

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ
The education plan in public administration

Magisterská diplomová práce

Bc. Petra Sýkorová

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto magisterskou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Jihlavě dne 24. 3. 2014

.....

vlastnoruční podpis

OBSAH

ÚVOD	4
1 VEŘEJNÁ SPRÁVA	5
1.1 VYMEZENÍ POJMU	5
1.1.1 <i>Funkční pojetí veřejné správy</i>	6
1.1.2 <i>Organizační pojetí</i>	7
1.2 VEŘEJNÁ SPRÁVA A OBCE	8
1.2.1 <i>Orgány obcí</i>	9
1.2.2 <i>Zaměstnanci územního samosprávného celku</i>	10
1.3 ÚŘEDNÍCI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	10
1.3.1 <i>Služba veřejnosti</i>	12
1.3.2 <i>Byrokracie</i>	12
2 ÚVOD DO PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	15
2.1 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	15
2.2 LIDSKÉ ZDROJE	17
2.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
2.4 LIDSKÝ KAPITÁL	23
3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	25
3.1 REFORMA VEŘEJNÉ SPRÁVY	25
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ	26
3.3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ	26
3.3.1 <i>Vstupní vzdělávání (§ 19 zákona o úřednících)</i>	28
3.3.2 <i>Průběžné vzdělávání (§ 20 zákona o úřednících)</i>	29
3.3.3 <i>Zvláštní odborná způsobilost (dále ZOZ) (§ 21 zákona o úřednících)</i>	29
3.3.4 <i>Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (§ 27 zákona o úřednících)</i>	33
4 KOMPETENCE	34
4.1 DEFINICE POJMU KOMPETENCE	34
4.2 STRUKTURA KOMPETENCE	37
4.3 ZNAKY KOMPETENCE.....	40
4.4 DĚLENÍ KOMPETENCÍ (DRUHY)	41
4.5 KOMPETENČNÍ MODEL	44
4.5.1 <i>Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu</i>	45
5 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI	59
5.1 FÁZE VZDĚLÁVÁNÍ.....	59
5.1.1 <i>Identifikace vzdělávacích potřeb</i>	60
5.1.2 <i>Plánování vzdělávání</i>	63
6 NÁVRH PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ	67
6.1 NÁVRH PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ PRO ÚŘEDNÍKY ODBORU DOPRAVY	68
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ	73

ÚVOD

Svou diplomovou práci jsem se rozhodla zasvětit firemnímu vzdělávání v oblasti veřejné správy. Domnívám se totiž, že vzdělávání by se mělo stát nezbytným předpokladem i pro kvalitní výkon veřejné služby, protože zde dochází ke spravování veřejných záležitostí v tzv. veřejném zájmu (Ochrana 2001, s. 203). Tato problematika je mi, jako zaměstnanci organizace veřejné správy, přesněji řečeno územního samosprávného celku, obce s rozšířenou působností, blízká, a protože vidím jisté rezervy v nastoleném systému vzdělávání, chtěla bych se pokusit navrhnout svůj plán vzdělávání, podle kterého bych se mohla řídit při plánování vzdělávacích aktivit na své pracovní pozici.

Cílem této práce je tedy vytvoření plánu vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností. Abych se mohla úspěšně dobrat k tomuto nesnadnému cíli, pokusím se identifikovat jednotlivé kompetence na pracovních pozicích a podle nich sestavím kompetenční model pro úředníky odboru dopravy.

Ve své práci nebudu uvádět konkrétní název organizace. Jednak si myslím, že každý obecní úřad obce s rozšířenou působností má podobná pracovní místa, takže půjde o obecný model vzdělávání na daných pozicích. Druhým důvodem je fakt, že se ve své práci zřejmě neubráním kritice stávajícího stavu, a proto nechci jakýmkoliv způsobem svého zaměstnavatele poškodit. Budu proto používat název obecní úřad obce s rozšířenou působností XY.

Nyní se však již vydejme na cestu napříč veřejnou správou a vzděláváním, a přestože to bude putování dlouhé, vynasnažím se, aby bylo aspoň trochu poučné a zajímavé.

1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

1.1 Vymezení pojmu

Na úplném počátku své diplomové práce považuji za důležité osvětlit termín veřejná správa. Důvod je prostý, celá má práce se bude odehrávat právě na poli státní respektive veřejné správy, proto považuji za vhodné seznámit čtenáře s prostředím, které je v mnoha směrech velmi specifické a orientace v něm bývá nelehká.

Vymezit nebo definovat veřejnou správu je poměrně složitou záležitostí, zejména pro její mnohotvárnost a různost správních činností, ale i pro nevšední vztahy, které zde vznikají. Obecně můžeme říci, že je to správa veřejných záležitostí vykonávána subjekty veřejné správy a jejich orgány (Hrozinková, Novotný 2008, s. 8).

Mezi subjekty veřejné správy patří stát (státní orgány), územní samosprávné celky (orgány obcí a krajů) a jiné subjekty, např. zájmové samosprávy – profesní komory, nadace, fondy, právnické a fyzické osoby, vykonávající na základě zákonů působnost ve veřejné správě (Brůna 2006, s. 12–13).

Veřejnou správu lze tedy definovat takto:

„Pojem veřejná správa označuje správní činnosti a úřady, jež uskutečňují veřejnou politiku a působí ve veřejném sektoru, a to jak na ústřední úrovni, tak na úrovni regionální či místní. Hájení veřejného zájmu odlišuje veřejnou správu od správy soukromé, která sleduje soukromé cíle a zájmy. Veřejná správa zahrnuje jak výkon státní správy, tak výkon samosprávy. Ta se pak dělí na samosprávu územní, např. obecní či krajskou a zájmovou, např. profesní komory“ (Čmejrek 2009, s. 6).

Podle Brůny můžeme veřejnou správu chápat jako činnost ve veřejném zájmu, funkční pojetí (čím se zabývá) a jako souhrn institucí, tj. organizační pojetí (kdo to je) (Brůna 2003, s. 3-4).

Tak jako je složité veřejnou správu definovat, je zároveň i velmi obtížné ji popsat. Vzhledem k tomu, že se jedná o okrajové téma mé diplomové práce, pokusím se o jednoduchý popis, který nám pouze nastíní prostředí, do kterého je práce zasazena.

1.1.1 Funkční pojetí veřejné správy

Příkladem funkčního pojetí může být činnost matričních úřadů, které asistují při narození i smrti každého člověka, dále vykonávají činnosti v souvislosti se sňatky, změnou jména a dalších, pro život člověka zásadních, změn (Brůna 2006, s. 8–9). Takže aniž bychom si to uvědomovali, působení veřejné správy nás provází prakticky po celý život.

Veřejná správa je vykonávána ve veřejném zájmu, slouží fyzickým osobám, právníkům osobám státním i soukromým, státu, obcím, krajům, nejrůznějším institucím. Zákonem č. 500/2004 Sb., Správní řád, je uvedena v § 4 odst. 1 jako jedna ze základních činností správních orgánů, to znamená orgánů vykonávajících působnost ve veřejné správě (Brůna 2006, s. 11).

Mezi hlavní a nejobecnější poslání správy patří péče o veřejné blaho, veřejný zájem, skrze zajištění veřejných služeb.

Sám pojem veřejný úkol není pojmem historicky konzistentním a neměnným. *„Historická podmíněnost veřejných úkolů spočívá v tom, že se mění počet a charakter záležitostí, které jsou předmětem veřejného zájmu a které jsou autoritativně za veřejné nebo státní úkoly prohlašovány“* (Hendrych 2007, s. 58).

Úkoly mají také své členění, obecně se dělí dle obsahu, podle oblasti které zabezpečují a podle formy. Činnost může nabývat forem správních aktů, nařízení, interních řádů, příkazů, programů, plánů.

Aby mohly být vytyčené úkoly beze zbytku plněny, musí být začleněny do organizačních struktur, tj. musí být určen konkrétní vykonavatel. Až jejich určení působnosti a delegování této činnosti může zaručit řádné plnění všech, „Proto je také povinností vykonavatelů svou působnost konkretizovat tak, aby se stala pracovní náplní každého funkčního místa a tudíž každého zaměstnance, který určité místo zastává.“ (Hendrych 2007, s. 62).

Hlavními součástmi veřejné správy je státní správa a samospráva. Státní správa je veřejnou správou uskutečňovanou státem a svým charakterem představuje realizaci moci výkonné. Výkon státní správy může být svěřen v souladu se zákonem, orgánům územní samosprávy. V tomto případě hovoříme o přenesené působnosti. Na realizaci

veřejné správy, která poskytuje služby občanům, se od roku 2003 podílí větší měrou obce a kraje (Brůna 2006, s. 14).

Garantem působení veřejné správy je Ministerstvo vnitra ČR, které provádí koordinaci aktivit uvnitř veřejné správy a (spolu s ostatními resortními ministerstvy) uvádí v soulad příslušnou legislativu. Zároveň je institucí odpovědnou za průběh činností souvisejících s reformními procesy. Dalšími subjekty ovlivňujícími veřejnou správu jsou zbývající ministerstva, která v rozsahu svých kompetencí a odborných zaměření působí vertikálně na největší složku veřejné správy představovanou územně samosprávnými celky.

Úkolem veřejné správy je řídit a spravovat veřejný sektor. Její činnosti přitom mohou probíhat jako výkon dekoncentrované správy, při které výkon veřejné správy směřuje vertikálně směrem od centra (tvořeného nejčastěji některým z ústředních správních úřadů).

Druhou formou je decentralizovaná správa, při které jsou rozhodující pravomoci delegovány na nižší celky blíže k občanům. *„Tato zbývající veřejná moc, která je státem v příslušném rozsahu svěřena subjektům nestátního charakteru ke správě veřejných záležitostí (prakticky se jedná zejména o subjekty územní samosprávy, vykonávající specifickou formu správy státu), je však od ní v jistém smyslu odvozena a nemůže s ní být v rozporu“* (Průcha 1992, s. 18).

1.1.2 Organizační pojetí

Podíváme-li se na veřejnou správu z organizačního hlediska, je struktura následující (Brůna 2003, s. 10):

- stát (státní orgány)
- územní samosprávné celky (orgány obcí a krajů)
- jiné subjekty (nadace, fondy atd)

Toto rozdělení je důležité hlavně z hlediska dělení moci a kompetencí. Pro zjednodušení bych si dovolila uvést příklad, a protože v době tvorby mé práce je aktuální výměna řídičských průkazů, pokusím se osvětlit kompetence pro tuto činnost. Jediným, kdo může provádět výměnu řídičských průkazů, jsou obecní úřady obcí s rozšířenou

působností, tzn. „jedničkových obcí“. Kompetence k tomuto úkonu nemá ani nadřazený krajský úřad ani obec s pověřeným obecním úřadem (tzv. dvojková obec).

Samotnou organizaci a činnost české veřejné správy určuje ústava, která však tyto aspekty neřeší jako celek, nýbrž odkazuje konkretizaci jednotlivých činností na určité zákony. Územní správa a samospráva, její výkon a působnost je vymezena v hlavě sedmé.

1.2 Veřejná správa a obce

Pro účel této diplomové práce je stěžejním orgánem veřejné správy obec. Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce (§1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích).

Obce jsou v souladu s čl. 99 Ústavy ČR „základními územními samosprávnými celky“ (Koudelka, Ondruš, Průcha 2009, s. 10).

Obec spravuje své záležitosti samostatně, v rámci samostatné působnosti (§7 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) a zároveň vykonává státní správu, jejíž výkon byl orgánu obce svěřen zákonem, tzv. přenesenou působností (§7 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích).

Samostatná působnost obce (§7 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) znamená, že např.:

- plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo města nebo rada města,
- sestavuje rozpočet a hospodaří podle něj,
- hospodaří s majetkem včetně finančních prostředků,
- rozhoduje o vlastních podnikatelských aktivitách,
- usměrňuje po odborné stránce příspěvkové organizace a zařízení, které město zřídilo, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak,
- zřizuje obecní (městskou) policii, atd.

Přenesená působnost (§7 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích) – výkon státní správy, kdy obec vykonává na svém území státní správu ve věcech, které stanoví zákon.

Řídí se při tom zákony a právními předpisy, usneseními vlády a směrnicemi ministerstev.

Ze zákona také vyplývá, že každá obec má své orgány. Ty vlastně reprezentují obec navenek, jsou tvořeny konkrétními lidmi.

V tomto místě tedy krátce představím orgány obce s rozšířenou působností a jejich kompetence.

1.2.1 Orgány obcí

Mezi orgány obce realizující samostatnou působnost dle Hlavy IV zákona o obcích patří (Průcha 2004, s. 52-53):

➤ *Zastupitelstvo obce*

- je hlavním orgánem obce
- má přímou demokratickou legitimitu danou volbami občanů
- rozhoduje ve věcech samostatné působnosti (např. schvalování rozpočtu a závěrečného účtu) a ve věcech přenesené působnosti stanoví-li tak zákon (např. vydávání obecně závazných vyhlášek)

➤ *Rada obce*

- je výkonným orgánem obce v rámci samostatné působnosti
- v přenesené působnosti stanoví-li tak zákon (např. vydává nařízení obce)

➤ *Starosta obce*

- zastupuje obec navenek
- stojí v čele obecního úřadu

➤ *Obecní úřad*

- je orgán úředního typu, kterému přísluší zabezpečovat plnění úkolů obce úředního charakteru, a to jak v oblasti samostatné, tak v oblasti přenesené působnosti
- člení se na odbory a oddělení
- je tvořen starostou, místostarosty, zaměstnanci obce, zařazenými do obecního úřadu, včetně tajemníka.

1.2.2 Zaměstnanci územního samosprávného celku

Když už jsem zmínila zaměstnance územního samostatného celku (dále pro zjednodušení budu používat zkratku ÚSC), považuji za potřebné alespoň částečně osvětlit jejich rozdělení.

Takže zaměstnance ÚSC tvoří (§ 1 a § 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků):

- vedoucí úřadu (v případě obecních úřadů je to tajemník)
- vedoucí úředník, tj. úředník, který je vedoucím zaměstnancem
- úředník, zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený (v našem případě) do obecního úřadu
- zaměstnanci zařazení v organizačních složkách ÚSC (např. obecní policie)
- zaměstnanci zařazení jen ve zvláštních orgánech ÚSC
- zaměstnanci, kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí (např. řidiči, asistentky, zaměstnanci podatelny, atd.).

Vzhledem ke zvolenému tématu jsou právě úředníci stěžejním objektem mé práce. Takže kdo jsou to vlastně úředníci?

1.3 Úředníci ve veřejné správě

Mám-li si odpovědět na tuto otázku, musím konstatovat, že úředníci jsou především lidé a i přesto, že nezřídka kdy vykonávají v očích veřejnosti nepopulární činnosti, je potřeba si uvědomit, že pouze dělají (vykonávají) svou práci.

Novodobá historie našeho státu přinesla poměrně razantní změny v celé společnosti. Společenské transformace se promítly také do postavení a činností úředníků, ať už v souvislosti se změnou společenského pořádku po roce 1989 či následnou reformou veřejné správy.

Součástí reformních kroků byl i nový náhled na činnosti veřejné správy realizované prostřednictvím úředníků. Jejich působení je nově vnímáno jako služba veřejnosti. Změnil se tak pohled na úředníky ze strany občanů, kteří v rolích klientů nově vnímají úředníky jako osoby poskytující veřejný servis.

