jsou složeny z předních odborníků daného oboru.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 26)

Finanční nákladnost vzdělávacích akcí je dalším faktorem, když úřad samotný je limitován určitou částkou určenou pro vzdělávání svých úředníků. Největší finanční zátěží pro úřad je zkouška odborné způsobilosti, pohybující se v řádech desetitisíců Kč, proto jsou pro úřad dostupnější noví úředníci již vysokoškolsky vzdělaní, u kterých je předpoklad uznání rovnocennosti jejich vzdělání a tím snížení vzdělávacích nákladů. Samotná zkouška odborné způsobilosti je pro všechny účastníky z řad úředníků velice náročná hlavně po psychické stránce a výrazně tak zasahuje do životní úrovně nových úředníků. Problémovým faktorem se jeví fakt, že je ji možné sice dvakrát opakovat,

ale pokud ani poté není zkouška splněna, úředník je následně převeden na jinou práci nebo odchází úplně. Také návratnost investic do vzdělávání je další problematickou oblastí. Souvisí s fluktuací úředníků. Pokud se úředník rozhodne odejít za lepším zaměstnáním, odchází s ním i nové vědomosti a peníze vynaložené na jeho vzdělávání se úřadu již nevrátí. Pouze vedoucí úředníci absolvující vzdělávání jsou úřadu zavázáni setrvat na dané pozici minimálně tři roky, v opačném případě náklady hradí sami.

„Je dokázáno, že celková návratnost investic do vzdělání je značná a že rozšiřující se účast na vzdělání zlepšuje celkový hospodářský a sociální rozvoj.“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 113)

5.2 MOTIVACE A SPOKOJENOST

„Motivace dává směr rozhodování v situacích volby.“ (Farková, 2006, s. 70)

Motivace jedince vzniká na základě jeho vnitřní potřeby. Každý člověk je jiný, a proto má i různou vnitřní motivaci k učení. Liší se podle pohlaví, věku, schopnosti učit se, ale i stupně dosaženého vzdělání. Člověk, který se chce vzdělávat pro vlastní uspokojení a z vlastního zájmu, většinou chce uspět ve svém profesním životě.

„Co se týče vlastní motivace, vychází andragogika z toho, že je nutné stávající motivy akceptovat. Motivory mohou být různé: touha po sociálním uznání a prestiži, získání uznání příbuzných a známých, zvědavost, radost z poznání a učení se, použitelnost naučeného při řešení problému.“ (Beneš, 2014, s. 105)

Štěpaník (2008, s. 55) stvrzuje, že pokud se vytrácí motivace a klesá výkon, nachází se člověk v určité mírné hladině stresu, kdy stres motivuje, pobízí k výkonu a hraje vlastně pozitivní roli.

Je zde ale i vnější motivace, ke které se řadí nejčastěji striktní nařízení zaměstnavatele ke zvýšení kvalifikace, a která s sebou nese riziko ztráty zaměstnání. Takováto motivace ve vlastním vysokoškolském vzdělávání provázela autorku práce.

„Motivace je pohnutka, popud, který nás aktivizuje a naši aktivitu také usměrňuje, zaměřuje, určuje její intenzitu a trvalost.“ (Mikuláščík, 2015, s. 106)

Motivace hraje při samotném vzdělávání dospělých velkou roli. Úředníci si uvědomují, že vzdělávání jim zajišťuje profesní růst v zaměstnání včetně finančního ohodnocení. Současná doba přináší mnoho změn, novelizací a aktualizací. Úředníci na ně musí být připraveni a musí umět profesionálně a pohotově reagovat. K tomu je nutné se neustále vzdělávat, osvojovat si nové informace a vědomosti.

„Motivovat se k učení je těžké pro každého, ale pro ty, kteří studují třeba při práci nebo s rodinou, je to ještě těžší. Zatímco většina jejich kolegů a kolegyní tráví čas s rodinou nebo se věnují koníčkům, oni musí obětovat svůj volný čas a podstupovat martyrium zvané učení.“ (Hofmann, Löhle, 2017, s. 78)

Spokojenost je velmi široký pojem. Lidé by měli být spokojeni hlavně sami se sebou. Měli by se na svět dívat přirozeně optimisticky a klást si přiměřené úkoly, které mohou splnit. Ve vzdělávání a u dospělých lidí to platí dvojnásob. Jejich prioritou je zaměstnání, rodina, finanční zajištění a zájmy. Aby tyto aktivity úspěšně zvládali, je třeba motivace ke vzdělávání a současně spokojenost s dosaženými cíli.

Štěpaník (2008, s. 47) má pravdu, když říká, že prevence zbytečných frustrací je ve stanovení správných životních cílů. Takoví lidé, kteří pravidelně dosahují pracovních a životních úspěchů jsou právě ti, kteří si dovedou reálně naplánovat své úkoly a rozdělit je na menší lépe splnitelné části.

Co se týká podnikového vzdělávání, organizace pro plnění svých cílů potřebuje spokojené zaměstnance se zájmem o podnik, proto na pracovišti podporuje příznivé mezilidské vztahy, které se upevňují nejen při samotném výkonu práce na jednotlivých pracovištích, ale také při společném podnikovém vzdělávání a vzdělávacích kurzech ve velkých městech, kde se setkávají úředníci určitých správních agend z celé České republiky.

Armstrong (2005, s. 406) vidí oddaného zaměstnance v člověku, který se identifikuje se svou organizací, počítá se svou přítomností i do budoucna a má zájem pro ni aktivně pracovat.

„Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 79)

5.3 LIDÉ, KOMUNIKACE A PROSTŘEDÍ

Lidé, tedy účastníci vzdělávacích kurzů jsou ve vzdělávání hlavním prvkem. Nedílnou součástí je komunikace mezi lidmi a jejich vzájemná interakce.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 106) jsou samotní účastníci, pro které je určeno vzdělávání, klíčovým prvkem podnikového vzdělávání.

Komunikace je dalším důležitým faktorem ovlivňujícím vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Komunikace ovlivňuje nejen kvalitu práce, ale i chování zaměstnanců.

Štěpaník (2005, s. 9) přirovnává komunikační dovednosti k umění jednat s lidmi, které je vzácnou a oceňovanou disciplínou pro svoji složitost a náročnost, a ne všichni jej ovládají. Dělí je na níže uvedené části:

- umění mluvit, tedy sdělovat ostatním
- umění aktivně naslouchat ostatním
- umění odhadnout situaci a mlčet
-

Barták (2007, s. 193) ke skutečně kvalitní a přínosné komunikaci pro všechny účastníky poznamenává, že musí splňovat určitá pravidla.

Komunikace je v organizacích důležitým článkem, spojujícím všechny její členy, kteří si neustále vyměňují informace. Ty pak proudí přirozeným koloběhem od nadřízených k podřízeným a nazpět. Komunikačních forem je v samotné organizaci nepřehledné množství. Může se jednat o pravidelné porady vedení nebo porady samotných odborů, písemná zadání úkolů či formální pohovory a neformální konverzace mezi všemi zaměstnanci. Takovéto informace od vedení podniku jsou nutné pro pracovníky a ti je zase potřebují ke své práci. Samotní pracovníci poskytují vedení informace jako podklady pro různá opatření nebo rozhodnutí. Největším úskalím na komunikaci řadových pracovníků s vedením organizace v praxi bývá ten fakt, kterým je snaha o obecné poskytování pouze pozitivních informací svým nadřízeným. A pokud už podřízený musí hovořit o negativních informacích, situaci se snaží ve většině případů alespoň zlehčovat. Důvodem může být strach z negativních emocí směrem od nadřízených k podřízeným nebo jen jednoduše obava o vlastní pracovní pozici.

„Bez komunikace nemůže existovat žádný podnik. Na komunikaci a plynulém toku informací do jisté míry závisí, zda bude podnik dosahovat svých cílů. Komunikace v organizaci je součástí řízení, je rovněž součástí podnikové kultury.“ (Šigut, 2004, s. 68)

Prostředí také samozřejmě ovlivňuje kvalitu vzdělávání, lidé by se při samotném učení měli cítit příjemně. Pokud je prostředí narušeno negativními jevy, těžko se orientuje lektor i účastník.

Podle Armstronga (2005, s. 407) je zvláště pro nové zaměstnance důležitá adaptace na nové sociální prostředí. Je to proto, aby se pracovníci rychleji zařadili do pracovního procesu ve skupině a hladce proběhla jejich socializace, přičemž velmi důležité jsou mezilidské vztahy se spolupracovníky.

„Má-li být se skupinou osob dosahováno určitého cíle, musí být zacílená činnost těchto osob organizována a toto organizování zacílené činnosti pak neznamená nic jiného než vytváření optimálních podmínek pro plnění daných úkolů, resp. dosahování daných cílů.“ (Nakonečný, 2005, s. 12)

5.4 VÝHODY A NEVÝHODY VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ

Výhodou pro úřad je situace, kdy úředník setrvává na pozici a přechází jen v rámci úřadu na jiné agendy, například jako zástup za mateřskou dovolenou. Rozšiřuje si pak jen průběžné vzdělávání v jiném oboru a je pro podnik výrazně flexibilní. Tím úřad ušetří náklady na nového úředníka. Dalšími výhodami může být fakt, že vzdělání a kvalifikovaní úředníci jsou přizpůsobiví a lépe se ztotožňují s nastavenými cíli své organizace. Vykazují kvalitnější práci a předcházejí konfliktům a nedorozuměním v mezilidské komunikaci. Tím vytvářejí úředníci své organizaci dobré jméno a pověst nejen mezi konkurencí, ale i ve světě.

Nevýhodou pro úřad ve vzdělávání úředníků se jeví situace, kdy úředník, který absolvoval všechny předepsané vzdělávací programy, po nějaké době odchází za větším finančním ohodnocením a s ním odchází do nenávratna i vzdělávání do něj úřadem vložené. Dnes již není trend setrvat v jednom podniku od vyučení do důchodu, a přitom zůstat v jedné pozici.

Výhodou pro úředníka týkající se jeho vzdělávání může být jeho větší všeobecný rozhled, lepší zvládnutí pracovních úkolů, pružnost v rozhodování, vyrovnávání se s případnými neúspěchy a zvládnutí stresových momentů nebo zlepšení komunikace se spolupracovníky i veřejností. Dále pak zvyšování jeho kvalifikace a tím jeho kariérní růst, včetně širšího uplatnění nejen v samotné organizaci, ale i obecně na trhu práce.

Úředníci mohou také studovat při zaměstnání a zaměstnavatel jim nebrání. Ve většině případů jim po osobní domluvě vychází vstříc upravenou pracovní dobou po dobu studia pro lepší zvládnutí školních povinností.

Důležitou výhodou pro úředníka je také jeho získané vysokoškolské vzdělání v příslušném směru vykonávané správní agendy a následné uznání jeho rovnocennosti vzdělání Ministerstvem vnitra.

Nevýhodou pro úředníka může být jeho neschopnost přijímat nové změny, ať již ze strachu ze zesměšnění ostatních kolegů nebo neochotě učit se novým věcem. Nevýhodou pro úředníka může být stejně tak jeho vystudované vysokoškolské vzdělání

sice v příslušném směru, ale v průběhu let v rámci různých změn u studovaného programu nebo nařízené ukončení určitého předmětu univerzity neodpovídá zákonu a rovnocennost vzdělání danému úředníkovi tím není Ministerstvem vnitra uznána.

Vzdělávání na pracovišti je zajišťováno zaměstnavatelem a vychází ze Zákoníku práce. Při něm se pravidelně setkávají všichni úředníci ve velké zasedací místnosti úřadu s odborným lektorem určité problematiky. Tato školení jsou ale neakreditovaná a pro úředníky zdarma. Pokud se chce úředník na pracovišti vzdělávat individuálně, může využít moderních informačních technologií a metodu e-learningu, které na svých stránkách nabízí mnoho vzdělávacích agentur, mimo jiné také Institut pro veřejnou správu. Takováto metoda je organizačně a finančně pro úřad nenáročná, vyžaduje však určitý čas a je jednoduchým naplněním zákonné povinnosti úředníků osmnácti dní vzdělávání během tří let. Jedinou nevýhodou při tomto vzdělávání je fyzická absence lektora s jeho okamžitými reakcemi na dotazy účastníků nebo ostatních účastníků při pomoci řešení problémových situací v praxi úřadů. Vystává zde ale možnost nadužívání e-learningového vzdělávání. Nejpalčivějším problémem úředníků však je naplnit právě osmnáct dní povinného vzdělávání během tří let s omezenými finančními prostředky úřadu a s nemožností zapsat do počtu splněných dní každého úředníka neakreditované vzdělávací akce probíhající pravidelně každý rok uvnitř úřadu. Možným řešením je úplné zrušení konkrétního počtu dní nebo alespoň jeho snížení na polovinu. S tímto řešením lze ale očekávat vyčlenění nižší finanční částky vynaložené na vzdělávání.

Vzdělávání mimo pracoviště v rámci průběžného vzdělávání absolvují všichni úředníci ve svých agendách alespoň jednou ročně ve vzdělávací agentuře za určitou finanční částku. Tato školení jsou akreditovaná Ministerstvem vnitra, úředníci za jejich účast obdrží osvědčení a mohou si je zapsat do splněného plánu vzdělávání. Vzdělávání mimo pracoviště je tak jedním z důvodů, který úředníci upřednostňují.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 PRŮZKUM

6.1 ÚVOD A CÍL PRŮZKUMU

Praktická část diplomové práce bude ověřovat poznatky z odborné literatury a zjišťovat, do jaké míry fungují v praxi ve vybrané organizaci, kterou je obecní úřad obcí s rozšířenou působností, pracoviště autorky. Nejdříve bude stanoven cíl průzkumu, technika a proces sběru dat a informací. Dále bude v krátkosti představena vybraná organizace, kde vlastní průzkum probíhal. Přiblížen bude i soubor zaměstnanců, kteří v organizaci pracují a byli zahrnuti do průzkumu. Následovat bude popis sběru dat, jeho výsledky a vyhodnocení. Výsledné hodnoty budou pro lepší přehlednost vloženy do tabulek. Zjištěná data budou také rozebrána včetně doporučení ke zlepšení nebo udržení stávajícího systému vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace. Závěr praktické části bude celkovým shrnutím zjištěných poznatků. Autorka zachovává anonymitu samotného místa pracoviště.

Cílem průzkumu je zjistit, jak systém vzdělávání funguje v uvedené organizaci a jak organizace rozvíjí a pečuje o své lidské zdroje. Popsat aktuální stav vzdělávání zaměstnanců, zjistit jejich zájem o vzdělávání a motivační faktory učít se novým věcem, znalostem a dovednostem. Zjistit, zda existují i nepříjemné momenty nebo úskalí, se kterými se musí zaměstnanci při svém vzdělávání potýkat a jak je zvládají. Které místo vzdělávání je jim bližší, na půdě organizace nebo mimo pracoviště. Průzkum, sběr dat a hodnocení bude provedeno se souhlasem určeného zaměstnance organizace. Ověřovány budou i tři vytyčené předpoklady:

Předpoklad 1. Všichni úředníci jsou spokojeni se systémem vzdělávání v organizaci

Předpoklad 2. Úředníci dávají přednost vzdělávání mimo pracoviště

Předpoklad 3. Péče o zaměstnance a jejich osobní a pracovní rozvoj je zajištěna

6.2 TECHNIKA PRŮZKUMU A PROCES SBĚRU DAT

Pro vlastní průzkum bude využito čtyř technik. Jde o dotazníkové šetření mezi vybraným vzorkem zaměstnanců organizace. Druhou výzkumnou technikou pro získání podrobnějších informací rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v organizaci bude využito řízeného strukturovaného rozhovoru mezi průzkumníkem a deseti vybranými dotazovanými pracovníky. Výsledky rozhovorů budou sloužit jako bližší podklady k návrhům ke zlepšení v oblasti vzdělávání nebo pro udržení stávajícího systému. Třetí technikou průzkumu je analýza vnitřních dokumentů a interních směrnic organizace, jakou je například organizační řád úřadu a organizační struktura zaměstnanců k určitému datu. Do interních dokumentů lze zařadit také kolektivní smlouvu, která je každý rok aktualizována a schvalována vedením organizace spolu s odborovým svazem podniku. Dále pak zákon číslo 312/2002 Sb. o úřednících a zákon číslo 128/2000 Sb. o obcích, které jsou pro úředníky zařazené do obecního úřadu obcí s rozšířenou působností závazné. Všechny tyto dokumenty se týkají úředníků a přímo souvisejí s jejich podnikovým vzděláváním. Čtvrtou technikou je ověřování tří vytyčených předpokladů týkající se systému podnikového vzdělávání vybraného vzorku zaměstnanců v organizaci.

Dotazník je anonymního rázu a obsahuje stručné a jednoduché uzavřené otázky, které nabízejí již hotové odpovědi. Z reálné praxe úřadu o dotazníkových šetřeních a počtu otázek bylo zjištěno, že dvacet otázek je mnoho a pět otázek málo. Účastníky dlouhé dotazníky zdržují a někteří dotazník ani nechtějí vyplnit. Proto bylo zvoleno právě deset otázek. Otázky v dotazníku jsou jednoznačné a srozumitelné pro všechny účastníky šetření. Respondenti z řad úředníků tedy zodpovídají celkem deset otázek, které jsou rozděleny do pomyslných tří částí. První část je obecná a identifikační, ve které jsou pracovníci tázáni na věk, pohlaví a nejvyšší dosažené vzdělání. Druhá část dotazníkového šetření se týká podnikového vzdělávání a třetí část dotazníku se ptá na poskytovanou péči o zaměstnance v organizaci, aktuální informace k vykonávané práci a jejich rozvoj. Zaměstnanci úřadu budou seznámeni s tím, že jejich odpovědi v uvedeném dotazníku se stanou cennými podklady pro zpracování metodiky ve vzdělávání vlastní organizace a přispějí tak k jejich lepšímu rozvoji. V záhlaví

dotazníku bude každý pracovník seznámen s cílem šetření, požádán o pravdivé zodpovězení otázek včetně zaručení jeho anonymity. Distribuce dotazníků proběhne během měsíce února 2020 a bude realizována přes e-mailové schránky zaměstnanců spolu se žádostí o jejich včasné navrácení zpět. Dotazník se všemi deseti otázkami bude tvořit přílohu závěrečné práce.

Řízené strukturované rozhovory mezi průzkumníkem a deseti vybranými zaměstnanci budou sloužit výhradně pro účel průzkumu diplomové práce a pracovníci o tom budou v úvodu informováni. Zabývat se budou čtyřmi otázkami, a to počtem absolvovaných dní odborného školení za jeden rok, školeními mimo pracoviště nebo na půdě organizace, podílu v rozhodování na vzdělávání jedince a příjemnými stránkami či nepříjemnými momenty ve vzdělávání úředníků a jejich zvládnutí. Rozhovory by měly blíže nastínit aktuální situaci v systému vzdělávání úředníků daného úřadu.

Analýza vnitřních dokumentů a interních směrnic organizace bude rovněž využita pouze pro průzkum diplomové práce a odsouhlasena určeným zaměstnancem obecního úřadu obcí s rozšířenou působností. Jde o organizační strukturu zaměstnanců a organizační řád obecního úřadu obcí s rozšířenou působností, oba dokumenty platné k datu 1. ledna 2020. Organizační struktura bude pro lepší přehlednost vložena do příloh. Využita bude rovněž kolektivní smlouva. Zaměstnanci se také řídí zákonem číslo 312/2002 Sb. o úřednících a zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích. Tyto zákony jsou pro úředníky klíčové. Mezi vnitřní dokumenty úřadu lze také zařadit kolektivní smlouvu, která je každým rokem aktualizována.

Ověřování tří vytyčených předpokladů blíže vyplyne z výsledků vyplněných dotazníků úředníky, řízených strukturovaných rozhovorů mezi průzkumníkem a deseti vybranými zaměstnanci úřadu včetně studia vnitřních dokumentů a interních směrnic organizace. Zabývat se bude tím, zda jsou všichni zaměstnanci na úřadě spokojeni s nastaveným systémem jejich vzdělávání, jakému vzdělávání dávají úředníci přednost, na vlastním pracovišti nebo mimo pracoviště a zda je o úředníky postaráno a je tím zajištěn jejich další rozvoj.

Vybraným vzorkem z celkového počtu šedesáti dvou zaměstnanců úřadu bude průzkum pracovat pouze s padesáti šesti úředníky, kterým budou přes jejich e-mailové schránky rozeslány dotazníky. Vyřazeny budou dvě členky uklízečů a údržbář úřadu, kteří nejsou zařazeni mezi vzdělávající se úředníky a na něž se nevztahuje zákon číslo 312/2002 Sb. o úřednících. Jejich veškeré působení na úřadě upravuje Zákoník práce. Dále pak bude vyřazen z průzkumu starosta, který je v současné době v dlouhodobé rekonvalescenci po náročné operaci a následně jej čeká léčebný pobyt v lázních, místostarosta a tajemník pro zaneprázdněnost.

7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Po demografické stránce je Česká republika rozdělena čtrnácti kraji. Po zrušení okresních úřadů vznikly k 1. lednu 2003 obce s rozšířenou působností a jejich úřady. Jedním z nich je popisovaný obecní úřad obcí s rozšířenou působností.

Podle českého informačního serveru (Adresář úřadů [online]) v České republice pracuje v současné době 205 obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, které vykonávají podle zákona o obcích agendy přenesené působností.

Uvedený obecní úřad obcí s rozšířenou působností spravuje mimo jiné úseky:

- evidence obyvatel
- občanských průkazů, cestovních pasů a řidičských průkazů
- evidence vozidel, dopravních přestupků a silničního hospodářství
- živnostenského podnikání
- OSPOD
- ochrany životního prostředí, odpadového hospodářství a vodoprávního úřadu
- výstavby a územního plánování

Popisovaný obecní úřad obcí s rozšířenou působností, pracoviště autorky, spadá pod kraj Vysočina, který disponuje celkem pěti okresy. Jsou to Havlíčkův Brod, Jihlava, Pelhřimov, Třebíč a Žďár nad Sázavou.