Právě ve sféře veřejné správy se odehrávají veškeré interaktivní vztahy mezi úředníky a občany. Oblast veřejné správy determinuje činnosti úředníků a zastřešuje jejich výkon. Ať už nahlížíme na veřejnou správu ve smyslu organizačním, funkčním či jiném, nelze opomenout, že integrální součástí jakékoliv definice je tedy úředník, který je jejím přímým realizátorem. Jeho osobnost představuje rozhodující prvek veřejné správy, neboť přímo ovlivňuje úroveň výstupů příslušného úřadu a vysílá směrem k občanům signály o kvalitě instituce i celé veřejné správy.

„Úředníkem se může stát občan ČR, případně cizinec s trvalým pobytem v ČR splňující stanovené předpoklady. Uzavření pracovní smlouvy předchází u vedoucích úředníků a v úřadech stanovených zákonem výběrové řízení, u ostatních úředníků řízení na základě tzv. veřejné výzvy. Povinnosti zejména: dodržovat právní předpisy a pokyny vedoucích úředníků, hájit veřejný zájem a jednat a rozhodovat nestranně, pracovat svědomitě a řádně, hospodařit řádně se svěřenými prostředky a ochraňovat majetek ÚSC, prohlubovat si kvalifikaci, zachovávat služební mlčenlivost a pravidla slušnosti“ (Hendrych 2003, s. 112-113).

Veřejná správa je zdánlivě tvořena anonymní masou úředníků. Při jakémkoliv jednání s institucemi veřejné správy se však občan dostává do přímého kontaktu s úředníky, kteří v okamžiku jednání přestávají být součástí rozvětvené administrativy a stávají se konkrétním partnerem občana při řešení jeho požadavku.

Je tedy evidentní, že právě na této profesní skupině závisí, jaké názory na veřejnou správu si občané vytvoří. Při hodnocení vzájemného postavení úředníků a občanů musíme akceptovat to, že veřejná správa má sloužit občanům a ne naopak. Z výchozího rozestavení kompetencí je zřejmé, že veškeré činnosti úředníků odehrávající se ve sféře veřejné správy musí být vykonávány ve prospěch občanů a pro jejich blaho.

1.3.1 Služba veřejnosti

Budeme-li se dále zabývat posláním veřejné správy, nepochybně nás bude zajímat, nakolik svou činností uspokojuje zájmy a potřeby občanů, a nakolik svým působením naplňuje výkon veřejné správy jako služby veřejnosti.

Požadavek na to, aby činnosti úředníků při správních činnostech byly pojímány ve smyslu veřejné služby, stanovuje mimo jiné správní řád. Jeho součástí jsou tzv. základní zásady činnosti správních orgánů, mezi nimiž ční zásada výkonu veřejné správy jakožto již několikrát zmiňované služby veřejnosti.

Platí přitom, že každý, kdo plní úkoly vyplývající z působnosti správního orgánu, má povinnost se k dotčeným osobám chovat zdvořile a podle možností jim vycházet vstříc (§ 4 odst. 1 správního řádu).

Snahou každé organizace by měla být produkce výstupů v co nejlepší kvalitě, s co nejvyššími výkony. Veřejná správa však není typickou společností soukromého sektoru a posuzování kvality je v jejich specifických podmínkách mnohem složitější. Důvod, proč tomu tak je, můžeme spatřovat v tom, že: „...*ziskový motiv existující v soukromém sektoru je základem pro měření výkonnosti, který není ve veřejných organizacích možné použít. Veřejným organizacím tak chybí jasný systém měření výkonnosti, který by dostatečně odrážel efektivnost a účinnost*“ (Wright, Nemeč 2003, s. 25).

Přestože nebo možná právě proto, že je oblast veřejné správy velice specifická, měli by ji reprezentovat pracovníci nejen profesně ale i lidsky schopní. Chci říci, že by se kromě odborných znalostí a dovedností nemělo zapomínat ani na to, jak úředníci vypadají a především, jak se chovají.

1.3.2 Byrokracie

V souvislosti s veřejnou správou nelze opomenout zmínit termín byrokracie.

Pojmenování byrokracie má svůj původ v 18. století, kdy jej v souvislosti výkonem úřednických pravomocí použil francouzský ekonom Vincent de Gournay. Termín vznikl spojením řeckého pojmu "kratos" (vláda) a francouzského slova "bureau" (úřad, kancelář či psací stůl) a autor jím označoval vládu státních úředníků. Později se termín

byrokracie vžil pro označení činností úředníků všech skupin, pro nepružnost a zkosnatělost úředních postupů a pro svou snahu o zachování integrity a vlivu.

Ve slovnících cizích slov je byrokracie charakterizována jako vláda úřednictva, skupina úředníků tvořících mocenskou základnu státní správy nebo těžkopádné, nepružné a formalistické úřadování, lpící často bezduše na maličkostech a puntičkářsky se držící předpisů (Klimeš 2005, s.81). Názory na ni se různí, ale setkáváme se s ní všichni. Jedni jako zástupci patřící do jejích řad, druzí jako ti, jimž mnohdy zneprůjemňuje život.

Byrokraty jsou, bohužel, často nazýváni úředníci, lidé, kteří jsou vykonavateli byrokratické moci, jimž však byrokracie brání ve vlastním názoru a iniciativě. Merton míní, že byrokratická struktura úředníka neustále tlačí k tomu, aby byl metodický, opatrný a ukázněný (Merton 2000, s. 183).

Úředník se tak stává loutkou v rukách byrokratického aparátu, při svém jednání je nucen striktně dodržovat pravidla, nařízení a předpisy, které vychrtila byrokratická správa, přestože mu „selský rozum“ občas říká, že jsou to nesmysly, že cesta vedoucí k vyřešení problému by mohla být jednodušší a rychlejší. Merton soudí, že autorita, moc řídit a kontrolovat, která plyne z uznávaného postavení, tkví v úřadě nikoli v konkrétním člověku, který tuto úřední roli vykonává (Merton 2000, s. 178).

Snaha o vstřícné přístupy je zapuzena neustálým dodržováním stanovených pravidel, neboť jakákoli odchylka, by mohla být následnou kontrolou odhalena a vedla by k potrestání úředníka. Hrozba kontrol a případné sankce, visí nad prací úředníků jako Damoklův meč.

Podle Kellera má byrokratický úřad naprostý monopol na vyřizování záležitostí určitého druhu a dokáže tohoto svého monopolního postavení znamenitě využít (Keller 2003, s. 35). Neexistuje konkurence. Úřad zaujímá čistě mechanický přístup k řešení záležitostí, o nichž rozhoduje. Rozhodnutí jsou mnohdy až nesmyslně rozvržena do několika úkonů, podléhají chválení různých oddělení majících příslušné omezené kompetence. Každý odbor, oddělení se řídí dle svých daných zákonů a nařízení, které se čas od času dostávají do společného rozporu. Příčinou je absence vzájemné informovanosti. Místo individuálního přístupu ke konkrétní situaci se opakují rutinně jednou naučené úkony.

Úředník tak podle veřejnosti působí monotónně, rutině a stereotypně, což může vést ke konfliktům. Merton říká, že neosobní přístup k věcem, které pro klienta někdy mají

velký osobní význam, je důvodem osočování byrokratů z „arogance“ a „povýšenosti“ (Merton 2000, s. 189).

Bohužel značná část populace skutečně nahlíží na úředníky jako na neúprosné byrokraty a s tímto nelichotivým přesvědčením přichází na úřad. Je tedy na zaměstnancích veřejné správy, aby tyto „negativce“ přesvědčili o opaku. Samozřejmě nelze vyhovět každému, úředník je pouze zaměstnanec, který vykonává svěřené úkoly, a to v mezích zákonných norem, které nejsou vždy ideální.

Zaměstnanci veřejné správy se ale musí obrnit tolerancí, trpělivostí a snažit se klientům vhodným způsobem vysvětlit, proč to či ono není možné a nabídnout jim pomoc při hledání náhradního řešení.

A právě v tom, aby zaměstnanci zvládli i nepříjemné situace spojené s výkonem jejich povoláním, může napomoci firemní vzdělávání. Návrh plánu vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností, který je cílem mé práce, proto musí obsahovat i vzdělávací aktivity zaměřené na komunikační dovednosti a zvládání složitých, stresových situací.

2 ÚVOD DO PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Exkurzi po veřejné správě máme za sebou, tudíž se můžeme pustit do prozkoumávání další důležité oblasti této práce. Pokud mám vytvořit plán vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností, je nutné vědět, co si představit pod pojmem vzděláváním dospělých.

2.1 Charakteristika vzdělávání dospělých

Schopnosti, znalosti i dovednosti jsou velkou měrou ovlivněny vzděláváním. Jelikož se pohybujeme na půdě pracovní sféry, jedná se o vzdělávání dospělých, profesní vzdělávání, další vzdělávání.

(Vzhledem k širokému rozsahu této problematiky, uvedu ve své práci pouze zlomek toho, co by se dalo o vzdělávání napsat.)

V úvodu této kapitoly bych použila, dle mého názoru vše říkající, citaci Koubka, který říká, že „*požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat*“ (Koubek 2007, s. 252).

Mužík (2004, s. 13) charakterizuje vzdělávání jako proces, v němž si člověk osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním přetváří na vědomosti, dovednosti a návyky. Je to proces, který není omezen pouze na dobu dětství a mládí, ale naopak týká se všech věkových kategorií. Vždy se jedná o interakci mezi dvěma subjekty, a protože my se pohybuje v oblasti vzdělávání dospělých, jde o lektora a dospělého účastníka.

V dnešní moderní době už neplatí, že si jedinec vystačí s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Neustálé vzdělávání a zvyšování pracovních schopností se stává celoživotním procesem (Koubek 2007, s. 252).

Člověk se během svého života setkává s řadou problémů, řeší spoustu úkolů a nástrojem nebo prostředkem k jejich vyřešení jsou vědomosti. Potřeba získávat vědomosti a poznání patří mezi základní lidské potřeby (Mužík 2004, s. 17).

Jak už jsem zmínila, hovoříme o vzdělávání dospělých jedinců, tedy o **vzdělávání dospělých**, které je možno podle Palána (1997, s. 130-131) chápat ve dvou základních významech:

- jako vzdělávací proces, kdy vzdělávání dospělých je obecným pojmem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých nebo jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů,
- jako vzdělávací systém, tedy systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit.

Vzdělávání je proces, během něhož jedinec získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání znamená podněcovat lidi k tomu, aby převzali odpovědnost za uspokojování svých vlastních potřeb vzdělávání za účelem zlepšení pracovního výkonu na svém současném pracovním místě nebo za účelem rozvoje svého potenciálu a uspokojení svých aspirací ohledně kariéry.

Může to být založeno na procesu zaznamenávání dosažených úspěchů a plánování akcí, které vedou lidi, aby zkoumali a posuzovali, co se naučili, čeho dosáhli, jaké jsou jejich cíle, jak jich chtějí dosáhnout a co nového se potřebují naučit.

Program vzdělávání může být založen na „vlastním tempu“, tzn. že vzdělávající se osoba může do určité míry samostatně rozhodovat o tempu vzdělávání a je vedena k tomu, aby posuzovala svůj vlastní pokrok a podle toho přizpůsobovala svůj program. Samostatně řízené vzdělávání funguje tak, že se lidé naučí a zapamatují si více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají. Ale i tak mohou potřebovat, aby jim někdo ukázal směr, na co se mají podívat, a pomoci jim v hledání a nalézání poučení.

Bočková (2002, s. 17) vidí vzdělávání dospělých jako komplexní systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit, které nahrazují, doplňují či obohacují dosud získané vzdělání dospělých osob, které si záměrně rozvíjejí vědomosti, dovednosti, zájmy, postoje a jiné osobní a sociální kvality, které jsou potřebné pro plnohodnotnou práci i pro život mimopracovní.

Tento druh vzdělávání však nemusí mít souvislost pouze se zvyšováním odborné kvalifikace a kompetencí, ale může být i druhou vzdělávací šancí pro ty, kteří

z nějakých důvodů nezískali vzdělání podle svých potřeb nebo o něj v určitém úseku svého života neměli zájem (Beneš 2008, s. 29).

Veteška (2010, s. 19) rozčlenil vzdělávání dospělých (podle něj další vzdělávání) na občanské, zájmové a profesní vzdělávání. Pro naše účely je nejdůležitější **vzdělávání profesní**. Do profesního vzdělávání lze zahrnout všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života. Kurikulum profesního vzdělávání je zaměřeno na získávání kvalifikací a kompetencí s cílem udržení zaměstnanosti.

Součástí profesního vzdělávání je **další profesní vzdělávání**, jehož posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon povolání. V podstatě jde o vytvoření a udržení optimálního souladu mezi reálnou pracovní způsobilostí jedince (subjektivní kvalifikace) a nároky na výkon konkrétní profese (objektivní kvalifikace). Jednoduše řečeno kvalifikace pracovníka by měla být přizpůsobena kvalifikovanosti práce (Palán 2002, s. 36).

Význam celoživotního vzdělávání podtrhuje i skutečnost, že Evropská unie prostřednictvím především Evropského sociálního fondu finančně tuto oblast podporuje. V naší republice v současné době končí období (2007-2013), kdy byl Evropský sociální fond využíván v rámci operačních programů, a to (Veteška 2010, s. 16):

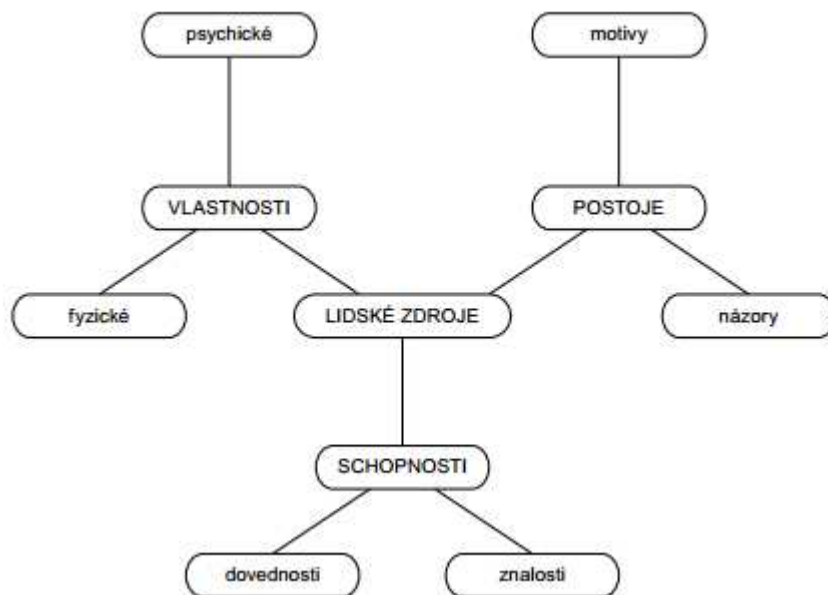
- Operační program Lidské zdroje a Zaměstnanost,
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost,
- Operační program Praha – Adaptabilita.

2.2 Lidské zdroje

Vzdělávání dospělých se stalo nezbytnou součástí personální politiky v organizacích. Výrazně se posouvá těžiště vzdělávání dospělých od všeobecného a zájmového vzdělávání ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí (Beneš 2008, s. 27).