„Kraj Vysočina se sídlem v Jihlavě metodicky vede 15 obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, a to: Chotěboř, Havlíčkův Brod, Světlá nad Sázavou, Jihlava, Telč, Humpolec, Pacov, Pelhřimov, Moravské Budějovice, Náměšť nad Oslavou, Třebíč, Bystřice nad Pernštejnem, Nové Město na Moravě, Velké Meziříčí a Žďár nad Sázavou.“ (Český informační server, Adresář úřadů [online])

Vybraná organizace je obecní úřad obcí s rozšířenou působností se sídlem v jedné budově s celkovým počtem šedesáti dvou zaměstnanců, kteří jsou začleněni do jednotlivých odborů úřadu. Úředníky tvoří lidé místní, kterých je většina

a dojíždějící, jejichž jedna cesta do zaměstnání čítá trasu do dvaceti kilometrů. Zaměstnanci vykonávají činnosti státní správy v přenesené působnosti a samosprávy v samostatné působnosti. Každý z osmi odborů úřadu disponuje svým přímým nadřízeným vedoucím, pouze kancelář starosty je bez vedoucího a podléhá tak svými činnostmi přímo starostovi, místostarostovi nebo tajemníkovi úřadu. Tajemník úřadu je vedoucí úřadu a zaměstnavatelem všech úředníků zařazených do úřadu a tří technickohospodářských pracovníků. Spolu se mzdovou účetní vykonává tajemník personální agendu obecního úřadu obcí s rozšířenou působností.

Do odboru kanceláře starosty jsou zařazeni dvě sekretářky, jedna mluvčí úřadu, dva informatici, údržbář a dvě uklízečky. Odbor má na starosti agendu sekretariátu úřadu, zajišťuje záležitosti spojené s úřední činností starosty, místostarosty a tajemníka úřadu. Eviduje a vyřizuje písemnosti, organizuje úřední jednání, zabezpečuje provoz a údržbu informačních a komunikačních technologií včetně ochrany dat. Zabezpečuje hlášení místního rozhlasu aktuálních věcí. Odbor v oblasti úkolů územního samosprávného celku podle zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících zajišťuje agendu prohlubování kvalifikace úředníků a aktualizuje plány vzdělávání.

Odbor majetku a regionálního rozvoje obsahuje osm pracovníků včetně vedoucího. Z řadových úředníků jsou to tři investiční technici, dva úředníci pro správu majetku města, po dvou odbornících je zde pro regionální rozvoj a správu veřejné zeleně. Odbor spravuje městský majetek a zajišťuje přípravu investičních akcí. Na úseku strategického plánování a regionálního rozvoje zajišťuje agendu obnovy venkova a přípravu dotačních akcí v rámci správního území obecního úřadu obcí s rozšířenou působností.

Odbor finanční je šestičlenný a disponuje vedoucím, dvěma pracovníky na pokladně úřadu, účetní místních poplatků, všeobecnou a mzdovou účetní. Mzdová účetní spolu s tajemníkem úřadu spolupracují na personální agendě úředníků a technickohospodářských pracovníků úřadu. Finanční odbor vykonává státní správu v základním rozsahu přenesené působnosti obecního úřadu. V samostatné působnosti zabezpečuje úkoly na úseku finančního managementu, finanční účtárny, úseku rozpočtu města nebo úseku pokladny. Zajišťuje rovněž úkoly ukládané Ministerstvem financí.

Odbor dopravy se svým vedoucím a sedmi členy zastupují na úřadě dva zkušební komisaři a dva úředníci evidence vozidel. Po jednom pracovníkovi je obsazena pozice řidičských průkazů, evidence pojištění vozidel a bodů, vyřizování dopravních přestupků a silničního hospodářství. Odbor dopravy vykonává působnost speciálního stavebního úřadu ve věcech oprav silnic a místních komunikací, spravuje dopravně-správní agendu, vydává řidičské průkazy a řeší přestupky v dopravě.

Odbor sociálních věcí se skládá ze sociálních pracovníků, kurátora dětí a mládeže a pracovníka OSPOD v osmičlenném složení se svým vedoucím. V oblasti samostatné působnosti vykonává funkci opatrovníka u občanů zbavených nebo omezených ve svéprávnosti, v oblasti protidrogové politiky spolupracuje se školskými zařízeními a organizacemi. Spolupracuje se soudem a zajišťuje úkoly sociálně-právní ochrany dětí.

Odbor stavebního úřadu a územního plánování má k dispozici kromě vedoucího čtyři úředníky na pozicích stavebního úřadu, památkové péče a územního plánování. Odbor v samostatné působnosti rozhoduje o označování budov čísla a podle územního plánování a stavebního řádu vykonává stavební úřad. V přenesené působnosti pořizuje územně plánovací dokumentaci města a památkovou péči.

Odbor životního prostředí zaměstnává celkem šest úředníků i s vedoucím pro vodohospodářství, ochranu ovzduší, zemědělský půdní fond, lesní a odpadové hospodářství. V oblasti samostatné působnosti spolupracuje při vytváření podmínek ke zlepšení životního prostředí ve městě, udržení ekologické stability a minimalizace negativních dopadů na přírodu a krajinu.

Odbor správní, školství a živnostenský má na starosti celkem deset odborných pracovníků včetně svého vedoucího a je rozdělen do tří sekcí. Čtyři pracovníci živností se starají o podnikatele, dva pracovníci vyřizují osobní doklady občanům, dva pracovníci spravují občansko-správní přestupky a po jednom pracovníkovi je zajištěno pro agendu matriky a pro kontakty se školami a vzděláváním. Do odboru správního, školství a živnostenského je zařazena také autorka práce s výkonem správních činností řadového úředníka při vyřizování osobních dokladů občanů a podle potřeby zastupuje ostatní agendy.

8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Organizace pracuje podle organizačního řádu, vnitřního předpisu obecního úřadu obcí s rozšířenou působností, který je závazný pro všechny zařazené úředníky. Co se týká odborného vzdělávání zaměstnanců, je upraveno zákonem číslo 312/2002 Sb. o úřednících, který nařizuje každému úředníkovi kromě ověření zvláštní odborné způsobilosti absolvovat vstupní vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a splnit osmnáct dní průběžného vzdělávání v průběhu tří let, tedy šest dní školení za jeden rok. Vzdělávání také zahrnuje splnění zkoušky odborné způsobilosti včetně její přípravy, která je podmínkou pro vykonávané správní činnosti a pro každého úředníka povinná. Úředníci se nemusí účastnit vstupního vzdělávání, zkoušky odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků, pokud jim Ministerstvo vnitra uzná rovnocennosti jejich vysokoškolského vzdělání, které dříve získali a o které si písemně požádají. Obecně lze říci, že vzdělávání úředníků je systematické a naplňuje principy celoživotního učení. Tajemník úřadu spolu se mzdovou účetní vykonávající současně personální agendu vytváří pro své úředníky podle jejich potřeb vzdělávací plány a následně zajišťují jejich aktualizaci. Vzdělávací kurzy průběžného vzdělávání si vyhledávají již samotní úředníci sami z aktuálních akreditovaných nabídek vzdělávacích institucí a podle svého individuálního časového rozvrhu. Všechny kurzy pak podléhají schválení vedoucího úředníka a odsouhlasení tajemníkem úřadu.

Vstupní vzdělávání absolvuje každý nový úředník, pokud mu není uznáno rovnocennosti vysokoškolského vzdělání. Zajišťuje jej nadřízený metodický orgán ve správním obvodu, jímž je pro obecní úřad obcí s rozšířenou působností příslušný krajský úřad. Vstupní vzdělávání je rozděleno do více částí ve více dnech a na každý den je naplánována jedna agenda. Nový zaměstnanec je tak seznámen se základními znalostmi o veřejné správě, s obecnými agendami úřadu a správním řádem, který tvoří hlavní osnovu úředního jednání vyřizovaných agend. Dále pak každý absolvuje školení první pomoci, agendy spisové a skartační služby pro vyřizování úřední dokumentace, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení řidičů referentských vozidel úřadu.

Vedoucí pracovníci absolvují vzdělávací program, který je podmínkou pro výkon vedoucí pozice a zavazuje je setrvat na vedoucí pozici minimálně tři roky, jinak náklady na vzdělávání hradí sami v celé nebo poměrné části. Vzdělávání vedoucích úředníků se skládá z obecné části zaměřené na řízení řadových úředníků a zvláštní část věnovanou vzdělávání ve správních činnostech, které vedoucí úředník vykonává.

Průběžné vzdělávání vybírá a absolvuje úředník podle aktuální nabídky svého odborného zaměření vykonávané úřední agendy po celou dobu trvání svého pracovního poměru v organizaci. Průběžné vzdělávání ve formě kurzů pak konzultuje se svým příslušným vedoucím a tajemník úřadu se vzděláváním vysloví souhlas. Průběžné vzdělávání je odsouhlaseno bohužel jen odborné, které se přímo vztahuje k vykonávané agendě příslušného úředníka. Přitom v nabídce vzdělávacích agentur jsou i vzdělávací kurzy rozvíjející osobní stránku úředníků, například konstruktivní sebeobrana před manipulací, zvládání nepříjemných situací, psychohygiena a další.

Zvláštní odborná způsobilost je nutná pro všechny úředníky obecních úřadů pro získání všeobecného přehledu a odborných znalostí určených správních agend. Úředníci, kteří mají vysokoškolské vzdělání shodné s příslušnou vykonávanou agendou úřadu, mohou využít možnosti Ministerstvo vnitra požádat o uznání rovnocennosti svého vzdělání. Pokud jim ministerstvo vyhoví, nemusejí pak skládat obecnou, zvláštní nebo rovnou obě části. Požadavky ministerstva jsou ale nastaveny velmi přísně. Zvláštní odborná způsobilost je náročná nejen pro samotné úředníky hlavně po psychické stránce, ale také pro úřad z hlediska finanční stránky, její náklady se pohybují v řádech desetitisíců Kč. Současná situace na trhu práce nahrává fluktuaci a lidé tak odcházejí ze svých pracovních pozic s vidinou lepšího pracovního zařazení, uplatnění nebo dojíždění. Nejinak je tomu i na úřadě. Zaměstnavatelé pak dávají přednost úředníkům, kteří již mají vysokoškolské vzdělání a tím vidí i možnost snížení nákladu vynaloženou právě na zvláštní odbornou způsobilost či možnost jejího uznání.

Obecní úřad obcí s rozšířenou působností a jeho vedení úřadu v čele s tajemníkem věnuje péči o rozvoj svých zaměstnanců zvýšenou pozornost. Ve vedení stojí lidé, kteří jsou si vědomi, že lidské zdroje jsou to nejcennější, co podnik má a dobře vědí, že vynaložená péče o ně se jim vrátí.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník je složen ze tří částí. První část je identifikační, mapující pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání úředníků. Druhá část dotazníku zjišťuje vzdělávání, přičemž odhaluje nejvíce využívanou metodu podnikového vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště, otázku prohlubování odborných znalostí a využití všech nabídek vzdělávacích akcí pracovníky. Třetí část dotazníku se věnuje péči o úředníky a ve svých otázkách se ptá na motivaci v mezilidských vztazích na pracovišti, benefity, kterými úřad disponuje a pracovní podmínky úředníků. Výzkumný vzorek čítá padesát šest úředníků jednotlivých odborů úřadu.

Identifikační část dotazníkového šetření

Otázka číslo 1. Jste muž/žena?

Dotazníkovým šetřením u vybraného vzorku padesáti šesti úředníků bylo zjištěno, že na úřadě jsou zaměstnány čtyřicet tři ženy a třináct mužů. Ženy jsou oproti mužům jednoznačně v přesile. Ženy tvoří 77 % a muži pak 23 %. Tento stav se ale průběžně mění, úředníci odcházejí za jinými nabídkami a zaměstnavatel výběrovým řízením přijímá nové tváře úřadu. Ženy budou i nadále v přesile, protože muži se bohužel na úřednická místa dlouhodobě nehlásí. Jedním z kritérií je dle sdělení úředníků právě nízké platové ohodnocení.

Tabulka č. 1 - pohlaví		
Ženy	43 úředníků	77 %
Muži	13 úředníků	23 %

Zdroj: vnitřní dokumenty MěÚ

Otázka číslo 2. Váš věk 30 – 45let 46 - 54let 55 a více let

Respondenti v dotazníku uváděli svůj věk, když na výběr měli tři věkové kategorie. Bylo zjištěno, že v nejmladším věkovém rozmezí třiceti až čtyřiceti pěti let se pohybuje dvacet sedm úředníků, což je nejpočetnější skupina. Mezi čtyřiceti šesti a padesáti čtyřmi lety, ve středním věku, se nachází dvacet jedna pracovníků, což je menší skupina. Zbýlých osm zaměstnanců úřadu je za hranicí padesáti pěti let. Průměrný věk všech úředníků vybraného vzorku je čtyřicet šest let, tedy aktivní úředníci ve středním věku s letitou praxí, znalostmi a zkušenostmi. Uvedený stav se ale také průběžně mění, protože stávající úředníci odcházejí buď na mateřskou dovolenou, do důchodu nebo za jiným pracovním místem s větším finančním ohodnocením a bez nutnosti dojíždění. Na tyto jejich uvolněné pozice pak nastupují noví úředníci jiného věkového složení. Jde většinou o absolventy vysokých škol, kteří dokončili studium a nemají zatím žádnou praxi. Na úradě setrvají minimálně jeden rok a poté odcházejí za výhodnějšími nabídkami.

Tabulka č. 2 – věk		
30–45 let	27 úředníků	48 %
46–54 let	21 úředníků	38 %
55 a více let	8 úředníků	14 %

Zdroj: vnitřní dokumenty MěÚ

Otázka číslo 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání: SŠ, VOŠ, VŠ (Bc.), VŠ (Mgr./Ing.)

Co se týká nejvyššího dosaženého vzdělání, vybraní úředníci disponují úplným středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou, vyšším odborným a vysokoškolským. Vysokoškolsky vzdělaní úředníci jsou nejpočetnější skupinou mezi zaměstnanci úřadu. Tento stav ale není konečný, v rámci svých povinností si tři úředníci doplňují své současné vzdělání právě vysokoškolským. Vysokoškolské vzdělání je v současné době na úradě aktuálním trendem a nutným požadavkem ve výběrových řízeních na uvolněné pozice odcházejících úředníků. Tyto požadavky jsou možnou reakcí na fluktuaci

i na zvyšující se finanční částku vynaloženou na úředníka absolvujícího zvláštní odbornou způsobilost, která se pohybuje v desítkách tisíc korun a pro úřad je velkou finanční zátěží. Obecní úřad obcí s rozšířenou působností se snaží o hospodárnost se svěřenými finančními prostředky také touto cestou.

Tabulka č. 3 – nejvyšší dosažené vzdělání		
Střední vzdělání s maturitní zkouškou	21 úředníků	38 %
Vyšší odborné vzdělání	10 úředníků	18 %
Vysokoškolské vzdělání	25 úředníků	44 %

Zdroj: vnitřní dokumenty MěÚ

Část dotazníkového šetření zjišťující vzdělávání úředníků

Otázka č. 4 Vzdělávání na pracovišti – nejvíce využívaná metoda – přednáška

Úředníci se na pracovišti vzdělávají ve velké zasedací místnosti, kam za nimi pravidelně každý rok přicházejí odborníci a přinášejí novinky z jejich oborů a aktualizují jejich znalosti. Jde o povinné školení vycházející ze Zákoníku práce. Z nabízených možností v dotazníku všichni jednoznačně uvedli přednášku. Někteří úředníci si ale také předávají nové poznatky přímo na svých pracovištích správních agend. Jde o formu konzultace nebo pracovních porad, tyto ale v dotazníku nezaškrtl žádný úředník.

Otázka č. 5 Vzdělávání mimo pracoviště – nejvíce využívaná metoda – přednáška

Nejvíce využívaná metoda vzdělávání mimo pracoviště zvítězila jednoznačně u všech padesáti šesti úředníků opět přednáška. V nabídce dotazníku bylo dále demonstrování, workshop, brainstorming a e-learning, které také nezaškrtl žádný tazaný úředník. Dle osobního sdělení úředníků vnímají všichni přednášky jako více přínosné pro bližší seznámení s novými informacemi a v závěrečné diskusi pak mohou pokládat otázky.

Otázka č. 6 Prohlubují vzdělávací akce Vaše odborné znalosti? – Ano

Úředníci absolvují povinné vzdělávání podle Zákoníku práce na půdě organizace, ve velké zasedací místnosti, kde každý rok vyslechnou odborníky na spisovou službu a skartační řád, praktickou lékařku s aktuálním kurzem první pomoci, bezpečnostního technika s nejnovějšími aktualitami ochrany zdraví při práci a kolegu z odboru dopravy s novinkami v dopravě. Úředníci absolvují také odborné vzdělávání mimo své pracoviště, když vyjíždějí za vzdělávacími kurzy do jiných měst, většinou do krajského města Jihlavy a do velkých měst Brna nebo Prahy. Každý nový úředník musí rovněž splnit zvláštní odbornou způsobilost, kurzy prezenční formy, které se uskutečňují ve vzdělávacím institutu Benešov. Intenzivní týdenní vzdělávací kurz je veden formou přednášek. Všichni úředníci vybraného vzorku padesáti šesti účastníků shodně uvedli, že všechny vzdělávací akce, jak pořádané na půdě organizace, tak i mimo pracoviště prohlubují jejich odborné znalosti a mohou je využít i v praktickém životě. Nejvíce využívají znalosti první pomoci, dopravní a bezpečnostní informace.

Otázka č. 7 Využíváte všechny nabídky vzdělávacích akcí? – Ne

Do e-mailových schránek přichází hodně nabídek a úředníci z nich musí pečlivě vybírat, které vzdělávací akce se zúčastní tak, aby byla zajištěna jejich zastupitelnost. Pokud se vzdělávají mimo své pracoviště, musí volit neúřední den, což je na obecním úřadu obcí s rozšířenou působností úterý a čtvrtek. Tyto dny ale také úředníkům slouží k osobní návštěvě lékaře nebo zajištění svých úředních povinností v terénu. Ostatní dny, pondělí, středa a pátek jsou úřední a slouží výhradně pro klienty, kteří si přicházejí vyřídit své záležitosti na jednotlivé odbory úřadu a přítomní úředníci musí být klientům k dispozici. Na každé správní agendě je obsazeno právě po jednom vyřizujícím úředníkovi. Pokud to z nějakých důvodů nejde, musí mít zajištěný zástup jiným svým kolegou, který agendu vyřídí. Dalším aspektem jsou finanční náklady na školení mimo odbornost úředníka. V praxi je úředníky zažité, že nutná jsou jen školení odborná a neodborná by nebyla schválena tajemníkem úřadu. Některé nabídky vzdělávacích kurzů nemají dobré reference lektorů a některé akreditace nezaručí kvalitu kurzu. Dle sdělení úředníků, kteří absolvovali taková školení, kdy lektor přečetl zákon, jsou marně vynaložené náklady

úřadu a ztracený čas úředníka. Úředníci dle osobních sdělení využili v současné době koronavirové krize vzdělávání online na některých portálech vzdělávacích agentur. Tyto kurzy byly bezplatné a úředníci po jejich absolvování získali certifikát. Jako příklad lze uvést vzdělávací portál Seduo.cz a online kurz projektového řízení. Všichni dotazovaní úředníci se však i přes tyto skutečnosti shodli, že nevyužívají všech vzdělávacích nabídek.

Tabulka č. 4 – nabídka vzdělávacích kurzů	
Občanské průkazy a cestovní doklady po novelách	schváleno
Matrika a rušení trvalého pobytu	schváleno
Školský zákon	schváleno
Správní a místní poplatky	schváleno
Přestupky	schváleno
Psychohygienu úředníka	neschváleno
Etika v pomáhajících profesích	neschváleno
Emoce a konflikty na pracovišti	neschváleno
Psychologie na úřadech	neschváleno
Efektivní řešení konfliktů	neschváleno

Zdroj: vlastní zpracování

Část dotazníkového šetření věnující se péči o úředníky

Otázka č. 8 Jsou pro Vás motivací dobré mezilidské vztahy na pracovišti? – Ano

Pracovníci vybraného vzorku se v dotazníku jednoznačně shodli na přátelských mezilidských vztazích, jejich podporování a vytváření. Tyto pak napomáhají jejich práci a uvolňují dusnou atmosféru, ke které dochází v kontaktech s agresivními klienty, jejichž jsou úředníci snadným terčem. Na pracovišti ale také dochází ke konfliktním situacím mezi samotnými úředníky, kterým se úředníci nevyhnou a je třeba je řešit, i když se jedná jen o jednotlivce, který svým chováním dokáže zamořit celou pracovní

skupinu. Právě proto je podpora dobrých mezilidských vztahů důležitou motivací úředníků. Autorka se sama snaží vlastním aktivním příkladem konfliktům na pracovišti předcházet a vytvářet přirozené přátelské klima. V některých situacích je to ale obtížné.