Důvodem je fakt, že nejdůležitějším aktivem organizace už není hmotný majetek, jak tomu dříve bývalo, ale vzdělaný a kvalifikovaný zaměstnanec (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 13).

Lidé jsou nositeli lidských zdrojů. Mají potenciál, který mohou využívat k vykonávání práce a nabízet svému okolí. Spektrum lidských zdrojů je složité a každá jeho složka je přístupná jiné formě vzdělávání (Plamínek 2010, s. 19).



Obrázek č. 1 Typy lidských zdrojů

Zdroj : Plamínek 2010, s.19

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení/vzdělávání a rozvoje. Jeho nejdůležitějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnatelnost.

Hauser (2007, s. 6) uvádí, že japonská firma Honda se řídí zajímavým mottem: „*Nejdřív člověk, potom stroje. (First man, than machina)*“.

I Měrtlová (2007, s. 15) zastává názor, že největší bohatství, které mají moderní úspěšné a efektivní organizace, je v lidech, kteří pro ně pracují, v lidech, kteří jsou schopni myslet, tvořit a komunikovat.

Jedním z kritérií konkurenceschopnosti (konkurenční výhody, kterou organizace má) je schopnost získat kvalitní pracovníky na trhu práce. Tyto pracovníky je však potřeba řídit tak, aby byla zajištěna co nejvyšší výkonnost (Měrtlová 2007, s. 15):

- pracovník musí vědět, co má dělat (optimální organizace práce),
- pracovník musí vědět, jak má dělat to, co má dělat (potřebná kvalifikace, znalosti, schopnosti a dovednosti)
- pracovník musí chtít dělat to, co má dělat (motivace, odměňování).

Řízení pracovníků se v moderní době nazývá řízení lidských zdrojů.

2.3 Řízení lidských zdrojů

K tomu, aby zaměstnanci mohli podávat co nejlepší výkony, musí mít vytvořeny podmínky. Je proto úkolem zaměstnavatelů, aby se snažili poskytovat a zajišťovat svým pracovníkům příležitost k soustavnému vzdělávání a rozvoji, zvyšování pracovních způsobilostí, jejich potenciálu, flexibility a připravenosti k podávání požadovaných výkonů. Nejsou to ale pouze nároky, kladené na zaměstnance, ale také zvyšování jejich motivace, spravedlivé odměňování, vzájemná komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci a týmová spolupráce, které by měly být součástí moderních způsobů řízení organizace a řízení lidských zdrojů zejména.

Jak jsem již zmínila, konkurenceschopnost organizací je výraznou měrou ovlivněna rozvojem lidských zdrojů, jejich narůstajícími znalostmi, schopnostmi, kompetencemi, zkvalitňováním a zefektivňováním jejich pracovního výkonu a jejich ztotožňováním se s cíli organizace, poskytují v této kapitole problematice řízení a rozvoje lidských zdrojů, které představují pro organizace důležité a v dnešní době zcela jistě nezbytné aktivity, větší prostor.

Při vymezování pojmů řízení a rozvoj lidských zdrojů je užíváno různých termínů, je možné se setkat například s pojmy personální práce, personální řízení, personální administrativa a v neposlední řadě řízení a s ním spojený rozvoj lidských zdrojů. Je to dáno tím, že také personální práce a činnosti s ní související procházejí určitým historickým vývojem.

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělých zemích začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Stává se jádrem řízení

organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto postavením personální práce je vyjadřován význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek 2007, s. 15).

Palán (2007, s. 38–39) ve svém vymezení chápe rozvoj lidských zdrojů jako celoživotní učení, včetně učení z praxe, jehož prostřednictvím může člověk získat lepší uplatnění ve společenském životě, hospodářské praxi, veřejné správě i jiných sektorech. Hovoří také o nutnosti zaměřit v příštích letech pozornost na rozvoj lidských zdrojů, který je založen na celoživotním vzdělávání a učení a který bude nadále chápán jako nezbytný předpoklad prosperity společnosti a její sociální stability.

Podle Koubka (2007, s. 16) má řízení lidských zdrojů sloužit k neustále se zlepšujícímu výkonu organizace. Je zaměřeno na nepřetržité zlepšování využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití všech zbývajících zdrojů organizace.

V podobném duchu hovoří ve svém výkladovém slovníku o řízení lidských zdrojů rovněž Urban (2004, s. 160), podle něhož řízení lidských zdrojů představuje dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, motivování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizacích, které vychází z růstu významu lidských zdrojů. Narůstá význam schopností, motivace a osobní flexibility pracovníků pro výkon organizací a efektivitu využití ostatních zdrojů organizace a se sílící konkurencí na pracovních trzích, které organizace musejí čelit.

Protože je řízení lidských zdrojů důležitou součástí řízení organizace, uvádím dále znaky, které jsou podle Koubka (2007, s. 15-16) pro řízení lidských zdrojů charakteristické:

- strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace
- personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků
- úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace
- personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace

- mimořádný důraz kladen na rozvoj lidských zdrojů jako nástroje flexibilizace organizace
- orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků
- orientace na participativní způsob řízení a sounáležitosti pracovníků s organizací
- důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů
- vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Za neméně důležité, ne-li zásadní, je vymezení úkolů, na které by se mělo řízení lidských zdrojů zaměřit. Tyto hlavní úkoly charakterizuje Koubek (2007, s. 17–18) následovně:

- usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa
- optimální využívání pracovních sil v organizaci
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Barták (2007, s. 37) popisuje moderní řízení lidských zdrojů a personalistiky jako orientaci na lidi s růstovým potenciálem, s rozvojem znalostí zaměřených na inovace. Toto pojetí vnímám do jisté míry odlišně od ostatních, kdy je cílem personální práce podporovat a vést lidi k tomu, aby sami usilovali o svůj rozvoj, o rozvíjení svého potenciálu, aby sami objevovali své skryté možnosti a své znalosti rozvíjeli vědomě se zaměřením na nové postupy, nová řešení, zlepšování a zkvalitňování organizace, firmy, spolupráce s jinými subjekty.

Koubek (2007, s. 29) zdůrazňuje, že činnosti směřující k řízení lidských zdrojů jsou nejen záležitostí personálního útvaru, ale také neoddělitelnou prací všech vedoucích pracovníků. Každý, kdo řídí, musí vykonávat řadu personálních činností, a proto

je důležité, aby si vedoucí pracovníci osvojili nezbytné znalosti a dovednosti pro plnění úkolů personální práce.

Je to v podstatě logické, v organizace mající několik stovek zaměstnanců nemohou mít jejich rozvoj na starost pouze pracovníci personálního oddělení. Přímý nadřízení jsou v každodenním kontaktu s pracovníkem, takže by měli znát jeho slabé stránky a pomocí správně zvoleného vzdělávání tyto rezervy odstranit.

V organizaci, která je předmětem mé práce, je přes 400 zaměstnanců, přičemž velká část jich je na odloučených pracovištích. Personální oddělení je tvořeno pěticí pracovníků, z nichž se přímým vzděláváním zabývají pouze dvě. Proto je pochopitelné, že takové množství lidí nemají šanci poznat, zapamatovat si, natož je pak vést v oblasti vzdělávání. Zde by měli zaskočit vedoucí jednotlivých oddělení. Schválně jsem použila slovo měli, protože, nevím jak na jiných odborech, na mém pracovišti rozhodně neprobíhá nic, co by jen vzdáleně připomínalo řízení lidských zdrojů.

Práce personálních pracovníků spočívá i v tom, že nabízí zaměstnancům organizace různé druhy vzdělávacích aktivit. Na trhu vzdělávání v ČR existuje v současné době několik tisíc vzdělávacích společností, které pravidelně nabízejí tisíce kurzů, seminářů a nejrůznějších vzdělávacích akcí. Některé subjekty představují nesporně vysokou kvalitu, existují však bohužel i takové, u nichž je školení ztrátou času i peněz (Hauser 2007, s. 15). Proto je výběr dobré školicí agentury náročný a personalisté mimo jiné spoléhají i na zpětnou vazbu od samotných zaměstnanců, kteří své zkušenosti ze školení zanáší do evaluačních dotazníků.

V dnešní době je poměrně rozšířená i forma elektronického vzdělávání, e-learningu. Podle Armstronga (2007, s. 481) Pollard a Hillage definovali e-learning jako „poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců“. E-learning zlepšuje učení a vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání tváří v tvář, než aby je nahrazovalo.

Armstrong (2007, s. 484) za přednosti e-learningu uvádí možnost flexibilního přístupu k velkému množství různých zdrojů vzdělávání, urychlení procesu vzdělávání a v neposlední řadě i značné snížení nákladů se vzděláváním spojených. Toto samostatné vzdělávání lze uskutečňovat v jakoukoliv dobu, na jakémkoli místě

(v kanceláři, doma, nebo i jinde), tudíž odpadá potřeba dojíždět a tím se snižují náklady. Získávání dovedností a rozvíjení znalostí lze provádět jakýmkoliv tempem a jakýmkoliv způsobem, protože průběh si každý účastník řídí sám.

V personální práci bývá stěžejní i to, s jakým „materiálem“ personalisté pracují. Některý se dá „opracovat“ jednodušeji, u jiného to může být složité. V náboru nových pracovníků si organizace ohlíká, koho přijme do svého týmu, ale problém může být ve stávajících, letitých pracovnících, kteří byli přijímáni v době, kdy nebyl kladen takový důraz na lidské zdroje a dnes jen těžko přijímají nároky, které jsou na ně v tomto směru kladeny.

Lidé jsou nositelem lidského kapitálu, a proto pokládám za vhodné zařadit kapitolu o lidském kapitálu.

2.4 Lidský kapitál

Lidský kapitál můžeme chápat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 24).

Bartoňková se Šimkem (2002, s.12) popisují lidský kapitál jako určitý stupeň kvality příslušníků určité společnosti, která je dána dvěma složkami, a to:

- kapitálem kulturním – což je cosi symbolického, co nás zařazuje ve společnosti (noblesa) a jeho úroveň umožňuje dosažení určitého společenského statusu
- kapitálem sociálním – sítě společenských vazeb, známostí, kontaktů

Mužík (2004, s. 19) pohlíží na lidský kapitál jako hodnotu schopností lidí vytvářenou investicemi do jejich vzdělání, dalšího vzdělání a rozvoje. Za základnu lidského kapitálu považuje školní vzdělání. To dává jedinci teoretické vědomosti – hlavní složku lidského kapitálu. Další složku – praktické zkušenosti získáváme při výkonu určité profese, v konkrétních podmínkách, tedy v praxi.

Zajímavě popisuje pojem lidský kapitál Urban (2004, s. 90–91). Považuje jej za zásobu znalostí, schopností a dovedností osoby nebo pracovníků organizace, která vzniká jako

výsledek vzdělání a praxe, a za nehmotný zdroj, poskytovaný pracovníky jejich zaměstnavatelům. Vyšší zásoba lidského kapitálu přináší vyšší produktivitu práce, s ní jsou spojeny vyšší výnosy zaměstnavatele a zároveň vyšší mzda. Zaměstnavatel investuje do rozvoje lidských zdrojů a očekávaná návratnost vložených investic. Pro pracovníka to znamená vyšší výdělek, pracovní spokojenost, pracovní perspektivu, stabilitu a pro organizaci zvýšení výkonu zaměstnance, jeho produktivity, flexibility a inovační schopnosti. Lidský kapitál je jedním z hlavních faktorů konkurenčních výhod. S Urbanem se shoduje i Palán (2007, s. 38) a to v tom, že je lidský kapitál podniku vytvářen rozvojem lidských zdrojů a investicemi, které jsou do nich vkládány.

V mnoha ohledech se vymezení pojmu lidský kapitál, který uplatňuje Urban, přibližuje Barták (2007, s. 142), podle kterého tvoří lidský kapitál pracovníci a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. Představuje intelektuální, emoční a akční potenciál, který pracovníci zároveň se svou vynaloženou energií a svým časem propůjčují firmě. Pracovníci jsou tedy investory, kteří nabízejí možnosti uplatnění svého potenciálu ve firmě. Uplatnění potenciálu závisí na osobnostním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící se organizaci a dalších charakteristikách. Veteška a Tureckiová (2008, s. 24) ještě doplňují, že v teorii managementu je lidský kapitál považován za součást kapitálu intelektuálního a je souhrnem kompetencí, postojů a intelektu.

Autoři se shodují na označení lidského kapitálu jako klíčového faktoru rozvoje a konkurenceschopnosti firmy a zastávají klíčovou úlohu při naplňování stanovených cílů.

A jedním z cílů v oblasti řízení lidských zdrojů ve veřejné správě jsou vzdělání a kvalifikovaní úředníci, kteří poskytují kvalitní a profesionální služby občanům.

Na téma vzdělávání by se toho dalo napsat ještě mnohem více, ale domnívám se, že výše popsané je dostatečným odrazovým můstkem pro pokračování v naší cestě za tvorbou plánu vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností. Je načase vrátit se zpět do prostředí veřejné správy a seznámit vás s tím, jak vypadá řízené vzdělávání neboli vzdělávání „ze zákona“.

3 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

3.1 Reforma veřejné správy

Česká republika prochází v současné době třetí fází reformy veřejné správy, která by měla být ve znamení efektivity. Jedním z bodů této reformy bylo garantování profesionální, kvalitní, efektivní a přívětivé veřejné služby vykonávané vzdělanými a dále se vzdělávajícími úředníky veřejné správy. Snahou je více přiblížit veřejné služby občanům a dalším subjektům a trvale snížit ekonomickou a byrokratickou zátěž ve veřejné správě (Programové prohlášení vlády, 2010).

Jedním z reformních vyvrcholení měla být platnost nového zákona o úřednících s účinností od 1.1. 2014. Ministerstvo vnitra sice připravilo návrh tohoto zákona, avšak novela, i díky politické situaci v naší zemi, nebyla schválena. Třetí fáze reformy veřejné správy tak nadále trvá a teprve čas ukáže, kdy a jakým způsobem bude ukončena.

Vezměme to však od začátku, první etapa se týkala zřízení krajských samospráv, začala 1. 1. 2000 a byla dokončena k 1. 1. 2001. Následovala druhá etapa, která vyvrcholila 31. 12. 2002, kdy došlo ke zrušení okresních úřadů. S účinností od 1. ledna 2003 byla činnost okresních úřadů přenesena na krajské úřady, obce s rozšířenou působností a jiné správní úřady.

Reforma vychází z uplatnění zejména následujících zásad:

- přenesení kompetencí ze státní správy na samosprávu v maximálně dosažitelné míře, tedy provedení decentralizace;
- přenesení kompetencí ve výkonu státní správy z ústřední úrovně na nižší, resp. obecní a krajský stupeň veřejné správy v maximálně dosažitelné míře, tedy provedení dekoncentrace.

Společně s reformou veřejné správy se také mění požadavky na její přímé vykonavatele. Těžko si dovedeme moderní správu společnosti představit bez profesionálního úřednického aparátu. Činnosti úředníků pokrývají nemalý rozsah veřejných služeb, tvoří

významný segment společenských vztahů a do značné míry tím, že zajišťují chod veřejnoprávních institucí, ovlivňují život ve společnosti.