Otázka č. 9 Motivují Vás zaměstnanecké benefity? – Ano

Zaměstnaneckými benefity jsou dle vnitřních předpisů úřadu stravenky, finanční hotovost vynaložená na ošacení úředníků a penzijní připojištění. Zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na stravné formou stravenek a pracovníci je mohou zhodnotit různými způsoby. Nejčastěji za ně nakoupí potraviny. Pokud se úředník účastní vzdělávání, kde je v hodnotě kurzu započítán i oběd, na stravné ten den již nemá nárok a pokladna to zpětně při výdeji stravenek za uvedený měsíc zohlední. Ošatné je finanční částka v určené výši, každoročně vynaložená pouze na vrchní ošacení a týká se všech úředníků v rámci budování dobrého jména úřadu. Úředník musí reprezentovat úřad navenek a být slušně oblečen. Ukládá mu to zákon číslo 312/2002 Sb. o úřednících. Penzijním připojištěním přispívá zaměstnavatel úředníkům určitou částkou formou spoření na penzi. Všichni úředníci v dotazníku jednomyslně potvrdili, že zaměstnanecké benefity je motivují.

Tabulka č. 5 - benefity		
Název benefitu	Frekvence	Hodnota
stravenky	každý měsíc	100 Kč
částka na ošacení	jedenkrát ročně	3.000 Kč
penzijní připojištění	každý měsíc	600 Kč

Zdroj: vnitřní dokumenty MěÚ

Otázka č. 10 Pracovní podmínky (uspořádání pracoviště, teplota, hluk) – motivují Vás? – Ano

Všichni úředníci také shodně potvrdili, že příjemné prostředí v zaměstnání je motivuje, stejně jako funkční uspořádání vlastního pracoviště, teploty a bezhlučnosti. Pracovní

uspořádání moderním nábytkem na jednotlivých odborech úřadu je vkusně a prakticky zařízeno. Úředníci tak mají přehled o svých uložených dokumentech. Mají možnost uložit si své osobní věci a oblečení do skříní či na věšáky. Ve velkých kancelářích je nainstalována klimatizace a její hospodárná regulace je na samotných úřednících. Úředníci při své práci také oceňují bezhlučnost, stolní ventilátory, okenní stahovací rolety pro stínění průniku slunce a množství zářivek pro osvětlení kanceláří. Mezi pracovní podmínky lze také zahrnout pružnou pracovní dobu, možnost čerpání indispozičního volna v délce tří dnů, schválené v kolektivní smlouvě a příznivé klima mezi spokojenými úředníky.

Tabulka č. 6 – pracovní podmínky	
zařízení kanceláří nábytkem	pracovní stoly, židle, šatní skříně, registrační skříně, křesla, stolky, věšáky
možnost topení v zimním období	radiátory s regulací, klimatizace
možnost chlazení v letním období	větrání okny, klimatizace, ventilátory
možnost osvětlení kanceláří	zářivky
možnost zastínění	okenní stahovací rolety

Zdroj: vlastní zpracování

Obecně lze říci, že spokojení zaměstnanci jsou velkou devizou celé organizace. Lidé, kteří vědí, že se o ně jejich podnik dobře stará, jsou loajálnější a pracovitější. Vyznávají firemní kulturu. V zaměstnání stráví člověk velkou část svého času. Je tedy nutné, aby se cítil dobře po stránce psychické i zdravotní. K tomu je potřeba harmonické a klidné prostředí, dobře nastavené podmínky a přátelské mezilidské vztahy. To je klíč k úspěchu pro chod celé firmy ať již jde o úřad, prodejnu potravin nebo výrobní strojírenský podnik.

10 ŘÍZENÝ STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Pro bližší informace ke vzdělávání zaměstnanců obecního úřadu obcí s rozšířenou působností je využito řízeného strukturovaného rozhovoru pro deset vybraných pracovníků a výzkumníka. Úředníci jsou tázáni na čtyři otázky a zároveň je jim sděleno, že jejich odpovědi budou využity výhradně pro účel výzkumu diplomové práce.

1. Celkový počet dnů absolvovaných školení za jeden rok
2. Vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště
3. Podíl na rozhodování o vzdělávání jednotlivce
4. Příjemné a nepříjemné momenty ve vzdělávání a jejich zvládnání

1. Celkový počet dnů absolvovaných školení za jeden rok

Zaměstnanci obecního úřadu obcí s rozšířenou působností se řídí zákonem o úřednících číslo 312/2002 Sb., kde je pro jednotlivého úředníka vymezeno absolvovat celkem 18 dnů za tři roky, tedy šest dní akreditovaných školení během jednoho roku. Vzdělávání, které probíhá na půdě organizace, nemá akreditaci a nezapočítává se do celkového počtu dní. Úředníci se snaží nařizené vzdělávací dny dodržet, ale někdy se jim to nepodaří. Je to takový případ, kdy pracovník dlouhodobě onemocní a jeho léčba si vyžádá náročné léčení a následnou rekonvalescenci. Dalším příkladem jsou úřednice matky nebo úředníci otcové, které pečují o své malé děti, nemají zajištěné hlídání ze stran manžela, manželky či prarodičů, když jejich rodiče stále ještě pracují, hranice pro odchod do starobního důchodu se neustále posunuje a malé děti jsou často nemocné. Úředníci mají na vzdělávání vyhrazené neúřední dny, což je úterý a čtvrtek, kdy nevyřizují úřední věci s přicházejícími klienty. Tyto dny ale také zároveň slouží k jejich návštěvám lékařů, k úřední práci v terénu nebo zpracováním či archivováním úředních materiálů a dokumentů. Úřad také disponuje omezenou finanční částkou vyměřenou na vzdělávání, a ačkoliv si úředníci vybírají pouze odborná školení podle svého zaměření a snaží se přitom nemrhat penězi, nařizené dny ve velké většině případů nedokážou splnit. Úředníci ale musí odolávat také psychickým tlakům ze stran klientů.

Měli by mít možnost alespoň jednou za rok účastnit se vzdělávání zaměřené na rozvoj osobnosti. Nyní je ale v jednání zákonodárců novela o snížení absolvovaných dnů povinného prohlubujícího vzdělávání na polovinu, protože zákonodárci zjistili, jak těžké je pro úředníky naplnit literu zákona.

Z rozhovoru k této otázce vyplynulo, že úředníci nařizené dny nedokážou splnit. Každý úředník absolvoval v uvedeném roce vzdělávací akreditovaný kurz minimálně jeden den. Pouze někteří nově nastoupivší úředníci absolvují v rámci ověření zvláštní odborné způsobilosti dva týdny prezenční přípravy, tři dny určené pro zkoušky a pětidenní vstupní vzdělávání.

2. Vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště

Na pracovišti se zaměstnanci zúčastňují vzdělávání v pravidelných intervalech každého roku, a to ve velké zasedací místnosti úřadu. Zde se scházejí k pravidelnému každoročnímu školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení řidičů služebních automobilů, školení první pomoci a školení pro spisový a skartační řád vyřizovaných dokumentů úřadu. Jde o povinné školení, které zajišťuje zaměstnavatel a vychází ze Zákoníku práce. Pracovní vnitřní porady svolávané jednotlivými vedoucími fungují na všech odborech úřadu, kromě jednoho, kde jejich náplň jde zcela mimo, a bohužel neslouží pro vzdělávání či předávání odborných informací k agendám nebo rozšiřování znalostí odborných pracovníků.

Výhodou vzdělávání na pracovišti může být dostupnost z místa pracoviště a absence složitého cestování s přestupováním do místa školení a cesta zpět.

Nevýhody vzdělávání na pracovišti lze uvést takové, kdy školící se úředník je často odvolán zpět na své pracoviště k naléhavému telefonátu nebo případu, který je nutné ihned osobně vyřídit. Po svém příchodu vyřízené věci mu chybí nějaká část školení, ale nechce rušit probíhající přednášku, proto zasedne a poslouchá zbytek. Chybějící část se již většinou nedozví. Z tohoto důvodu úředníci raději absolvují školení mimo své pracoviště, kde nejsou nikým a ničím rušeni ve výkladu lektora, a ještě jako bonus získají užitečné informace z praxe jiných úřadů při řešení složitých úředních situací.

Mimo své pracoviště vyjíždějí úředníci na pravidelné metodické porady, které organizuje pravidelně dvakrát do roka nadřízený orgán, jímž je krajský úřad ve správním obvodu, který metodicky vede více obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a který obcím předává informace získané ze svých absolvovaných metodických dní s ministerstvem.

Dále jsou to pravidelná odborná školení, která úředníci potřebují ke své práci se všemi aktuálními informacemi a jimiž prohlubují svoji kvalifikaci. Úředníci za nimi vyjíždějí do velkých měst, jako je Praha či Brno nebo Jihlava.

Úředníci také dostávají do svých pracovních e-mailových schránek nabídky ke vzdělávání pro psychickou odolnost nebo etické umění. Jako příklad lze uvést školení s názvy: Manipulace a konstruktivní sebeobrana, Etika v práci úředníka a mnohé jiné, kterých se ale nemohou zúčastnit hlavně z časových důvodů, protože je jich mnoho, finančních prostředků organizace vyhrazené na vzdělávání je omezené množství a nemuselo by dojít ke schválení vedením úřadu.

Výhodou vzdělávání mimo pracoviště může být odpočinek od psychicky náročného přemýšlení a určité uvolnění cestou na vzdělávací akci, který úředníci vyhledávají. Rovněž fakt, že při vzdělávání mimo své pracoviště musí mít vypnuté mobilní telefony a nejsou tak nikým rušeni při samotném výkladu lektora, úředníci vítají. Právě z tohoto důvodu dávají přednost vzdělávání mimo své pracoviště.

Nevýhody školení mimo pracoviště jsou ty, že pokud není zajištěna zastupitelnost, samotná práce úředníka stojí a zpracovat ji může až druhý den, kdy je již přítomen na pracovišti.

Otázka potvrdila, že všichni úředníci absolvují vzdělávání jak mimo své pracoviště, tak i na půdě svého úřadu. Přednost ale jednoznačně dávají vzdělávání mimo své pracoviště, kde nejsou nikým a ničím při výkladu lektora rušeni.

3. Podíl na rozhodování o vzdělávání jednotlivce

Úředníci dostávají pravidelné informace a nabídky vzdělávání do svých pracovních e-mailových schránek a tyto nabídky následně konzultují se svým přímým nadřízeným vedoucím daného odboru. Můžou a nemusí je absolvovat. Další možností úředníka je,

že si sám najde nějaké odborné školení, které by mu pomohlo zvýšit kvalifikaci a dodalo aktuální informace v oboru nebo v minulosti již nějaké vzdělávání absolvoval a zaujalo jej jak téma, tak lektor a rád by se takového zúčastnil znovu. Pokud úředník projeví zájem o nějaké vybrané vzdělávání a jeho vedoucí vysloví souhlas, jde nabídka ke schválení zaměstnavateli, kterým je tajemník úřadu.

Jediným vzděláváním, kterého se každý úředník musí zúčastnit bez možnosti odmítnutí hned po svém nástupu a splnit ji nejdéle do osmnácti měsíců, je zvláštní odborná způsobilost. Někteří úředníci v obavách z osobního neúspěchu raději opustili úřad a našli si jiné místo. Vysokoškolsky vzdělaní úředníci, kterým se shoduje vystudovaný program s vyřizovanou agendou, mohou požádat o uznání rovnocennosti vzdělání. Pokud je jim uznána, nemusí absolvovat některou nebo rovnou obě části zvláštní odborné způsobilosti. Na obecním úřadě obcí s rozšířenou působností se ale ještě v minulosti ani v současnosti nestalo, že by byly uznány současně obě části. Organizační zajištění leží na Institutu pro místní správu Praha se střediskem v Benešově. Tam také prezenčně probíhá celý školící proces a pracovník je ve školícím středisku ubytován. Úředník absolvuje v jednom měsíci přípravný týden načerpání vědomostí pro obecnou část týkající se správního řádu, zákona o obcích, o krajích a o hlavním městě Praze, v druhém měsíci přijede na další týden pro zvláštní část, která se věnuje již přímo jeho vykonávané agendě, a některé odbory úřadu ještě potřebují jeden týden procvičení zvláštní části. Následující měsíc po tři dny pak probíhají zkoušky ověření zvláštní odborné způsobilosti. Zkouška se skládá z písemného testu složeného ze třiceti otázek s právě jednou správnou odpovědí. Pro splnění je nutné mít alespoň dvě třetiny odpovědí správně. Pak následuje ústní část před komisí složenou z úředníků ministerstva, kdy si účastník vybere obálku s otázkou na obecnou část a otázkou na zvláštní část. V době, kdy je před komisí zkoušen jeho kolega, má vyměřený čas na přípravu. Pokud u zkoušky nevyhoví, má možnost ji dvakrát opakovat. Nejnáročnější je absolvování zvláštní odborné způsobilosti u úředníků v předdůchodovém věku, kteří jsou již dávno ze školních lavic a často bojují se zapomínáním.

Otázka potvrdila, že úředníci mají podíl na rozhodování o vzdělávání jednotlivce.

4. Příjemné a nepříjemné momenty ve vzdělávání a jejich zvládnutí

Příjemné momenty skýtá většina školení ať již na pracovišti nebo mimo vlastní pracoviště. Na pracovišti se úředníci scházejí ve velké zasedací místnosti úřadu a lektor se snaží o udržení jejich pozornosti. Pokud proloží výklad nějakým legračním příkladem, úředníci se zasmějí a tím je odlehčena situace. Pokud vede vzdělávací akci stále stejným tempem a monotónním tónem hlasu, stává se často, že účastníci školení usínají. Mohou tak dojít i do stadia hlasitého chrápání, a to zase budí smích ostatních přítomných i samotného lektora. Další příjemnou stránkou při absolvování školení zvláště při výjezdech mimo pracoviště je poznávání nových tváří a kontaktů z jiných pracovišť úřadů nebo osoby samotného lektora pro následné konzultování a řešení budoucích situací při práci v praxi úřadu.

K nepříjemným momentům se řadí určitě zvláštní odborná způsobilost, což potvrdili jednomyslně všichni dotazovaní pracovníci. Úředníci vědí, že je čeká zkouška před komisí a mnozí mají již na začátku vzdělávání stísněný pocit. Mezi účastníky jsou nejen čerství absolventi škol, ale i lidé středního věku, lidé zastupující mateřské dovolené, ale i lidé předdůchodového věku. A zvláště lidé před důchodem často bojují se zapomínáním. Lidé středního věku mají kromě zaměstnání ještě spoustu dalších povinností, zajišťují péči o své děti a někteří jsou na to sami. Další obavou úředníků je, že u zkoušky nevyhoví. Mají sice záruku dvakrát ji opakovat, ale pokud ani to nevyjde, raději opouští podnik. Někteří úředníci připouštějí velký tlak na psychickou stránku osobnosti. Autorka sama absolvovala zvláštní odbornou způsobilost v Institutu pro místní správu Praha ve středisku Benešov a ze svých pozorování může uvést jeden příklad, když před zkušební komisí omdlela zkušena úřednice v mladém věku a druhý příklad, kdy byla volána rychlá záchranná služba s okamžitým převozem do místní nemocnice urgentního příjmu pro podezření cévní mozkové příhody právě ženy předdůchodového věku.

Všichni tázaní opět shodně potvrdili, že v podnikovém vzdělávání úředníků se prolínají příjemné momenty s nepříjemnými. Příjemné jsou zpestřením úředního prožívání pracovníků a nepříjemné je nutné zvládat tak, jak každý úředník umí a je schopen podle svých osobních možností.

11 PŘEDPOKLADY

Předpoklad 1. Všichni úředníci jsou spokojeni se systémem vzdělávání v organizaci

Předpoklad 2. Úředníci dávají přednost vzdělávání mimo pracoviště

Předpoklad 3. Péče o zaměstnance a jejich osobní a pracovní rozvoj je zajištěna

Předpoklady mají ověřit, zda jsou všichni úředníci spokojeni s nastaveným systémem jejich podnikového vzdělávání, zda se raději vzdělávají mimo svůj úřad a jestli je o ně úřadem postaráno, co se týká podmínek k jejich práci.

Všichni vybraní úředníci se vzdělávají podle zákona o úřednících na pracovišti i mimo něj a jsou spokojeni s nastaveným systémem vzdělávání organizace. Jejich vzdělávání je pro ně zajištěno.

Vzdělávání probíhá na pracovišti, kde jde o povinné školení podle Zákoníku práce, zajištěné zaměstnavatelem. Zaměstnanci se vzdělávají i mimo pracoviště podle nabídky vzdělávacích kurzů, když vyjíždějí za vzděláváním do jiných měst, jde většinou o velká města Praha, Brno nebo Jihlava. Řízené strukturované rozhovory vedené mezi průzkumníkem a deseti vybranými zaměstnanci nastínily, že úředníci se raději vzdělávají mimo své pracoviště, kde nejsou nikým a ničím rušeni ve výkladu lektora.

Také péče o úředníky je ze strany organizace zajištěna, pracovní prostředí a zařízení pracovišť je čisté, nehlukné, vkusně zařízené. Úředníkům není při práci zima, ale ani se nepotí přílišným teplem. Mají možnost využít pružnou pracovní dobu. Do některých kanceláří byla nainstalována klimatizace a pracovníci tak mají možnost ovlivnit a zpříjemnit svůj pracovní den. Co se týká benefitů uvedených ve vnitřních materiálech úřadu, jde hlavně o poskytnutí stravenek, příspěvku na penzijní připojištění a určené finanční částky na ošacení úředníků. Zákon 312/2002 Sb. o úřednících ukládá zaměstnancům být řádně upraven a oblečen. Zaměstnanci na tuto stránku dbají a věnují péči o svůj zevnějšek zvýšenou pozornost.

12 VYHODNOCENÍ

Vyhodnocení jednotlivých výzkumných technik je pro lepší přehlednost rozděleno do samostatných podkapitol.

12.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření identifikační části zjistilo, že ženy v rolích úřednic mají absolutní převahu nad muži a do budoucna budou ženy také v převaze, když na úřad se bohužel dlouhodobě muži nehlásí pro nízké finanční ohodnocení. Průměrný věk úředníků je čtyřicet šest let, tedy mladá organizace se znalostmi a letitou praxí. Nejvyšším dosaženým vzděláním úředníků obecního úřadu obcí s rozšířenou působností je vysokoškolské, v jeho těsném závěsu je středoškolské a jen někteří úředníci dosáhli vyššího odborného vzdělání. Stav ale není konečný, někteří úředníci se dále vzdělávají a v rámci svých pracovních povinností si doplňují své vzdělání vysokoškolským.

Část dotazníkového šetření zaměřená na vzdělávání odhalila nejvíce používanou metodu na pracovišti, kterou je jednoznačně přednáška. Úředníci vzdělávající se mimo pracoviště se nejvíce zúčastňují přednášek, nabyté vědomosti prohlubují jejich kvalifikaci, ale všechny nabízené vzdělávací akce nemohou využít. Jednoduše proto, že nabídek, které přicházejí do jejich e-mailových schránek je mnoho, vymezených neúředních dnů právě pro vzdělávání málo, když je musí dělit ještě pro osobní lékařské prohlídky, vyšetření a pracovní povinnosti v terénu, kam vyjíždějí v rámci plnění svých činností. Úředníci musí pečlivě vybírat nejen z jejich velkého počtu, ale hlavně podle svého zaměření, a ne každé je tajemníkem schváleno. Je to hlavně proto, že finanční prostředky úřadu jsou v omezené výši.

Část věnovaná péči o úředníky nastínila, že je o ně organizací dobře postaráno. Mezilidské vztahy na pracovišti všechny úředníky motivují, stejně tak i zaměstnanecké benefity, podmínky na pracovišti jako je uspořádání pracoviště, příjemná teplota a bezhlučnost. Pracovní prostředí je příjemné a úředníkům se v něm dobře pracuje.

12.2 VYHODNOCENÍ STRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

Řízené strukturované rozhovory vedené průzkumníkem a deseti vybranými zaměstnanci úřadu blíže popsaly situaci ve vzdělávání v počtu absolvovaných dnů za jeden rok, vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj, podíl na rozhodování o vzdělávání jednotlivců a příjemných a nepříjemných momentů ve vzdělávání. Vyskytly se také problémové oblasti.

Počet nařízených dnů vzdělávání podle zákona o úřednících se snaží všichni oslovení úředníci dodržet, ale často se jim to nepodaří. Je to případ dlouhodobé nemoci a následného léčení v rámci rekonvalescence nebo ošetřování člena rodiny bez možnosti zástupu jiným členem rodiny. Každý úředník absolvoval alespoň jeden den vzdělávání za rok. Finanční částka určená na vzdělávání je omezená. V současnosti je v jednání novela o snížení povinných dnů určených k průběžnému vzdělávání úředníků na polovinu, je tedy možné a pro samotné úředníky lépe dosažitelné jejich splnění.

Vzdělávání na pracovišti a mimo něj absolvují všichni úředníci, pokud jim nebrání nějaká překážka. Takovou může být na straně úředníka plánovaná dovolená, pracovní neschopnost nebo ošetřování člena rodiny.

Vzdělávání úředníků na pracovišti obecního úřadu obcí s rozšířenou působností ve vlastní velké zasedací místnosti, které organizačně zajišťuje odbor kanceláře starosty jménem zaměstnavatele úředníků, je pravidelné každoroční školení řidičů služebních vozidel, školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení první pomoci a školení spisového a skartačního řádu. Pro všechny úředníky je povinné a vychází ze Zákoníku práce.

Vzdělávání mimo pracoviště úřadu probíhá ve vzdělávacích zařízeních, nejvíce v Praze, v Brně nebo v Jihlavě. Rozhodování o vzdělávání jednotlivce podléhá souhlasu přímého nadřízeného a následnému schválení zaměstnavatelem organizace, kterým je tajemník úřadu. Úředníci se raději vzdělávají mimo své pracoviště, kde cestou na vzdělávací kurz relaxují od stresových momentů na úřadě, nejsou nikým a ničím rušeni z přednášky lektora, a ještě poznávají nové tváře jiných úřadů.