K rozvoji profesionality úředníků má sloužit i zákonem stanovené vzdělávání.

3.2 Vzdělávání úředníků

Vzdělávání úředníků řeší zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění (dále jen zákon). Tento zákon nabyl účinnosti 1. 1. 2003, v návaznosti na ukončení činnosti okresních úřadů, jak už jsem výše zmínila, k 31. 12. 2002.

Potřeba nové právní úpravy postavení úředníků ÚSC vyplynula nejenom z nedostatečné právní úpravy v té době, ale i z měnícího se prostředí. V první fázi reformy veřejné správy totiž nebyl kladen takový důraz na odbornou úroveň zaměstnanců ÚSC vykonávající správní činnosti.

Proto vstoupení v platnost zákona o úřednících bylo zásadním pozitivním krokem ke změně, směřující k vyšší výkonnosti prostřednictvím zvyšování profesionality. Zákon měl zajistit kvalitní, efektivní a nestranný výkon veřejné správy v daném území.

Zákon je rozdělen do šesti částí, první část nese název „Úředníci územních samosprávných celků a člení se do šesti hlav, z nichž pro náš účel je nejdůležitější Hlava IV. Zde je v rozmezí § 17 - § 34 popsáno vzdělávání úředníků, včetně akreditace vzdělávacích institucí a akreditace vzdělávacích programů (Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů).

3.3 Systém vzdělávání úředníků

Do nabytí účinnosti zákona byla oblast potřeby vzdělávání veřejné správy řešena pouze v oblasti zvláštní odborné způsobilosti. Nově bylo do zákona zahrnuto i vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Stručně by se dal tedy systém vzdělávání úředníků ÚSC charakterizovat asi takto:

- Vzdělávání úředníků je povinné a ÚSC má povinnost zabezpečit prohlubování kvalifikace, včetně vypracování plánu vzdělávání na každého úředníka;
- Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů v rozmezí následujících 3 let;
- Prohlubování kvalifikace úředníka se zajišťuje prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný vzdělávací program;
- Ze zákona je akreditovanou institucí Institut pro místní správu, který je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra ČR;
- Vstupní vzdělávání je nový úředník povinen absolvovat do 3 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání;
- Zvláštním předpisem (vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC) se stanoví podmínky pro uznání předcházejícího získaného vzdělání studiem v bakalářských nebo magisterských studijních programech na vysokých školách nebo úředník může požádat o vydání osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jen jeho části dle § 34 zákona o úřednících, přičemž se na řízení o vydání osvědčení vztahují obecné předpisy o správním řízení;
- Úředník je povinen zúčastnit se ve lhůtě a za zákonem stanovených podmínek vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Toto je ideální stav, praxe, alespoň z mé zkušenosti, je úplně jiná. Povinnost 18 pracovních dnů vzdělávání absolvovaných za 3 roky je poněkud svazující. Pochopili to i zákonodárci a v již několikrát zmiňované novele zákona o úřednících byla provedena změna, a to na 3 pracovní dny ročně.

Samozřejmě, že pokud někdo potřebuje v důsledku změny speciálního zákona absolvovat více vzdělávacích dnů, může mu to jeho zaměstnavatel umožnit. Ale pokud ze zákona vyplývá 6denní povinnost ročně, vede to v mnoha případech ke zbytečnému plýtvání finančních prostředků ÚSC.

Pokusím se být konkrétnější. Jestliže pracovník vykonává již několik let stále stejnou pracovní činnost, v jeho oboru nedošlo za poslední období k legislativním změnám, nemá tedy potřebu učit se něco nového. V tomto případě jde tedy pouze o jakési

„osvěžení“ profesních schopností a složitě se vybírá, jakých ze 6 školení navštíví. Často to končí tak, že jedinci hledají takové vzdělávací akce, které je budou co nejméně „obtěžovat“, např. které jsou v místě pracoviště, případně bydliště, aniž by se zabývali tím, jestli jim účast na akci přinese něco pozitivního. Někteří volí raději již zmiňovanou formu e-learningu, protože se nemusí nikam trmácet. Jsou i tací, pro které účast na akci začíná a končí podpisem prezence a převzetím osvědčení.

Proto chci ve své práci vytvořit plán vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností, který by, při stávající platnosti zákona, nabídl úředníkům i jiný směr rozvoje jejich schopností. Dal jim prostor zdokonalit se v dalších věcech. Nejenom odborné znalosti jsou devízou úředníka. Pohled na něj vytváří i to jak se chová, jak jedná, jak se celkově projevuje, samozřejmě i to jak vypadá.

Ale abych se vrátila k zákonem stanovené formě vzdělávání. Zákon (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů) klasifikuje 3, respektive 4 formy vzdělávání:

1. Vstupní vzdělávání
2. Průběžné vzdělávání
3. Zvláštní odborná způsobilost
4. Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu

Nyní jednotlivé formy vzdělávání představím tak, jak je zákon o úřednících popisuje. To je právě jedna z těch specifí organizací veřejné správy, o kterých jsem se již zmínila - striktně dané co má jak vypadat. Nezbyvá však nic jiného, než se přizpůsobit a doufat, že třeba někdy dojde ke změně.

Nyní se tedy pokusím provést čtenáře s jednotlivými úskalími úřednického vzdělávání.

3.3.1 Vstupní vzdělávání (§ 19 zákona o úřednících)

Tohoto vzdělávání jsou povinni zúčastnit se všichni úředníci ÚSC nově nastupující do pracovního poměru. Zaměstnanec jej musí ukončit nejpozději do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Výjimku tvoří pouze ti úředníci, kteří získali vzdělání v bakalářských nebo magisterských programech stanovených ve vyhlášce č. 511/2002

Sb., nebo kterým bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části dle § 34 zákona o úřednících.

Vstupní vzdělávání je chápáno nejenom jako uvedení nového zaměstnance do problematiky veřejné správy, ale především do problematiky vlastní struktury správního úřadu. Zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv, povinností a pravidel etiky úředníka, základních dovedností, návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií, základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k pracovnímu zařazení úředníka.

Po absolvování vstupního vzdělávání, které se mimo jiné počtem dní započítává do oněch problematických 18 dnů, čeká úřední vzdělávání průběžné.

3.3.2 Průběžné vzdělávání (§ 20 zákona o úřednících)

O tomto vzdělávání jsem se již z praktického pohledu rozepsala výše. Vstupní vzdělání se zaměřuje na všechny úředníky ÚSC, kteří vykonávají správní činnosti. Zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v ÚSC, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Uskutečňuje se formou kurzů. O účasti úředníka na jednotlivých kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb ÚSC a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka. Pracovník je povinen se kurzu zúčastnit. Jedná se o oblast, ve které bylo ponecháno na rozhodnutí jednotlivých úřadů, na jaké vzdělávání své zaměstnance vyšlou, které oblasti považují za prioritní a kolik finančních prostředků k tomuto účelu vyčlení. Úplně speciálním typem průběžného vzdělávání je zvláštní odborná způsobilost.

3.3.3 Zvláštní odborná způsobilost (dále ZOZ) (§ 21 zákona o úřednících)

Cílovou skupinu tvoří úředníci vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem (vyhláška č 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků

územních samosprávných celků). Úředník je povinen prokázat ZOZ k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k ÚSC nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání ZOZ předpokladem, případně 18 měsíců ode dne, kdy nabyla účinnosti novela, která určitou správní činnost klasifikovala jako činnost, pro jejíž výkon je nutné složit zkoušky ZOZ. Tuto povinnost nemá úředník, kterému byla uznána rovnocennost vzdělání podle § 33 nebo § 34 zákona o úřednících.

ÚSC je povinen přihlásit úředníka, který vykonává správní činnosti stanovené prováděcím správním předpisem, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k ÚSC, nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro jejíž výkon je prokázání ZOZ předpokladem.

Úkolem přípravy na ověřování ZOZ je dosažení požadovaných znalostí obecných i speciálních právních norem upravujících výkon státní správy na příslušných úsecích včetně jejich aplikace v praxi. Systém je rozdělen do dvou částí – obecné a zvláštní. Zvláštní část obsahuje 30 oblastí, jejichž taxativní výčet je uveden v příloze k vyhlášce č. 512/2002 Sb.

Obecná část zahrnuje

- znalost základů veřejné správy
- znalost zákona o obcích, o krajích, o hlavním městě Praze
- znalost zákona o správním řízení

Zvláštní část zahrnuje

- znalost předpisů nezbytných k výkonu konkrétních správních činností stanovených prováděcím právním předpisem č. 512/2002 Sb.

Zkouška ZOZ je v systému vzdělávání úředníků ÚSC považována za klíčovou, jelikož úředníci se bez ní při výkonu správních činností neobejdou.

Zákon o úřednících v § 22 - § 26 upravuje pravidla ZOZ (tzn. zabezpečení a průběh zkoušky, zkušební komise, vydávání osvědčení a řízení o námitkách). Tato pravidla

mají napomoci k zajištění objektivního průběhu posouzení ověřování znalostí a dovedností úředníků.

Přípravu k ověření zvláštní odborné způsobilosti pro výkon správních činností zabezpečuje v převážné většině Vzdělávací středisko Institutu pro místní správu Praha v Benešově.

Garantem celého vzdělávacího projektu je Ministerstvo vnitra, které ve svém školícím zařízení, Institutu pro veřejnou správu v Benešově, pořádá dvoutýdenní školící semináře, které jsou v závěru zakončeny zkouškou odborné způsobilosti.

Lektory jsou odborníci v dané oblasti. Jak už jsem uvedla výše, školící akce, ale i následné zkoušky jsou rozděleny na dvě části. První je část obecná a zahrnuje v sobě problematiku veřejné správy a správní řád. Tuto část většinou přednáší lektori, kteří jsou zaměstnanci Ministerstva vnitra. Druhá, odborná část, je specifická pro jednotlivé úředníky podle toho, co je náplní jejich práce. A na základě tohoto rozdělení jsou také voleni přednášející, odborníci na danou tematiku, většinou pracovníci příslušných ministerstev.

Vzdělávání probíhá v týdenních cyklech, vždy od pondělí do pátku respektive do čtvrtka. První týden je věnován části obecné, přičemž se začíná oblastí veřejné správy. Stěžejním materiálem této části je zákon o obcích. Institut veřejné správy se snaží úředníkům alespoň symbolicky ulehčit práci, takže připravuje vytištěné studijní materiály, pomocí nichž, kvalifikovaného výkladu lektora a následného procvičování, se účastníci snaží zorientovat v této oblasti. Vytištěný materiál bývá většinou zpracován tak, aby co nejvíce zpřehlednil danou problematiku. Veřejné správě jsou věnovány 2 dny. Zbylé 2-3 dny probíhá výklad správního řádu. Správní řád je přednášen dle zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění. Na rozdíl od veřejné správy orientace ve správním řádu je velice složitá a hodně záleží na lektorovi, jakým způsobem povede svůj výklad, aby byl ze strany posluchačů dostatečně pochopen.

Druhý týden akce probíhá podobně, s tím rozdílem, že na programu je zvláštní zákon. V tomto týdnu také dochází k dělení účastníků do skupin, protože, tak jako obecnou část mohli všichni zúčastnění vyposlechnout společně, tady už musí docházet ke konkrétnímu rozdělení dle oblastí, které úředník vykonává. Takže v jednom termínu se mohou sejít např. přestupkáři (úředníci zabývající se řešením přestupků), řidiči (ti kdož pracují na registru řidičů), apod.

O tom, jaký účinek zanechala na úředníky dvoutýdenní vzdělávací smršť, se všichni přesvědčí v čase zkoušek. První den se konají písemné testy z oblasti obecné i odborné. Úspěšný účastník postupuje na ústní zkoušku, kde se o svých znalostech snaží přesvědčit tří člennou komisí. Ten, kdo písemnou část nezvládne, není připuštěn k ústní části a musí písemný test v rozmezí 30 respektive 90 dnů opakovat.

Zkouška probíhá tak, že si zkoušený vylosuje tři otázky, jednu z veřejné správy, ze správního řádu a ze zvláštního zákona. Oblast veřejné správy se opět pojí se správním řádem, takže k úspěšnému absolvování této části, je nutné zvládnout obě složky.

Uspěl-li uchazeč, je mu vydáno Osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti, které zvyšuje jeho prestiž a potenciál, a to i v případě, že by měl pracovat jinde. Každý zaměstnavatel ve veřejné správě „rád sáhne po hotovém úředníkovi“.

Neúspěšní účastníci, ať již z části písemné nebo ústní, mohou, (ještě max. 2x), zkoušku opakovat, a to buď znovu v Benešově anebo v Praze na půdě Ministerstva vnitra. Opakovanou zkoušku si úředník hradí sám a koná ji ve dni svého volna, o dovolené.

Kdo absolvoval semináře v Benešově, má jistotu, že obsah následné zkoušky bude sestaven z informací z přednášek a přednášející lektori budou i lektory zkoušejícími.

Přesto si na závěr neodpustím připomínku. Je sice chvályhodné, že zákonodárci chtějí mít na úřednických postech kvalifikované odborníky, ale možná by stálo za to, zamyslet se nad tím, co taková zkouška odborné způsobilosti udělá s psychikou jedince. Nebylo by, myslím, od věci, kdyby byl brán zřetel na dlouholetou praxi. Podle mého názoru a z vlastní zkušenosti je dvoutýdenní, i když intenzivní, kurz velmi málo a pojmout takové množství informací je těžko zvladatelné. A co teprve naučené odprezentovat před zkušební komisí. Velkou roli v tomto případě navíc sehrává také nadměrná zátěž a stres.

Navíc pokud někdo vykonává stejnou pracovní činnost např. 20 let, je mu přes 50 let a jenom díky tomu, že jeho správní činnost byla novelou zařazena k činnosti, pro jejichž výkon je nutné mít ZOZ, myslím si, že je zbytečné takového jedince nadměrně stresovat tím, že do 18 měsíců po nabytí účinnosti této „novely“ musí absolvovat zkoušky ZOZ, jinak bude muset opustit svou pracovní pozici, což se rovná tomu, že přijde o zaměstnání. Jestliže svou práci po celá léta odváděl precizně i bez absolvování ZOZ, nevidím důvod, proč by tak nemohl činit i dále.

Ale vraťme se ke vzdělávání. Poslední skupinou úředníků, jejichž formu vzdělávání určuje zákon, jsou vedoucí úředníci. Ti, na rozdíl od obyčejných úředníků, musí ještě absolvovat další vzdělávání, přímo zaměřené na zvládnutí jejich funkce.

3.3.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (§ 27 zákona o úřednících)

Cílovou skupinu tvoří všichni vedoucí úředníci. Řízení úředníků zajišťuje ÚSC prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků, a to do doby 2 let ode dne nástupu do funkce.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů zahrnuje obecnou a zvláštní část. V obecné části se rozvíjí znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech vykonávaných podřízenými úředníky. Ukončení tohoto vzdělávání je předpokladem pro výkon funkce vedoucího úředníka a vedoucího úřadu s výjimkou těch jedinců, kterým byla uznána rovnocennost vzdělání.

Seznámili jsme se postupně s tím, co si představít pod pojmem veřejná správa. Přes obecnou charakteristiku vzdělávání jsme se propletly nástrahami jednotlivých paragrafů týkajících se vzdělávání úředníků a pomaly se posouváme dál k tvorbě kompetenčního modelu pro pracovní pozice zaměstnanců odboru dopravy. Navržený kompetenční model a na jeho základě klasifikované kompetence mi pomohou dobrat se do cíle mé práce, kterým je vytvoření plánu vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností. Než se však vydáme dále, je nezbytné zastavit se a ujasnit si, cože jsou to vlastně ty kompetence.

4 KOMPETENCE

4.1 Definice pojmu kompetence

Odpověď na tuto otázku nebude zdaleka jednoduchá, o čemž svědčí i celá řada autorů zabývajících se tímto tématem. Možná nejsrozumitelnější výklad podává Bartoňková (2010, s. 84), podle které je termín *kompetence* užíván ve dvou základních významech:

- 1) Kompetence jako **pravomoc**
- 2) Kompetence jako **schopnost**

Kompetence jako pravomoc nebo také oprávnění, rozsah působnosti můžeme chápat jako kompetence dané zvenku, někým. Znamená to, že dnes je mám, ale zítra už tato kompetence může být přesunuta na někoho jiného.

Kompetence jako schopnost vyjadřuje vnitřní kvalitu člověka. Tato kvalita je výsledkem rozvoje, umožňuje jedinci podat výkon nezávisle na venkovním světě (Bartoňková 2010, s. 84).

Hroník (2007, s. 61) definuje kompetenci jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které člověk využívá k dosažení cíle.

S touto definicí se ztotožňuje i Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 26-28), kteří popisují kompetenci jako schopnost či způsob chovat se určitým způsobem. Chování je výsledkem různých procesů. Každý člověk se v konkrétních situacích chová jinak, dle svých postojů, hodnot, motivů, vědomostí, dovedností. Lidé mají různou přípravu a jsou různě schopni použít chování, které potřebují k efektivnímu zvládnutí úkolu.

Veteška, Tureckiová (2008, s. 30) uvádí, že kompetence v sobě může obsahovat různé schopnosti, které jsou potom využívány podle dané situace. Kompetence se týkají celé osobnosti člověka, jsou získávány v průběhu celého života a stejně tak mohou být rozvíjeny i ztráceny. Jsou závislé na věku nositele a kultuře sociálního prostředí, projevují se v chování, v činnosti. Nikdo nedisponuje všemi potřebnými kompetencemi. Přesná definice kompetence těchto autorů je následující:

„Kompetence je jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů, činností a životních situací, spojená s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost“ (Veteška, Tureckiová 2008, s. 21).

Ve vztahu ke vzdělávání kompetenci chápeme jako soubor, znalostí, dovedností, metod a postupů. Jsou to zkrátka takové schopnosti člověka, které mu umožňují řešit úkoly všemožného charakteru a vypořádávat se s určitými životními situacemi. Zároveň mu umožňují osobní rozvoj a naplnění jeho životních plánů. Kompetence tedy umožňuje jedinci plnit úkoly jak v běžném, tak v pracovním životě.

V souvislosti s dvojitým významem slova kompetence, někteří autoři (například Bartoňková 2010, s. 84-85; Hroník 2007, s. 62-63; Armstrong 2002, s. 280-282) pak rozlišují mezi anglickými předobrazy českého slova kompetence a sice mezi pojmy *competency a competence*.

- Pojem **competency** se týká nějaké konkrétní osoby, vztahuje se k rysům chování, které podmiňuje očekávaný výkon. Jedná se tedy o schopnosti, tedy měkké dovednosti, které odlišují efektivní výkon od neefektivního.
- **Competence** je pojem, který se vztahuje k oblasti práce, pracovního místa, kterou je oprávněna daná osoba zastávat. Je to tedy kvalifikace, odborná způsobilost. Dá se měřit pomocí norem a standardů – jedná se tedy o tvrdé schopnosti nebo způsobilosti.

Kompetence mají svůj základ v osobnosti každého člověka (v inteligenci, schopnostech, hodnotách, postojích atd.) a projevují se v chování. Kompetentní je takový člověk, který, pokud použijeme sociologickou definici, zvládá své sociální role.

Protože tato práce se zabývá vzděláváním a rozvojem kompetencí, budu se dále zabývat kompetencemi ve smyslu schopnosti.

Plamínek a Fišer (2005, s. 17–18) vidí kompetence lidí, kteří pracují pro firmu, jako základ úspěchu firmy a jejich výsledků. Tyto kompetence jsou vnímány jako souhrn

dosahovaného výkonu (lidské práce) a přinášeného potenciálu (lidských zdrojů). Pokud chybí jedno, chybí i kompetence jako celek. Pojem kompetence bez výjimky je vztahován ke konkrétním úlohám, které mají lidé vykonat. Protože kompetence lidí jsou odpovědné za úspěchy či neúspěchy firmy, rovněž problémy, které se vyskytnou, jsou řešeny doplněním chybějících kompetencí lidí. Problémy mohou být způsobeny nejen nekompetentní prací, ale také tím, že lidé práci nekompetentně zadávají a řídí.

Plamínek, Fišer (2005, s. 27-28) definují kompetenci jako dualitu, ve které se spojuje vykonaná práce, která je rozhodujícím vstupem do firemních procesů, a lidské zdroje, z nichž je tato práce čerpána. Snahou je, aby svět požadavků na pracovníky měl jasně a srozumitelně definované úlohy, a aby svět možností, reprezentovaný zdroji, kterými stejný člověk disponuje, přicházel těmto definovaným požadavkům vstříc tak, že se konkrétní člověk učí rozumět a naplňovat je svou prací.



Obrázek č. 2 Dvě složky kompetence

Zdroj: Plamínek, 2005, str.28

V Plamínkově teorii (2005, s. 27-28) vyjadřuje symbol Jin-Jang harmonický vztah mezi lidskou prací a lidskými zdroji.

Různí lidé mají různé předpoklady vykonat určitý úkol v rámci společnosti kompetentně. Jejich kompetence závisí na úrovni rozvinutosti jednotlivých složek kompetence.

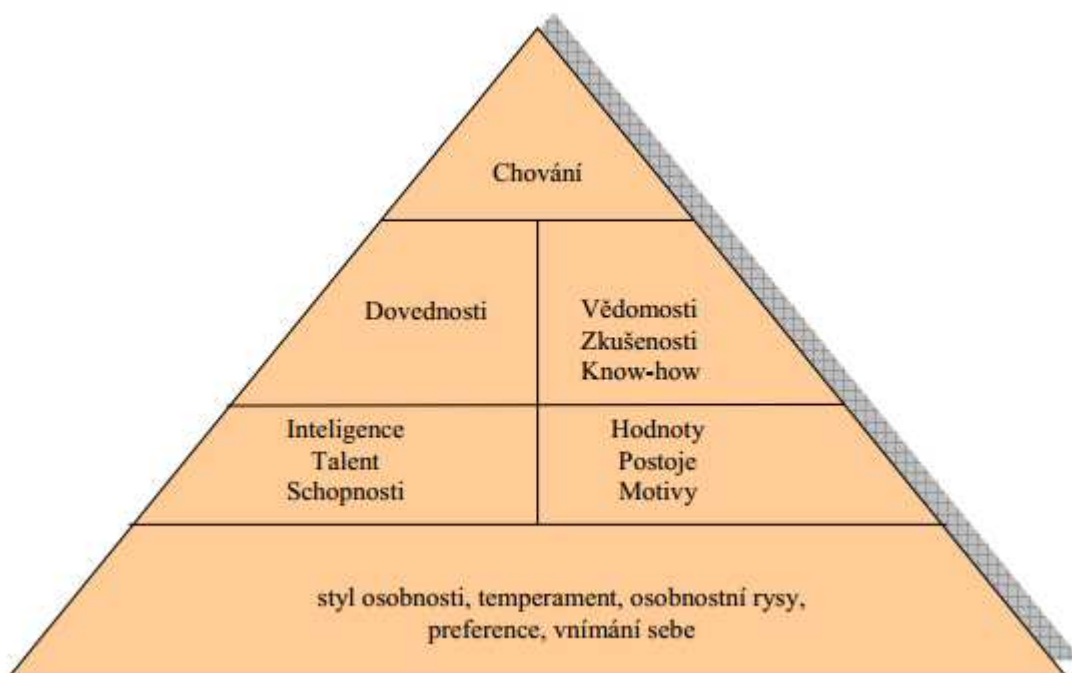
Co však tvoří kvalitu pracovníka? Jsou to dovednosti, schopnosti, vědomosti? Nebo je důležitější postoj, loajalita, obětavost? Je to spíše úroveň odborných znalostí, nebo talent pracovat s lidmi? Nebo všechno dohromady? Odpovědi na tyto otázky nám přinesou následující kapitoly.

4.2 Struktura kompetence

Bartoňková (2010, s. 86) uvádí podle Kubeše, Spillerové, Kurnického tři předpoklady, které musí splňovat pracovník, má-li být kompetentní k tomu, aby splnil svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni:

- „Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
- Je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít.“

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 27) zastávají názor, že kompetentní výkon zajistí pouze splnění všech třech podmínek najednou, přičemž mezi nimi panuje rovnocennost.



Obrázek č. 3 Hierarchický model struktury kompetence

Zdroj: Bartoňková 2010, s. 87 (upraveno dle: Kubeš, Spillerová, Kurnický)

K tomuto hierarchickému modelu podává Bartoňková (2010, s. 87) srozumitelný komentář. Podle ní základnu trojúhelníku tvoří ty části kompetence, které nelze získat ani rozvíjet vzděláváním. Jde o charakterové rysy a vlastnosti osobnosti.

Kompetence je vlastně charakteristická tím, že je vcelku stabilním prvkem osobnosti. Znamená to tedy, že pokud člověk danou kompetencí disponuje, tak je schopen ji využívat nehlédě na měnící se podmínky. Jednou nabytá kompetence je proto přenositelná a pokud člověk například změní zaměstnání je schopen tyto kompetence nadále využívat na jakékoli pozici a úrovni řízení.

Složky osobnosti jenž ovlivňují kompetence jsou dle Kubeše, Spillerové, Kurnického (2004, s. 30-31) následující:

- **Motivy** – je všechno to, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem. Jsou to vnitřní pohnutky, které člověka aktivují a udržují tuto aktivitu na určité úrovni. Silná motivace se projevuje v tom, že člověk vyhledává takové činnosti, které jsou pro něj poučné a představují pro něj výzvu.

- **Rysy** – jsou charakteristiky, které umožňují stabilní reakce na situace a informace, které člověk dostává z vnějšího prostředí. Jedním z rysů je například temperament, který ovlivňuje to, jak intenzivně bude člověk reagovat na podněty.
- **Vnímání sebe samotného** – vliv především na míru sebedůvěry, tedy přesvědčení, zda dokáže daný úkol splnit či nesplnit.
- **Vědomosti** – jsou veškeré poznatky, které člověk shromáždí během svého života a které souvisí s pozicí na níž se člověk nachází.
- **Dovednosti** – umožňují vykonávat činnosti spojené s určitým fyzickým či duševním úkolem. Dle složitosti tohoto úkolu je pro jeho zvládnutí nutné různé množství dovedností.

Díky znalostem kompetencí pracovníků jsou manažeři schopni odhadovat, jakým způsobem se budou tito pracovníci chovat v určitých situacích.

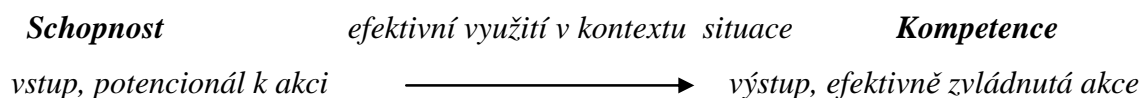
Vrátím-li se opět k hierarchickému modelu, z komentáře Bartoňkové (2010, s. 87) zjistíme, že druhá úroveň struktury kompetence, zahrnující inteligenci, talent, schopnosti, postoje a motivy, není ovlivnitelná vzděláváním. Avšak pomocí specifických programů při vzdělávání pracovníků je možné ji rozvíjet. K nabytí dané složky kompetence je potřeba využít personálních činností jako je např. výběr pracovníků nebo motivace pracovníků.

Třetí úroveň struktury kompetence prezentuje přesně tu oblast, kterou lze vzděláváním pracovníků nejenom získat ale i rozvíjet. Právě na tuto složku se zaměřuje firemní vzdělávání.

Dostáváme se k vrcholu trojúhelníku a ten je tvoření *chováním (jednáním)*, jakožto jediným pozorovatelným projevem člověka. Aby chování skutečně vyjadřovalo kompetence, musí být použito se záměrem přinést výsledek nebo předvést výkon a musí být podloženo vnitřními kvalitami člověka. Výkon v konkrétní pozici je pak kritériem, které je společné pro všechny výše zmíněné modely kompetencí.

Bartoňková (2010, s. 87) uzavírá svůj komentář konstatováním, že projev kompetence je úzce spojen s intelektuálním kapitálem, o kterém jsem se zmínila v kapitole 2.4.

Podle Vetešky a Tureckiové (2007, s. 31) je kompetentní ten, kdo efektivně zvládá rozdílné úkoly a situace, to znamená, že úspěšně zvládá své sociální role. Schopnost označují jako vstup a kompetenci jako výstup, viz následující schéma.



Při vymezení pojmu schopnosti se autoři Barták (2007, s. 145) a Palán (2002, s. 191) shodují v tom, že se jedná o duševní vlastnosti, nebo soubor předpokladů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání určitých činností, nebo při řešení konkrétní situace. K jejich rozvoji dochází na základě geneticky daných vloh. Veteška a Tureckiová (2008, s. 26) se s tímto pojetím rovněž ztotožňují, zároveň uvádí, že existence schopností nemusí být zárukou úspěšného jednání v konkrétních situacích, a že se lidé mírou svých geneticky daných schopností liší. Koubek (1997, s. 171) popisuje schopnosti přímo v souvislosti s pracovními činnostmi jako osobní charakteristiky pracovníka, používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce.

Kompetence jako schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi jako funkci definovali Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2006, s. 306).

4.3 Znaky kompetence

Už tedy víme, co jsou to kompetence, jaké je jejich složení a je nejvyšší čas, říci si něco o jejich znacích.

Charakteristické znaky kompetence, tak jak nám je představují Veteška s Tureckiovou (2008, s. 28):

- Kompetence je **kontextualizovaná** – je spojena s určitým prostředím či situací. Jsou vytvářeny na základě předchozích znalostí, zkušeností, zájmů.

- Kompetence je **multidimenzionální** – tzn. že je tvořena různými zdroji – informacemi, znalostmi, dovednostmi, představami apod.
- Kompetence je **definována standardem** – předem je nastaveno, jaká úroveň zvládnutí kompetencí se očekává. Pracovník ví (měl by vědět) jaký je výkonový standard (tedy jaký by měl být výsledek činnosti, což se projeví v chování). Toto umožňuje pracovníkovi demonstrovat svou kompetenci a zároveň jí změřit a vyhodnotit.
- Kompetence **má potenciál pro akci a rozvoj** - tzn. že kompetence je získávána a rozvíjena v procesech vzdělávání a učení. Tyto procesy by měly být kontinuální a celoživotní.