Příjemnými stránkami vzdělávání úředníků se jeví navázání nových kontaktů s úředníky jiných úřadů a obcí nejen stejného správního obvodu, ale jiných obvodů celé České republiky. Ti pak mohou pomoci poradit či řešit ostatním úředníkům nenadálé případy, se kterými se oni sami při své praxi úřadu setkali, ale také konzultace s nimi osvěží mezilidské vztahy a komunikaci. Jiným příkladem příjemných momentů ve vzdělávání je odlehčení vzdělávací přednášky nějakým legračním přirovnáním nebo uvedením humorného příkladu přímo z reálné praxe. K pobavení ostatních úředníků i lektora někdy postačí jen hlasité chrápání účastníka školení, kterého uspává monotónní tempo a hlas lektora.

Nepříjemné stránky vzdělávání nebo psychicky náročná místa byla zaznamenána hlavně při vzdělávání nových úředníků v ověřování zvláštní odborné způsobilosti, kterou musí absolvovat do osmnácti měsíců po svém nástupu na úřad každý nový úředník včetně těch, kterým nebyla uznána rovnocennost vysokoškolského vzdělání, ačkoliv se lišil pouze jedním slovem v názvu studijního programu nebo názvem ukončení některého z rozhodných předmětů. S její náročností se každý vyrovnává po svém, podle svých sil a možností. Někdy stačí rozebrat aktuální situaci se svým kolegou. Tím může dojít k uvolnění psychického napětí a společnými silami se lze lépe připravit na budoucí situace, a nakonec zdolat i náročnou zkoušku.

Problémové oblasti:

Omezená finanční částka vynaložená na vzdělávání úředníků dovoluje úředníkům vybrat pouze odborná školení zaměřená na jejich práci. Z nabídky už nemohou vybrat alespoň jednou ročně školení měkkých dovedností pro svůj osobní rozvoj například etika na pracovišti nebo psychohygiena, protože by nedošlo ke schválení tajemníkem úřadu.

Návratnost investic do vzdělávání úředníků souvisí s fluktuací úředníků, kdy úředník absolvuje všechna nařízená vzdělávání, zaměstnavatel uhradí nutné náklady a pracovník následně odchází za lepší nabídkou a spolu s ním odchází i vynaložené náklady úřadu a vědomosti jeho vzdělávání.

Akreditace vzdělávacích kurzů nezaručuje kvalitu, ale velmi záleží na samotném lektorovi a jeho dovednostech.

Zkouška odborné způsobilosti se jeví velice náročnou psychicky pro úředníky a finančně nákladnou pro úřad.

Naplnění zákonné normy 18 dní během následujících tří let je problematické, ale v současné době je u zákonodárců projednáváno jeho snížení na polovinu, což by úředníci jednomyslně uvítali.

Zjištěné odpovědi řízených strukturovaných rozhovorů mezi průzkumníkem a deseti vybranými úředníky zjistily shodu s dotazníkovým šetřením mezi pracovníky úřadu. Drobné odlišnosti vnímali zaměstnanci individuálním pohledem zpětné vazby. Nastavený systém sice vykazuje některé problematické okruhy, které musí úředníci dodržet, ale celkově lze konstatovat, že je propracovaný a dobře fungující. Úřad disponuje částkou, kterou vynakládá na vzdělávání úředníků, samotní úředníci se snaží vzdělávat individuálně ve svých agendách a zároveň společně na půdě organizace.

12.3 VYHODNOCENÍ ANALÝZY VNITŘNÍCH DOKUMENTŮ

Vnitřní dokumenty úřadu tvoří organizační řád, organizační struktura zaměstnanců a kolektivní smlouva všechny platné ke dni 1. ledna 2020. Organizační struktura je pro lepší přehlednost vložena do příloh.

Z organizačního řádu bylo zjištěno, jaké jsou na obecním úřadě obcí s rozšířenou působností vymezeny odbory, jakými úkoly se zabývají a podle jakých zákonů pracují.

Organizační struktura pak přibližuje počet úředníků určitého odboru, jejich vedoucí a druh jejich vykonávané práce. Každý odbor obecního úřadu obcí s rozšířenou působností disponuje jedním vedoucím daného odboru, pouze jeden odbor je bez přímého vedoucího a svými činnostmi podléhá přímo starostovi. Na každou správní agendu je zařazen právě jeden úředník, kterého může v jeho agendě zastoupit v době jeho nepřítomnosti jiný úředník.

Úředníci se také řídí zákonem číslo 312/2002 Sb. o úřednících v platném znění a zákonem číslo 128/2000 Sb. o obcích v platném znění. V současné době je v jednání návrh novely zákona o úřednících s návrhem na snížení povinných vzdělávání osmnácti dní za tři roky, a to na polovinu.

Mezi vnitřní dokumenty úřadu lze také zařadit **kolektivní smlouvu**, která je každý rok vedením a odborovou organizací aktualizována. Právě v ní lze najít schválené aktuální částky pro benefity úředníků. Těmi jsou stravenky a penzijní připojištění pro všechny zaměstnance úřadu včetně uklízeček a údržbáře. Ostatné pak platí pouze pro úředníky. V kolektivní smlouvě lze nalézt i schválenou pružnou pracovní dobu, kdy úředník musí být na pracovišti ve stanovené úřední hodiny, ale příchod a odchod si reguluje podle své osobní potřeby.

12.4 VYHODNOCENÍ PŘEDPOKLADŮ

Předpoklad č. 1

Všichni úředníci jsou spokojeni se systémem vzdělávání v organizaci

Provedeným průzkumem dotazníkového šetření a řízenými strukturovanými rozhovory konkrétních jevů bylo zjištěno, že pracovníci jsou spokojeni s nastaveným systémem vzdělávání. Na vzdělávacích akcích se vždy dozvedí nějaké nové nebo připravované změny ve vykonávané agendě, v rámci dotazů z praxe získají informace od kolegů z jiných úřadů a ještě jako bonus poznají nové tváře jiných úředníků z celé České republiky, se kterými mohou v budoucnu řešit nenadálé situace z praxe. Rozvíjejí tak i stránku mezilidských vztahů. Všichni úředníci daného úřadu jsou se systémem podnikového vzdělávání spokojeni.

Předpoklad se potvrdil.

Předpoklad č. 2

Úředníci dávají přednost vzdělávání mimo pracoviště

Úředníci se vzdělávají jak na pracovišti, tak i mimo své působení. Na vlastním pracovišti pravidelně každý rok absolvují úředníci sérii vzdělávacích akcí, které ale nejsou akreditovány a úředníci si je nemohou započítat do absolvovaných vzdělávacích kurzů, nařízených jim zákonem číslo 312/2002 Sb. o úřednících. Jedná se

o povinné školení bezpečnosti práce a požární ochrany a zdraví při práci, školení první pomoci, školení řidičů referentských vozidel a školení ke spisové a skartační službě pro oběh dokumentů v úřadu. Vzdělávání vychází ze Zákoníku práce a organizační zajištění leží na zaměstnavateli.

Mimo své pracoviště vyjíždějí úředníci pravidelně dvakrát do roka na metodickou poradu krajského úřadu v jeho sídle. Také tyto vzdělávací akce také nejsou akreditovány a úředníci si je rovněž nemohou započítat do splněných zákonných vzdělávacích dní.

Mimo své pracoviště absolvují dále úředníci akreditovaná školení podle svého výběru a zároveň zaměřené na vlastní odbornost vykonávané správní agendy, odsouhlasené svým přímým nadřízeným vedoucím a schválené tajemníkem úřadu. Tyto již mají akreditaci a úředníci si je mohou zapsat do splněného plánu průběžného vzdělávání. Tajemník úřadu vede každému úředníkovi osobní složku, ve které je kromě osobních údajů i plán vzdělávání a osvědčení o absolvování vzdělávání.

Úředníci při svých výjezdech za vzděláváním do jiných měst cestou relaxují a shodně potvrdili, že si rádi odpočinou od svých kolegů, které potkávají každý den v zaměstnání, ale také od stresových momentů a řešení úředních situací na úřadě, hlavně po psychické stránce. Největší přínos vzdělávání mimo úřad ale spatřují pracovníci v tom, že při samotném vzdělávání nejsou nikým ani ničím rušeni a vyslechnou tak celou přednášku lektora. Bonusem je pak poznávání nových tváří a budoucích kolegů z jiných úřadů republiky, se kterými navazují kontakty a se kterými mohou v budoucnu řešit složité úřední situace.

Úředníci mohou cestovat hromadnou dopravou, tedy autobusy či vlaky, čímž jsou omezeni časovými možnostmi spojů a vzdělávání musí obětovat více času, než by byli v zaměstnání. Mají ale také možnost využít služebních vozidel úřadu, která jsou pro tyto cesty připravena, pokud již nejsou dříve obsazena jinými úředníky.

Úředníci potvrdili, že se raději vzdělávají mimo své pracoviště. Informace vyplynuly ze strukturovaných rozhovorů v otázce vzdělávání na pracovišti nebo mimo své pracoviště a v otázce podílu na rozhodování o vzdělávání jednotlivce.

Předpoklad se potvrdil.

Předpoklad č. 3

Péče o zaměstnance a jejich osobní a pracovní rozvoj je zajištěna

Všichni respondenti z řad úředníků daného úřadu shodně potvrdili, že organizace o ně pečuje. Pracovní prostředí je na úřadě příjemné a také sami úředníci se o uspořádání svého pracoviště starají tak, aby se oni sami i jejich klienti cítili příjemně. Na některá pracoviště byla nainstalována klimatizace, úředníkům tak není zima a ani přílišné horko a sami si regulují teplotu. Vybavení každého pracoviště moderním nábytkem je dostatečné, není ho moc a ani málo. Klienti nemusí při úředním jednání stát, počet židlí je dostatek. Úředníci si mají kam odložit své osobní věci, oblečení a šaty. Také své pracovní materiály a spisy mají možnost uložit si přímo na pracovišti. Na pracovišti není hluk, je zde možnost větrání pro přísun čerstvého vzduchu a možnost stínění proti slunci okenními roletami. Zaměstnavatel poskytuje úředníkům benefity ve formě stravenek za každý odpracovaný měsíc, jednou za rok finanční částku na ošatné za každý odpracovaný rok a každý měsíc příspěvek na penzijní připojištění za předpokladu spoluúčasti úředníka. Všichni se snaží o příznivé mezilidské vztahy mezi svými kolegy. Péče o zaměstnance je zajištěna.

Předpoklad se potvrdil.