Definovat kompetenční model je v organizacích veřejné správy úloha nelehká. Přesto je nutné se o to pokusit, aby pracovník měl s čím porovnávat a případný nedostatek mohl odstranit vzděláváním.

4.4 Dělení kompetencí (druhy)

Poslední kapitolu věnovanou kompetencím zasvěťím jejich dělení. Právě informace získané při členění kompetencí by mi měly pomoci správně stanovit kritéria kompetencí, které budu využívat při tvorbě kompetenčního modelu, který bude prostředkem pro vznik návrhu plánu vzdělávání.

V odborné literatuře se lze setkat s různými druhy dělení kompetencí. Tak například Bartoňková (2010, s.88) považuje za podstatné členění Spensera a Spensera, a to podle předpovědi výkonu v určité pozici. Rozlišuje:

- **Prahové kompetence** - jsou základní charakteristiky (obvykle vědomosti nebo základní dovednosti, jako např. schopnost číst), které každý ke své práci potřebuje jako minimální, aby splnil přidělené úkoly. Nerozlišují však průměrné a vynikající pracovníky.
- **Odlišující kompetence** - jsou ty, které rozlišují nadprůměrné pracovní výkony od průměrných. Například při dosahování cílů, kdy si pracovník nastavil vyšší cíle, než jaké požaduje organizace, odlišuje tato kompetence jeho nadprůměrný

výkon od průměrného pracovního výkonu. Tyto kompetence se také nazývají kompetence vysokého výkonu.

Podobné členění poskytuje Armstrong (2002, s. 283) podle Boyatzise, který rozlišuje mezi **prahovými kompetencemi**, což jsou základní schopnosti požadované pro výkon práce, a **výkonovými kompetencemi**, které vytvářejí rozdíl mezi vysokým a nízkým výkonem.

I toto dělení vychází z pracovního výkonu na určité pracovní pozici. Existují však jakési univerzální kompetence, které nejsou vázány na konkrétní pracovní místo či úkol, ale jsou garantem dobrého výkonu v mnoha profesích, v různých organizacích a dokážou odlišit nadprůměrné pracovníky od průměrných. Tyto kompetence se označují jako generické kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 33).

Jiné dělení kompetencí představuje Beneš (2008, s. 17-18), jež tvrdí, že panuje poměrná shoda v dělení na kompetence: odborné, sociální a metodické, které se nějakým způsobem seskupují kolem určitých osobnostních kvalit, přičemž různí autoři používají pro tyto kompetence různá označení a kladou na ně rozdílné důrazy.

- **odborné** – tyto kompetence se vztahují na obsahy, předmět a prostředky práce; řadíme zde všeobecné, odborné a další odborné vzdělávání, kompetence získané při výkonu pracovní činnosti, obecné odborné kompetence (např. jazykové znalosti, znalosti ICT) a specifické znalosti a pracovní techniky,
- **metodické** – tyto kompetence slouží např. k řešení problémů, řízení času, schopnosti vyhledávat a zpracovávat informace, schopnosti úsudku; rozumíme jimi určitou úroveň logického, abstraktního, deduktivního a induktivního myšlení,
- **sociální** – tyto kompetence mají zaručit zvládnutí sociálních interakcí, komunikačních dovedností, spolupráce v týmu, zvládnutí konfliktů apod (Beneš, 2008, s. 18).

Obdobné členění do třech kategorií uvádějí Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 34), když pohlížejí na dělení kompetencí podle Tyrona, které je založeno na konkrétním typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Kompetence pak dělí na manažerské (náplň práce), interpersonální (sociální) a technické (odborné znalosti).

- **Manažerské kompetence** – skládají se z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a také rozvíjet své podřízené.
- **Interpersonální kompetence** – jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s ostatními lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny.
- **Technické kompetence** – jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů.

Chce-li být organizace úspěšná, jak uvádí Vodák, Kucharčíková (2007, s. 56) je potřeba kompetence členit ve více rovinách, na úrovni jednotlivce, pracovního týmu a organizace jako celku, tak aby kombinace všech skupin kompetencí maximalizovala výkon jednotlivce, týmu a celé organizace.

V takovém případě rozeznáváme kompetence:

- klíčové – pro všechny zaměstnance,
- týmové – pro skupiny, které jsou vzájemně pracovní propojené,
- funkční – technické (finance, vývoj, marketing atd.),
- vůdcovské a manažerské – potřebné pro vedení a řízení.

V pracovním prostředí, v něm se pohybujeme, tj. v jedné organizační jednotce veřejné správy, kterou je odbor dopravy obce s rozšířenou působností, rozlišujeme především kompetence klíčové, jimiž by měli disponovat všichni zaměstnanci. Proto na základě popisu pracovní pozice a očekávaného chování, kterým by se měl úředník prezentovat, klíčové kompetence identifikuji. Abychom se přiblížili k cíli diplomové práce, kterým je plán vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností, je načase vytvořit kompetenční model.

4.5 KOMPETENČNÍ MODEL

Jednotlivé kompetence můžeme různým způsobem uspořádat a vytvořit z nich kompetenční model (Hroník 2007, s. 68). Funkční kompetenční model Hroník (2007, s. 71-72) charakterizuje těmito body:

- **propojující** – vytváří výkladový rámec pro personální činnosti, které zároveň propojuje,
- **uživatelsky přátelský** – jde o nejpodstatnější charakteristiku, jednoduchá poselství přinášejí efekt větší rychlosti, výkonnosti, sdělitelnosti i sdílnosti,
- **jednotný** – funguje napříč společnostmi, avšak může však existovat několik variant odvozených ze stejného základu, s řadou sdílených kompetencí,
- **široce využitelný** – nabízí jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání,
- **sdílený** – není uživatelům předkládán jako hotový, je zapotřebí, aby si jej sami objevili a zvnitřnili.

Bartoňková (2010, s. 98) uvádí 3 typy členění kompetenčního modelu, jak jej nabízí Kubeš, Spillerová a Kurnický:

- **Model ústředních kompetencí** – zahrnuje kompetence společné a nevyhnutelné pro všechny zaměstnance dané organizace bez ohledu na jejich pozici v hierarchii.
- **Specifický kompetenční model** – jde o velmi přesný popis charakteristik chování, tento typ modelu má za cíl identifikovat ty kompetence zaměstnance, které ho činí úspěšným v konkrétní pozici v konkrétní organizaci.
- **Generický kompetenční model** – nabízí osvědčený seznam kompetencí, obvykle na konkrétní pozici. Generický model je dobrým základem, který vystihuje to podstatné, co z pracovníka dělá pracovníka úspěšného.

Většina organizací státní, respektive veřejné správy si klade za cíl být institucí, která bude efektivně a profesionálně vykonávat veřejnou správu a vstřícně přistupovat k občanům, kterým bude poskytovat kvalitní služby. Domnívám se tedy, že pro tyto organizace je nejvhodnější vytvořit generický kompetenční model.

Při tvorbě kompetenčního modelu lze využít tři možné přístupy (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63):

- **Preskriptivní nebo „vypůjčený“ přístup** – organizace se rozhodne nevytvářet nové kompetenční modely, které by jí byly šity na míru, tedy odrážely by její strategii, strukturu, kulturu a tržní podmínky, ale „vypůjčí“ si hotový model.
- **Kombinovaný přístup** – přizpůsobuje už vytvořený kompetenční model potřebám organizace, ve které bude použit.
- **Přístup šitý na míru** se liší od přístupu kombinovaného tím, že nepracuje s předem známými a definovanými kompetencemi, ale znovu mapuje organizační terén. Identifikuje ty projevy chování.

Každý z uvedených přístupů má své přednosti i svá omezení. Vzhledem k tomu, že v „mé“ v organizaci dosud nebyl kompetenční model vytvořen, budu při jeho tvorbě vycházet z přístupu šitého na míru.

4.5.1 Identifikace kompetencí a tvorba kompetenčního modelu

Bartoňková (2010, s. 100) identifikování kompetencí považuje za základ pro tvorbu kompetenčního modelu. Kompetenční model bude prostředkem vedoucím k cíli, tj. ke vzniku plán vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností. Podle Kubeše, Spillerové a Kurnického (2004, s. 46) je možno zjednodušeně rozdělit *proces identifikace kompetencí* do pěti etap:

1. přípravná fáze,
2. fáze získávání dat,
3. fáze analýzy a klasifikace informací,
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu,
5. ověření a validizace vzniklého modelu.

Nyní si jednotlivé části tvorby modelu kompetencí představíme podrobněji a konkrétněji v návaznosti na samotnou organizaci.

1. Přípravná fáze (Bartoňková 2010, s. 100):

- identifikovat klíčové pracovní pozice – tj. cílovou skupinu pro vznikající kompetenční model,

- získat informace o cílech a strategických záměrech organizace,
- porozumět organizační struktuře,
- ujasnit si cíl, který tvorbou kompetenčního modelu sledujeme,
- sestavit projektový tým a časový harmonogram pro tvorbu kompetenčního modelu,
- vybrat přístup pro tvorbu kompetenčního modelu.

V této fázi si stanovím, pro koho bude kompetenční model určen. Už na počátku své práce jsem zmínila, že pro tento úsek veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností, lze vytvořit **jednotný kompetenční model**, tzn. fungující napříč celým odborem (Bartoňková 201, s. 98).

Objektem této diplomové práce jsou zaměstnanci odboru dopravy obce s rozšířenou působností. Odbor dopravy naší obce XY je tvořen dvěma odděleními a vykonává tyto činnosti:

Oddělení dopravy, silničního hospodářství a komunálních služeb

- stanovování místní a přechodné úpravy provozu na pozemních komunikacích,
- provádění prevence v oblasti bezpečnosti provozu na pozemních komunikacích,
- provádění zkoušek odborné způsobilosti dopravců podle zákona o silniční dopravě a vydávání osvědčení o odborné způsobilosti,
- vydávání stanovisek k žádostem o koncesi k provozování taxislužby,
- rozhodování o licencích k provozování městské autobusové dopravy,
- projednávání žádostí a vydávání stanovisek obce k licencím na linkovou osobní dopravu vydávaným dopravními úřady,
- schvalování jízdních řádů městské autobusové dopravy a jejich změn,
- přidělování evidenčních čísel vozidlům taxislužby,
- vystavování a odebrání průkazu způsobilosti řidiče taxislužby,
- stanovování přepravních podmínek provozování taxislužby,
- projednávání žádostí a vydávání stanovisek obce k licencím drážní dopravy,
- rozhodování o licencích k provozování drážní dopravy,
- rozhodování o přidělení úředního povolení k provozování trolejbusové dráhy,
- výkon státního odborného dozoru v taxislužbě a v městské autobusové dopravě,

- povolení připojení komunikací a sousedních nemovitostí na silnice II. a III. třídy ve správním obvodu (dále jen SO) a na MK v územním obvodu (dále jen ÚO),
- povolení staveb a změn staveb silnic II. a III. třídy v SO, místních komunikací a veřejně přístupných účelových komunikací v SO, povolení užívání těchto staveb a změn staveb,
- výkon státního stavebního dohledu na stavbách silnic II. a III. třídy v SO a na stavbách místních komunikací a veřejně přístupných účelových komunikací v SO,
- rozhodování o zřízení věcného břemene umožňujícího využití pozemku pro stavbu silnice II. a III. třídy a místní komunikace v SO,
- rozhodování o uzavírce a objízďce na silnicích II. a III. třídy v SO a místní komunikace v ÚO,
- povolení zvláštního užívání silnic II. a III. třídy v SO a místní komunikace v ÚO,
- povolení umístění pevných překážek na silnicích II. a III. třídy v SO a na místní komunikaci v ÚO,
- povolení činností v ochranném pásmu silnic II. a III. třídy v SO a místní komunikace v ÚO,
- výkon státního dozoru na silnicích II. a III. třídy v SO a na místních komunikacích v ÚO,
- ukládání pokut za porušení zákona o silniční dopravě, zákona o pozemních komunikacích a stavebního zákona,
- zajišťování správy a údržby městských komunikací, světelného signalizačního zařízení a veřejného osvětlení, zajišťování zimní údržby komunikací a čistoty města,
- pronájem veřejných prostranství, zábory komunikací pro prodejní činnost, přenosná reklamní zařízení atd.

Oddělení dopravně správních agend

Registr řidičů

- vydávání registrací k provozování autoškoly, o její změně a o jejím odnětí,

- provádění zkoušek z odborné způsobilosti žadatelů o udělení a rozšíření řidičského oprávnění,
- provádění přezkoušení z odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel,
- provádění zkoušek řidičů v rámci zdokonalování odborné způsobilosti řidičů pro účely profesní způsobilosti řidičů,
- vydávání průkazů profesní způsobilosti řidiče,
- pověřování osob oprávněných k zastavování vozidel,
- udělování, podmiňování, omezování, odnímání a vracení řidičských oprávnění a zrušování podmínek nebo omezení řidičského oprávnění,
- nařizování přezkoušení z odborné a zdravotní způsobilosti držitele řidičského oprávnění,
- vydávání a výměna řidičských průkazů a mezinárodních řidičských průkazů a vydávání duplikátů řidičských průkazů a mezinárodních řidičských průkazů,
- vydávání řidičských průkazů na základě řidičských průkazů vydaných cizím státem nebo řidičských průkazů Evropských společenství
- zapisování do mezinárodního řidičského průkazu vydaného cizím státem skutečnosti podle zákona o provozu na pozemních komunikacích a oznamování orgánu cizího státu, který tento mezinárodní řidičský průkaz vydal,
- vedení registru řidičů a vydávání dat z registru řidičů, provádění záznamů v registru řidičů o počtech bodů dosažených řidiči v bodovém hodnocení a o odečtu bodů,
- projednávání námitek a rozhodování ve věci záznamu o počtu řidičem dosažených bodů v bodovém hodnocení,
- ukládání pokut podle zákona o silničním provozu,
- vydávání paměťových karet pro systém digitálního tachografu.

Úsek přestupků

- projednávání určených správních deliktů v provozu na pozemních komunikacích ukládání pokut podle zákona o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích.

Registr vozidel

- vedení registru silničních vozidel,
- rozhodování o zápisu silničního vozidla do registru vozidel, provádění zápisů změn údajů zapisovaných v registru,
- přidělování silničním motorovým vozidlům registrační značky a přidělování tabulky s registrační značkou,
- vydávání osvědčení o registraci a technického průkazu silničního vozidla nebo technického osvědčení silničního vozidla,
- rozhodování o vyřazení vozidla z registru,
- schvalování technické způsobilosti jednotlivě vyrobeného silničního vozidla,
- povolování přestavby silničního vozidla, které je registrováno v registru silničních vozidel a schvalování technické způsobilosti přestavěného silničního vozidla,
- schvalování technické způsobilosti jednotlivě dovezeného silničního vozidla,
- provádění zápisu údajů v technickém průkazu silničního vozidla,
- rozhodování o udělení a odnětí oprávnění k provozování stanice měření emisí,
- schvalování výcvikového vozidla pro jeho použití k výcviku v autoškole a změny jeho užívání,
- výkon státního odborného dozoru ve věcech podmínek provozu vozidel na pozemních komunikacích,
- vedení registru historických a sportovních vozidel pro správní obvod kraje.

Z popisu těchto činností vznikají pracovní náplně pro jednotlivé pracovní pozice.

Pro zjednodušení a větší názornost specifikuji objekt své práce, a to na pracovníky zařazené na pozici registru vozidel, vykonávající přenesenou působnost dle zákona č. 56/2001 Sb., o podmínkách provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zvláštní zákon) a pracovníky na pozici povolování zvláštního užívání místních komunikací, jejichž přenesená působnost se řídí dle zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zvláštní zákon).

Při obou těchto činnostech úředníci přicházejí do přímého kontaktu s občany, což vyžaduje jednak dobré komunikační dovednosti, ovládání právních předpisů, zvládnutí stresových situací a asertivní jednání. Při výkonu svých pracovních úkolů se úředníci

na odboru dopravy musí vypořádat s nápirem často rozzlobených žadatelů, je tedy nutné obrnit se trpělivostí a tolerancí. Navíc se většinou jedná o práci u přepážky, tudíž značná část činností se odehrává přímo před zraky žadatelů. Úředník tak nemá klid na práci ani svůj prostor, protože klient ho po celou dobu provádění jednotlivých úkonů bedlivě sleduje, což může některé pracovníky velmi stresovat.

2. Fáze získávání (sběru dat).

Bartoňková(2010, s. 100) říká, že podle Kubeše, Spillerové a Kurnického jsou ve fázi získávání (sběru) dat užívány techniky, jež se aplikují rovněž v rámci provádění analýzy pracovního místa či analýzy práce. Koubek (2007, s. 43) uvádí, že „*analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a dalších souvislostech pracovních míst*“. Dle Koubka (2007, s. 75-76) může jako zdroj informací pro analýzu pracovního místa posloužit pracovník zařazený na pracovní místo, pozorovatel, ale mohou být využívány také existující písemné materiály. V našem případě to budou pracovní náplně, které popisují činnosti na pracovní pozici.

Technikou získávání dat, jak uvádí Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004, s. 48), může být:

- rozhovor nebo metoda kritických incidentů,
- panely expertů,
- průzkumy,
- databáze kompetenčních modelů,
- analýza pracovních funkcí/úkolů,
- přímé pozorování.

Ve své práci použiji techniku analýzy pracovních úkolů, vyplývající z těchto pracovních náplní:

Pracovní náplň pracovníka odboru dopravy, oddělení silničního hospodářství a komunálních služeb:

- Vydávání rozhodnutí pro zvláštní užívání MK dle zákona č.13/97 Sb., o pozemních komunikacích (umístění lešení, kontejnerů, stavebního materiálu, ostatního stavebního zařízení , předzahrádek, zřízení stavenišť).
- Vydávání rozhodnutí pro umístění reklamního zařízení (reklamní poutače, zboží vystavené před provozovnou), umístění prodejních stánků, pořádání akcí na komunikacích.
- Vedení příslušné agendy, správních poplatků, vyměření místních poplatků.
- Vydávání rozhodnutí na uzavírky místních komunikací (spojené se zábořem).
- Spolupráce s jednotlivými účastníky řízení a dotčenými orgány státní správy, účast na jednáních o povolení zvláštního užívání.
- Provádění kontrol plněných rozhodnutí.
- Vykonává činnost státního dozoru.
- Zasílání výzev k odstranění nepovolených reklamních zařízení.
- Dávání podnětů ke správnímu řízení.
- Přijímání oznámení o užívání veřejného prostranství s poplatkem i bez poplatku.
- Vytváření spisů dle správního řádu.
- Vydávání pokynů k plnění veřejných příjmů – spolupráce s EO.
- Vedení spisové služby.

Pracovní náplň pracovníka odboru dopravy, oddělení dopravně správních agend:

- Vykonávání samostatné dílčí práce administrativní a odborné povahy v registru vozidel, jejich vlastníků a provozovatelů.
- Zapisování silničních vozidel do registru vozidel a provádění změn údajů zapisovaných vozidel.
- Vydávání osvědčení o registraci silničního vozidla.
- Provádění zápisu a výmazu zástavního práva k silničním motorovým vozidlům do registru vozidel a technického průkazu.
- Provádění zápisu údajů v technickém průkazu silničního vozidla.
- Přidělování silničním motorovým vozidlům registrační značky a přidělování tabulek s registrační značkou.

- Provádění dočasného vyřazování vozidel.
- Provádění záznamu o technických prohlídkách do registru vozidel.
- Vedení příslušné evidence související s vykonávanou agendou.

Náplně práce uvádí jednotlivé pracovní činnosti, které zaměstnanci na daných pozicích vykonávají. Z výše uvedeného je patrné, že pracovníci při výkonu své funkce pracují samostatně, od prvního kontaktu s žadatelem, od podání žádosti, až po ukončení správní činnosti. Je tedy nutné, aby disponovali odbornými dovednostmi, především znalostí příslušných zákonných norem, dokázali se rychle rozhodovat, pracovat se zdroji a podklady, uměli pracovat s informačními technologiemi a spisovou službou. Potřebují být vybaveni dobrými komunikačními dovednostmi a jejich projevy chování musí být na takové úrovni, aby dobře reprezentovali svou organizaci.

3. Fáze analýzy a klasifikace informací

Výstupem této fáze je seznam kompetencí, který vznikl na základě následujících kroků (Bartoňková 2010, s. 101):

- soupis jednotlivých projevů chování odpovídajících určité pozici,
- ze všech získaných informací identifikovat ty, které přímo popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům,
- jednotlivé výroky se zařazují do skupin nazývaných kompetenční témata,
- další analýza kompetencí s cílem vytvořit homogenní celky. Tyto už tvoří základ kompetence a jejich projevů.

Na základě uvedených pracovních náplní jsem se snažila pojmenovat žádoucí projevy chování. Každý pracovník má jisté osobní rysy a vlastnosti. Osobnost člověka je specifická a vzděláváním ji lze jen velmi omezeně rozvíjet (viz kapitola 4.2). Na pozicích pracovníků úřadu je důležité disponovat sociálními kompetencemi, protože úředníci se jednak dostávají do každodenního styku s klienty úřadu a jednak spolupracují mezi sebou navzájem. A v neposlední řadě s úřednickou prací souvisí i zvládnutí odborných znalostí. Neustále měnící se legislativa vede k nutnosti trvale sledovat změny zákonů a pružně na tyto změny reagovat.

Každý zaměstnanec odboru dopravy by měl splňovat kvalifikační předpoklady, tzn. že by měl mít minimálně středoškolské vzdělání a musí absolvovat zkoušku odborné způsobilosti (viz kapitola 3.3.3). Při výkonu své práce uplatňuje tyto projevy chování:

- neobává se řešit úkoly samostatně v rámci svěřené působnosti a v souladu s platnou legislativou, nemá potřebu vše konzultovat,
- nalézá vlastní způsoby zvládnutí svěřené agendy i vzniklých problémů,
- získané poznatky umí využít v dalších situacích,
- je připraven převzít zodpovědnost, provádět a přijímat rozhodnutí,
- je připraven vzít na sebe důsledky svého jednání a svých rozhodnutí,
- je schopen být objektivní bez osobní předpojatosti,
- pracuje zodpovědně, rychle, iniciativně se podílí na plnění úkolů,
- je spolehlivý a důvěryhodný při vykonávání pracovních úkolů,
- svěřené úkoly plní svědomitě a v určených termínech,
- umí v daných situacích rozlišit co je správné a co špatné,
- vhodně zvažuje šance a rizika,
- dokáže čelit stresovým a konfliktním situacím a dobře se s nimi vyrovnává,
- vypjaté situace se snaží řešit bez zbytečných emocí,
- zvládá práci pod tlakem,
- dokáže se poučit ze stresových a konfliktních situací,
- umí jednat asertivně,
- je ochoten dále rozvíjet své znalosti a dovednosti,
- je přístupný změnám a novinkám,
- nemá problém účastnit se dalšího vzdělávání (kurzy, školení,...),
- bez problémů zvládá formální i neformální komunikaci v psané i mluvené podobě,
- zvládá verbální i neverbální komunikace tváří v tvář,
- dokáže efektivně předávat a sdílet informace také ve zprostředkované, písemné i elektronické komunikaci,
- je schopen aktivně naslouchat a strukturovaně odpovídat, jeho projev je souvislý, kultivovaný, s rozsáhlou slovní zásobou,
- dokáže komunikovat s klienty, spolupracovníky i vedením,
- je schopen slušně a adekvátně prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem,
- dokáže se vcítit do pozice svých spolupracovníků a klientů a porozumět jim,

- jedná s citem a taktně,
- nemá problémy v oblasti mezilidských vztahů, dokáže navazovat kontakty,
- chová se profesionálně, jak v oblasti řešení pracovních povinností, tak při komunikaci s klienty i spolupracovníky,
- jedná s ostatními jako se sobě rovnými,
- umí vhodně využít sociální vnímavost a citlivost,
- chová se kultivovaně a dbá o svůj vzhled,
- orientuje se v právních předpisech potřebných pro výkon dané pozice,
- orientuje se v obecných právních normách a předpisech,
- na uživatelské úrovni pracuje na PC v operačním systému Windows, v programech Excel, Outlook, v programech Ministerstva vnitra ČR a v interních programech organizace,
- zvládá obsluhu dalších zařízení např. kopírka, tiskárna, ...
- umí pracovat se spisovou službou,
- vede spisovou dokumentaci.

Podle těchto projevů chování jsem si podle Vetešky (2010, s. 97-98) zvolila požadované kompetence tak, jak je rozpracovali Ital a Knöferl, a to – osobnostní kompetence, sociální kompetence a odborné kompetence.

4. Fáze popisu a tvorby kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi jsou uspořádány příbuzné projevy chování a vytvořen náčrt kompetence. Tím vznikne charakteristika kompetence a je možné vytvořit popis chování, které danou kompetenci charakterizuje.

Při popisu kompetence je vhodné vycházet z těchto principů:

- používat jednoduchý a srozumitelný jazyk
- najít přiměřený kompromis mezi úrovní všeobecnosti a konkrétnosti popisu
- nevysvětlovat kompetenci v kruhu – v definici nebo v popisu by se neměl objevovat název kompetence (Kubeš, Spillerová a Kurnický 2004, s. 56-57).

Pro větší přehlednost jsem jednotlivé druhy kompetencí společně s pracovními úkoly, projevy chování a názvem kompetence zapracovala do níže uvedené tabulky, která je zároveň kompetenčním modelem pracovníků odboru dopravy obce s rozšířenou působností.

Tabulka č. 1 Kompetenční model pracovníků odboru dopravy obce s rozšířenou působností

Osobnostní kompetence		
Pracovní úkoly	Projev chování	Název kompetence
<p>Vstupuje do kontaktu s žadatelem.</p> <p>Zahajuje a vede správní řízení, rozhoduje o úkonech spojených se svěřenou agendou.</p> <p>Vykonává výkon státního dozoru.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – neobává se řešit úkoly samostatně v rámci svěřené působnosti a v souladu s platnou legislativou, nemá potřebu vše konzultovat – nalézá vlastní způsoby zvládnání svěřené agendy i vzniklých problémů – získané poznatky umí využít v dalších situacích 	<i>samostatnost v rozhodování</i>
<p>Nese odpovědnost za výkon své agendy, organizuje si úkoly spojené s pracovní náplní.</p> <p>Komplexně posuzuje každý jednotlivý případ a dává klientům zpětnou vazbu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – je připraven převzít zodpovědnost, provádět a přijímat rozhodnutí – je připraven vzít na sebe důsledky svého jednání a svých rozhodnutí – je schopen být objektivní bez osobní předpojatosti – pracuje zodpovědně, rychle, iniciativně se podílí na plnění úkolů 	<i>zodpovědnost</i>
<p>Poskytuje klientům spolehlivé informace.</p> <p>Precizně vede svěřenou</p>	<ul style="list-style-type: none"> – je spolehlivý a důvěryhodný při vykonávání pracovních úkolů – svěřené úkoly plní svědomitě a 	<i>spolehlivost</i>

<p>agendu.</p> <p>Pracuje tak, aby splnil svěřené úkoly včas.</p> <p>Svěřené úkoly posuzuje objektivně.</p>	<p>v určených termínech</p> <ul style="list-style-type: none"> – umí v daných situacích rozlišit co je správné a co špatné – vhodně zvažuje šance a rizika 	
<p>Jedná často s problémovými klienty.</p> <p>Řeší konfliktní situace.</p> <p>Vykonává pracovní činnost před zraky klientů, na počkání.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – dokáže čelit stresovým a konfliktním situacím a dobře se s nimi vyrovnává – vypjaté situace se snaží řešit bez zbytečných emocí – zvládá práci pod tlakem – dokáže se poučit ze stresových a konfliktních situací – umí jednat asertivně 	<p><i>zvládání konfliktů, odolnost vůči stresu</i></p>
Sociální kompetence		
Pracovní úkoly	Projev chování	Název kompetence
<p>Efektivně komunikuje s ostatními správními orgány, s veřejností a v rámci pracovního kolektivu.</p> <p>Vede nestandardizované rozhovory s klienty, naslouchá jim, vede je ke spolupráci.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – bez problémů zvládá formální i neformální komunikaci v psané i mluvené podobě – zvládá verbální i neverbální komunikace tváří v tvář – dokáže efektivně předávat a sdílet informace také ve zprostředkované, písemné i elektronické komunikaci – je schopen aktivně naslouchat a strukturovaně odpovídat, jeho projev je souvislý, kultivovaný, s rozsáhlou slovní zásobou – dokáže komunikovat s klienty, spolupracovníky i vedením 	<p><i>komunikace</i></p>

<p>Ke každému žadateli aplikuje individuální přístup.</p> <p>Jedná objektivně, rozvážně, v souladu s právními předpisy.</p> <p>Nenechá se při rozhodování ovlivnit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – je schopen slušně a adekvátně prosazovat vlastní názor, stanovisko nebo zájem – dokáže se vcítit do pozice svých spolupracovníků a klientů a porozumět jim – jedná s citem a taktně – nemá problémy v oblasti mezilidských vztahů, dokáže navazovat kontakty 	<p><i>asertivita a empatie</i></p>
<p>Má sociální cítění, chová se vnímavě, taktně a citlivě.</p> <p>Uplatňuje lidský přístup.</p> <p>Vystupuje reprezentativně a profesionálně.</p> <p>Sleduje neustálé legislativní změny, aby byl schopen reagovat a zvládat nové situace</p>	<ul style="list-style-type: none"> – chová se profesionálně, jak v oblasti řešení pracovních povinností, tak při komunikaci s klienty i spolupracovníky – jedná s ostatními jako se sobě rovnými – umí vhodně využít sociální vnímavost a citlivost – chová se kultivovaně a dbá o svůj vzhled – je ochoten dále rozvíjet své znalosti a dovednosti – je přístupný změnám a novinkám – nemá problém účastnit se dalšího vzdělávání (kurzy, školení, ...) 	<p><i>profesionalita</i></p>
<p>Odborné kompetence</p>		
<p>Popis pracovních úkolů</p>	<p>Projev chování</p>	<p>Název kompetence</p>
<p>Pracuje v rámci svěřené agendy se zvláštními právními předpisy, ale i s obecnými zákony.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – orientace v právních předpisech potřebných pro výkon dané pozice – orientace v obecných právních normách a předpisech 	<p><i>odbornost</i></p>

<p>Má všeobecný přehled. Vede správní jednání. Provádí kontrolu státního dozoru na pozemních komunikacích.</p>		
<p>Na PC vyhotovuje rozhodnutí, usnesení, zapisuje údaje do registru vozidel. Vydává technické průkazy a osvědčení o registraci vozidel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – na uživatelské úrovni dokáže zvládat práci s PC v operačním systému Windows, s programy Excel, Outlook, v programech MV a v interních programech organizace – zvládá obsluhovat další zařízení např. kopírka, tiskárna, ... 	<p><i>práce s výpočetní technikou</i></p>
<p>Vkládá dokumenty do spisové služby a přiděluje jim čísla jednací. Fyzicky i elektronicky vede spisovou dokumentaci v souladu se spisovým a skartačním řádem. Vypravuje vytvořené dokumenty.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – umí pracovat se spisovou službou – vede spisovou dokumentaci 	<p><i>vedení spisové služby</i></p>

5. Ověření a validizace vzniklého modelu

Po ukončení tvorby kompetenčního modelu se provádí validizace neboli praktické ověření, zda model skutečně popsal takové chování, které je požadováno. Nejběžnějším způsobem validizace je transformovat popisy chování u jednotlivých kompetencí do dotazníku a vytvořit tak nástroj pro 360° zpětnou vazbu (Bartoňková, 2010, s. 102).