13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedeného dotazníkového šetření, rozhovorů pro získání bližších informací, studia interních dokumentů a potvrzením všech tří předpokladů bylo zjištěno, že systém vzdělávání obecního úřadu obcí s rozšířenou působností je efektivní, je dobře nastaven a v praxi dobře funguje včetně pozitivního hodnocení všemi dotázanými účastníky vzdělávání z řad úředníků daného úřadu. Organizace má tedy v systému vzdělávání a rozvoje svých úředníků dobře vykročeno. Úředníci by však přivítali alespoň jednou do roka absolvovat školení pro rozvoj osobnosti, jako je například etika na pracovišti, umění jednat s lidmi, psychologické minimum nebo psychohygiena. Rádi by školení takového typu absolvovali sami úředníci, ale dle jejich doporučení by bylo nutné hlavně pro jejich vedoucí. Pokud se vyskytnou na úřadě situace, vyžadující citlivé etické jednání, někteří z řad vedoucích se neumí vžít do situace klientů nebo kolegů, nechápou empatii a jednají necitlivě k adekvátní situaci. Jedinou nevyřešenou otázkou je počet vzdělávacích dní, o kterých se v současné době jedná zákonodárci. Autorka dále navrhuje pokračovat v nastaveném modelu vzdělávání tak, jak je veden dosud.

Jako přínos práce spatřuje autorka fakt, že na úředníky se často pohlíží jen jako na pouhé vykonavatele zákonů a opatření, a ne jako nejcennější zdroj, který organizace má a který jí přesto dopomáhá k firemním úspěchům. Proto také tak často dochází k fluktuaci úředníků a ti pak odcházejí k jiné firmě, kde jim podnik dává najevo, že si svých pracovníků váží. Oni tak mohou zažít pocit váženosti, jsou více loajálnější a tím i výkonnější. Vedoucí úředníci také často nedodržují etické jednání nejen mezi klienty, ale hlavně mezi podřízenými úředníky. Hlavně pro ně, ale také pro řadové úředníky by měla organizace vyčlenit finanční částku určenou pro osobní růst a zdokonalování se v umění jednat s lidmi nebo ve vzdělávání se v psychologickém minimu. Organizace by měla úředníky více motivovat k individuálnímu rozvoji každého z nich právě vzděláváním osobnosti alespoň jednou ročně, pro udržení stávajících vzdělaných odborníků a pro jejich lepší ztotožnění se s cíli svého podniku.

Přínosem může být i možnost využít výsledků pro praktické, smysluplné a účelné plánování vzdělávání úředníků jiných obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, ale také obcí s pověřeným obecním úřadem.

ZÁVĚR

Od úředníků na úřadech se očekává nejen profesionální jednání, ale hlavně všeobecný přehled poradit a pomoci občanům v různých životních situacích. Úředníci proto musí umět pohotově reagovat a argumentovat, často i ve stresových situacích. Hlavním předpokladem je správný odhad taktiky pro komunikaci s partnerem v rozhovoru, dodržování etické stránky, a to všechno s úsměvem, který korunuje osobní autoritu. Aby takto mohli úředníci vystupovat a vyjednávat s občany přicházejícími na úřad, musí proto i oni sami něco udělat.

Co se týká vzdělávání, musí aktualizovat a doplňovat své vědomosti, protože zákonů, které musí úředníci dodržovat je mnoho a rychle se mění a novelizují.

Při pohledu na pracoviště každého úředníka, je důležité, aby se v pracovním prostředí cítil dobře. Každý z nás stráví v zaměstnání podstatnou část svého života, je tedy nutné kromě příjemného pracoviště i rozvíjet dobré mezilidské vztahy se svými spolupracovníky.

Pokud jsou v organizaci přátelské mezilidské vztahy mezi úředníky, pracovní činnost probíhá v příjemném prostředí, zaměstnanci jsou motivováni se dále vzdělávat. Dále na sobě pracují, jsou více přizpůsobiví, ochotní vycházet ostatním vstříc, což je pro celou organizaci velká výhra.

Nedílnou součástí dobrého fungování osoby úředníka je péče o něho samého. Pro odolnost vůči nepříjemným okolním vlivům je nutné pozitivní myšlení, nadhled a správná duševní hygiena každého z nás. Výsledkem je pak větší pracovní aktivita, nasazení a tím i lepší pracovní výsledky.

V závěrečné práci byl hodnocen systém vzdělávání úředníků obecního úřadu obcí s rozšířenou působností přímo na pracovišti autorky. Celá práce byla rozdělena do několika částí. Tyto pak poskytují čtenáři náhled základních pojmů. Teoretická část definuje blíže základní pojmy, jako jsou lidské zdroje, vzdělávání lidských zdrojů nebo profesní vzdělávání dospělých, související s uvedenou problematikou. Praktická část se svým průzkumem zabývala stručným představením obecního úřadu obcí s rozšířenou působností, vyhodnocením dotazníkového šetření, řízeného strukturovaného rozhovoru mezi průzkumníkem a deseti vybranými zaměstnanci úřadu, vyhodnocením tří

vytyčených předpokladů a analýzou vnitřních dokumentů a interních směrnic úřadu. Při zpracování práce využívala autorka osvojené poznatky, které získala vysokoškolským studiem oboru Vzdělávání dospělých a poté navazujícího oboru Andragogika. Uvedené studium tak zásadně přispělo ke konkrétnějšímu a bližšímu poznání systému vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů na pracovišti. Využito bylo také informací uvedené literatury a zdrojů. Otázka systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v organizaci je pro autorku velmi lákavá oblast k průzkumu hlavně proto, že sama prochází uvedeným vzděláváním jako úředník obecního úřadu obcí s rozšířenou působností, a tak osobně vidí pozitivní i negativní stránky podnikového vzdělávání, jejich dopady na samotné úředníky a situace, které cestou za podnikovým vzděláváním osobně prožívají.

Co se týká systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v uvedené organizaci, autorka neshledává žádné nedostatky. Organizace, kterou je popisovaný úřad má nastaven velmi dobrý model vzdělávání a péče o své zaměstnance, kteří se tak cítí na svém pracovišti spokojeni a motivováni se dále vzdělávat a osobně rozvíjet. Přivítali by alespoň jednou do roka účastnit se vzdělávání zaměřené na vlastní osobnost, jakým je etika na pracovišti, umění jednat s lidmi, psychologické minimum nebo psychohygiena. Jedinou otevřenou otázkou do budoucna pak zůstává plnění všech nařízených dní ve vzdělávání úředníků, ale v současné době je ve fázi jednání zákonodárců o novele pro jejich snížení na polovinu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Grada Publishing Praha 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. UJAK Praha 2007. 264. s. ISBN 978-80-86723-34-1.

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

BARTÁK, Jan. *Řídit nebo vést*. 1. vyd. Alfa Nakladatelství Praha 2010 ISBN 978-80-87197-34-9

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2. vyd. Grada Publishing Praha 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5

FARKOVÁ, Marie. *Vybrané kapitoly z psychologie*. 1. vyd. VŠJAK Praha 2006. 328 s. ISBN 80-86723-22-4.

HLADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. 2. vyd. UJAK Praha 2009. ISBN 978-80-86723-75-4

HOFMANN, Eberhardt. LÖHLE, Monika. *Jak se úspěšně učit. Nejlepší strategie a techniky*. 1. vyd. Grada Publishing Praha 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-9604-3

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Grada Publishing Praha 2015 344. s. ISBN 978-80-247-9835-6

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Wolters Kluwer Praha 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Grada Publishing Praha 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Grada Publishing Praha 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0

PRŮCHA, Jan. VETEŠKA, Jaroslav. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Grada Publishing Praha 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. ASPI Publishing Praha 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi, cesta k úspěchu*. 1. vyd. Grada Publishing, a.s. Praha 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2, komunikace*. 1. vyd. Grada Publishing, a.s. Praha 2005. 164 s. ISBN 80-247-0844-2.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 3, stres, frustrace a konflikty*. 1. vyd. Grada Publishing, a. s. Praha 2008. 168 s. ISBN 978-80-247-1527-8.

VODÁK, Josef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Grada Publishing 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

Seznam použitých internetových zdrojů

Český informační server. Adresář úřadů [online] ©. 2020 [cit. 2020-08-08].

Dostupné z: <https://statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/i/d0055?opendocument&cz063>

Institut pro veřejnou správu Praha [online] ©. 2016 [cit. 2020-08-08].

Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/o-nas/povinne-zverejnovane-informace/>

Seznam ostatních zdrojů

Vnitřní dokument úřadu (organizační struktura zaměstnanců platná k 1. 1. 2020)

Interní směrnice úřadu (organizační řád a kolektivní smlouva úřadu platné k 1. 1. 2020)

Zákon č. 128/2000 Sb. O obcích v platném znění

Zákon č. 312/2002 Sb. O úřednících v platném znění

SEZNAM TABULEK

Seznam tabulek

Tabulka číslo 1: Váš věk.....	50
Tabulka číslo 2: Pohlaví.....	51
Tabulka číslo 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	52
Tabulka číslo 4: Nabídka vzdělávacích kurzů.....	54
Tabulka číslo 5: Benefity.....	55
Tabulka číslo 6: Pracovní podmínky.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
Příloha B - Organizační struktura zaměstnanců.....	II

Příloha A - Dotazník

Dobrý den, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění anonymního dotazníku, který je součástí diplomové práce a jehož údaje budou použity výhradně pro její účel. Vyberte prosím jednu z možností odpovědi, která nejvíce vystihuje skutečnost. Děkuji za Váš čas.

1. Jste muž/žena?

2. Váš věk: 30 – 45 let 46 – 54 let 55 let a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání: ÚSO, VOŠ, VŠ (Bc.), VŠ (Mgr./Ing.)

4. Vzdělávání na pracovišti – nejvíce využívaná metoda:

přednáška, koučování, konzultace, pověření úkolem, rotace práce, porady

5. Vzdělávání mimo pracoviště – nejvíce využívaná metoda:

přednáška, demonstrování, workshop, brainstorming, e-learning

6. Prohlubují vzdělávací akce Vaše odborné znalosti?

ano – ne

7. Využíváte všechny nabídky vzdělávacích akcí?

ano – ne

8. Jsou pro Vás motivací dobré mezilidské vztahy na pracovišti?

ano – ne

9. Motivují Vás zaměstnanecké benefity?

ano – ne

10. Pracovní podmínky (uspořádání pracoviště, teplota, hluk) – motivují Vás?

ano – ne

Příloha B – Organizační struktura zaměstnanců platná ke dni 1. 1. 2020

Starosta

Místostarosta

Tajemník:

Kancelář starosty (6)... tiskový mluvčí, 2x sekretářka, 2x uklízečka, údržbář, 2x IT

OMIRR (8)... vedoucí, 3x IT, 2x majetek, regionální rozvoj, veřejná zeleň

OF (6)... vedoucí, 2x pokladna, místní poplatky, mzdová účetní, všeobecná účetní

OD (8)... vedoucí, ZK, 2x EV, ŘP, přestupky, pojištění a body, silniční
hospodářství

OSV (8)... vedoucí, 3x sociální pracovník, kurátor dětí a mládeže, 3x OSPOD

OSÚ (5)... vedoucí, územní plány, památková péče, 2x stavební úřad

OŽP (6)... vedoucí, odpady, ZPF, vodohospodářství, ochrana přírody, lesy

OSŠaŽ (10)... vedoucí, OP a CD, matrika, 2x přestupky, 3x živnosti, školství

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autorky: Lenka Černá

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 2

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 5

Vedoucí práce: PaedDr. Josef Petrášek