Tato pátá fáze je zde uvedena pouze pro ucelené pojetí dané problematiky, protože nesouvisí s cílem této práce.

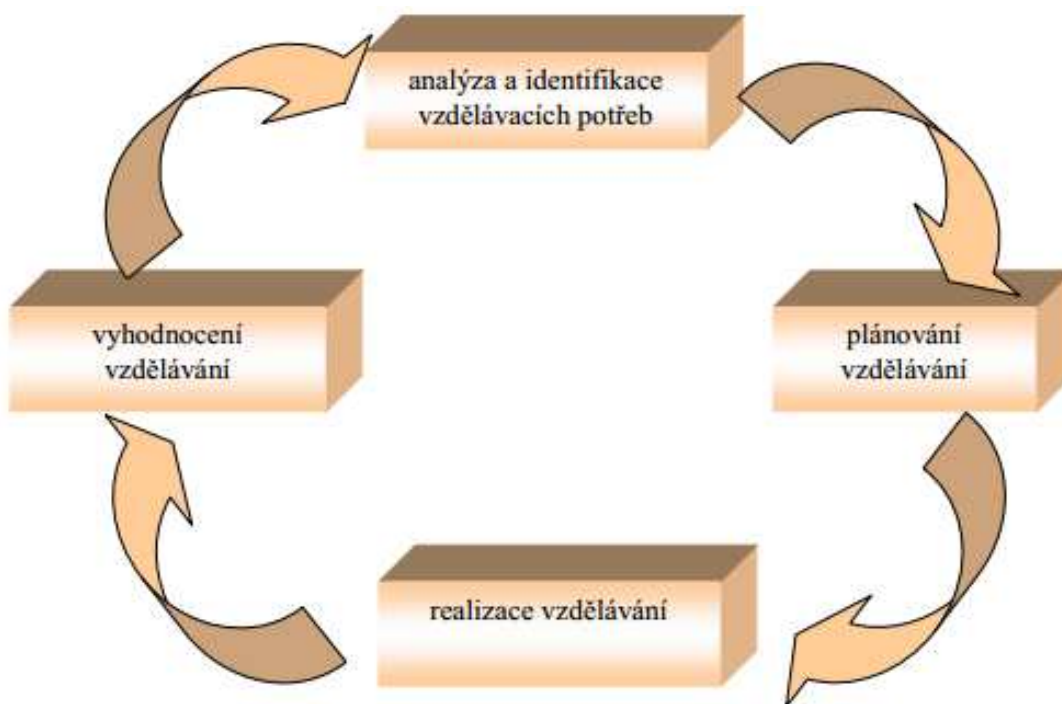
5 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI

Dobře organizované systematické vzdělávání je podle Koubka (2007, s. 259) nejefektivnějším vzděláváním pracovníků, které se odehrává v neustále se opakujícím cyklu. Tento cyklus je u organizací státní správy tříletý. Představme si tedy jednotlivé fáze tohoto cyklu, fáze vzdělávání.

5.1 Fáze vzdělávání

Před samotným návrhem plánu vzdělávání se seznámíme s tím, jak vypadá systém firemního vzdělávání. Bartoňková uvádí podle Armstronga (2010, s. 110), že je tvořen čtyřmi fázemi:

- definování vzdělávacích potřeb tj. analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,
- rozhodnutí o druhu vzdělávání, který uspokojí zjištěné potřeby (plánování vzdělávání),
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocování vzdělávání



Obrázek č. 4 Fáze systému vzdělávání

Zdroj : Bartoňková, 2010, s. 110

Vzhledem k tomu, že vrcholem této diplomové práce je tvorba plánu vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností, dále se podrobněji budu věnovat vysvětlení pouze prvních dvou fází výše uvedeného cyklu, a to fázi identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace a fázi plánování vzdělávání. Realizace vzdělávání ani vyhodnocování vzdělávání nejsou náplní mé práce.

5.1.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Dle Bartoňkové (2010, s. 122) máme pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb dvě základní možnosti:

- 1) První z nich je provedení klasického **sociologického průzkumu** mezi zaměstnanci, nadřízenými, zákazníky atd.. Zde se používá zavedená metodologie, ať již kvantitativního či kvalitativního sociologického výzkumu.
- 2) Druhou možností je pak rozepsání obsahu vzdělávání do řady kompetencí. Výsledkem tohoto procesu je vytvoření tzv. **kompetenčního modelu**.

Obě tyto možnosti vycházejí ze stejného základu – analýzy pracovního prostředí a následné identifikace vzdělávací potřeby. Výsledek obou přístupů by pak měl být stejný, tzn. identifikaci rozdílu mezi požadovaným výkonem a výkonem současným.

Přístup kompetenční má, podle mého názoru, jednu velkou výhodu před přístupem sociologickým. Pokud organizace zpracuje kompetenční model, tento jí může následně sloužit např. pro nábor pracovníků, kdy personalista přesně vidí, jaké kompetence musí uchazeč o místo splňovat již při nástupu do zaměstnání a které je možné rozvíjet pomocí vzdělávacích aktivit. Kompetenční model se tak může stát jakýmsi scénářem pro vedení přijímacího rozhovoru a zároveň nástrojem pro uzavření psychologické smlouvy.

Dalším možný způsob využití je při hodnocení zaměstnanců. V tomto případě nadřizený přesně ví, jaké kompetence a v jakém rozsahu by měly být u pracovníka rozvinuty, tedy, jaké chování je v konkrétních situacích pro dané pracovní místo žádoucí.

Vzhledem k cíli práce je tvorba kompetenčního modelu (viz kapitola 4.5.1) pro vybrané pracovníky výchozím podkladem pro návrh plánu jejich vzdělávání. Plán vzdělávání a jeho tvorba spadají do druhé fáze cyklu systematického vzdělávání, kterým je plánování vzdělávání.

Kompetence souvisí se vzděláváním. Jak jsem již uvedla, je celá řada kompetencí, které lze vzděláváním rozvíjet a prohlubovat. Abychom zjistili, jaké má pracovník mezery, je nutné nejprve provést analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb.

„Všechny vzdělávací aktivity musí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je třeba definovat účel těchto aktivit a to je možné pouze tehdy, když jsou identifikovány potřeby vzdělávání organizace, skupin a jednotlivců“ (Armstrong 2007, s. 503).

Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a celé organizace v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 69).

Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb lze získat jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí dané organizace. Z praktického hlediska, dle mého názoru, není možné získat objektivní informace z vnějšího prostředí. S ohledem na již několikrát zmiňovanou specifickou organizací veřejné správy, by sice zpětná vazba mohla vzejít od občanů, klientů, kteří se dostávají do kontaktu s prací úředníků, ale obávám se o objektivnost

jejich mínění. Tím mám na mysli, že od těch, jimž bylo vyhověno, by přišlo patrně pozitivní hodnocení a naopak ti, kterým by daný úředník nevyhověl, i když by jim nebylo vyhověno z hlediska zákonnosti, by vyjádřili svou nespokojenost.

Proto při analýze vzdělávacích potřeb zaměstnanců veřejné správy budou využívány vnitřní zdroje. Většinou jde o tyto tři skupiny údajů (Koubek 2007, s. 262):

1. **Údaje, které se týkají celé organizace** – údaje o struktuře organizace, o jejím cíli, o činnosti, struktuře zaměstnanců a pohybu pracovníků, využívání pracovní doby apod.
2. **Údaje o pracovním místě** – popisy pracovních míst, jejich specifikace (tedy požadavky na pracovníky a jejich schopnosti), informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů, konzultace s odcházejícími zaměstnanci, rozhovory s manažery atd. Vlastně jde o sumarizaci pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících** – je možné je získat z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělávání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů, rozhovorů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Koubek (2007, s. 262) uvádí, že každé pracovní místo klade na pracovníka určité požadavky, a proto se často potřeba vzdělávání opírá právě o požadavky vedoucích pracovníků, ale i pracovníků řadových. Organizace veřejné správy jsou organizacemi nevýrobními, nelze tedy dost dobře u pracovníků, úředníků hodnotit pracovní výkon. Sami pracovníci by měli mít dostatečnou dávku sebereflexe, aby v kooperaci s vedoucími pracovníky dokázali odhadnout své nedostatky. Náročný legislativní procesy, častá nepřehlednost a absurdita značně ztěžují práci úředníků. Je tudíž zapotřebí podporovat osobní rozvoj zaměstnanců, prohlubovat jejich znalosti, i co se týká chování při styku s klienty, protože toto vše vytváří obraz celého úřadu. Práce úředníků je náročná zejména proto, že přímo jednají s lidmi „z ulice“ a na místě musí čelit jejich požadavkům. Cílem každé organizace veřejné správy, je především spokojený občan, klient, žadatel, kterému budou poskytnuty maximální informace a kvalifikované služby na co nejvyšší profesionální úrovni.

5.1.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je druhou fází systému vzdělávání a skládá se z těchto fází (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 80-81):

- Přípravná fáze – specifikace potřeb, analýza účastníků a stanovení cílů.
- Realizační fáze - vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat. Na počátku této fáze jsou určeny vhodné techniky vzdělávání a rozvoje
- Fáze zdokonalování – průběžné hodnocení jednotlivých vzdělávacích etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého vzdělávacího procesu. V této fázi se např. prověřuje informovanost účastníků o vzdělávací akci, úroveň organizačního zajištění, vhodnosti vybraných lektorů a ekonomické nákladovosti.

Plán vzdělávání by měl odpovídat na tyto otázky (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 81-82):

- Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit?
- Jaká bude cílová skupina účastníků?
- Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat?
- Která vzdělávací instituce bude zvolena?
- Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční?
- Kde se vzdělávání uskuteční?
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat hodnocení vzdělávacích aktivit?
- Jaké jsou náklady na vzdělávání?

Návrh plánu vzdělávání pro pracovníky odboru dopravy obce s rozšířenou působností, který bude obsahem poslední kapitoly a je zároveň i cílem práce, bude vymezovat pouze témata vzdělávání, cílovou skupinu a časové období, během něhož ke vzdělávání dojde. Ostatní náležitosti vzdělávacího plánu nebudou striktně určeny, a to z důvodů, které se pokusím záhy vysvětlit.

Metody realizace vzdělávání

Koubek (2007, s. 270-273) představuje metody praktikované při firemním vzdělávání. Patří mezi ně:

- *Přednáška* – je zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- *Seminář* – přednáška spojená s diskusí, zprostředkovává spíše znalosti.
- *Hraní rolí (manažerské hry)* – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků, osvojení si určité sociální role a žádoících sociálních vlastností. Účastníci na sebe přebírají určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Tato metoda směřuje k řešení určité konkrétní situace a je využívána zejména při nácviku komunikačních dovedností, asertivity, konfliktních situací.
- *Případová studie* – smyšlené či skutečné vylíčení určitého problému. Jednotliví účastníci či malé skupinky je studují, analyzují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení daného problému.
- *Demonstrace* – praktické, názorné vyučování. Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů apod. V rámci této práce je demonstrování pojato jako předvádění činností lektorem.
- *E-learning* – vzdělávání pomocí počítačů (viz kapitola 2.3). Je využitelný zejména při rozvoji odborných kompetencí.

Při volbě jednotlivých vzdělávacích metod je dobré dbát na to, jaký způsob vzdělávanému vyhovuje. Někdo upřednostňuje e-learning např. při studiu obecných a zvláštních zákonů, nebo oživení si spisovného jazyka. Jsou však jedinci, kteří potřebují danou tematiku slyšet, a proto při výběru způsobu vzdělávání využívají formy přednášky, semináře.

Pokud jde o rozvoj komunikačních dovedností, asertivity nebo nácviku zvládnání stresových situací, domnívám se, že zde je zapotřebí lidského faktoru, který podá odborný výklad, nacvičí s účastníky vzdělávání potřebné techniky. K tomuto účelu je možné využít metodu hraní rolí, případové studie, demonstrace. Metody vzdělávání nebudu do svého návrhu plánu vzdělávání zahrnovat. Zde nechám na každém jednotlivci, aby si sám vybral, co mu nejlépe vyhovuje. Pokud bych striktně určila, že např. školení speciálních zákonů bude probíhat výhradně formou e-learningu, u části

zaměstnanců, kteří se s e-learningem neztotožňují, by se vzdělávací akce mohla projevit jako kontraproduktivní, protože by si z ní nic neodnesli.

Realizace vzdělávání

Vzdělávací aktivity mohou být podle Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2006, s. 318) uskutečněny několika způsoby. Buď organizace využije *vlastní zdroje* nebo se snaží najít *externí lektory* (většinou využívá nabídek vzdělávacích agentur) nebo *kombinuje obojí*.

Domnívám se, že v našem případě bude ideální využít kombinovaný přístup. Např. odbor výpočetní techniky zaměstnává odborníky, kteří mohou kolegům pomoci s prohloubením znalostí informačních technologií a stejně tak s vedením spisové služby, přičemž mohou použít moderně vybavenou učebnu výpočetní techniky.

Ve větší míře však budou využity služby vzdělávacích agentur, případně externích lektorů, které nabízejí konkrétní specifiky zaměřené vzdělávací akce. S realizací souvisí i místo, kde vzdělávání proběhne. Oba tyto kroky budou variabilní a řešeny v závislosti na konkrétní situaci.

Náklady na vzdělávání

I na tuto otázku se nedá jednoznačně odpovědět, protože je spojena s realizací vzdělávání. Pokud vzdělávání proběhne v rámci organizace, náklady budou minimální, ale jinak je cena závislá na ceně, kterou si lektori (vzdělávací agentury) určí za své služby. Tedy ani náklady nebudou součástí návrhu plánu vzdělávání pracovníků OD.

Hodnocení vzdělávacích aktivit

Poslední věcí, kterou je nutné ještě objasnit, je způsob závěrečného hodnocení. Závěrečné hodnocení může proběhnout u všech vzdělávacích aktivit jednotně např. formou vyplnění evaluačního dotazníku organizace. Hodnocení přináší informace o kvalitě vzdělávacích akcí, o spokojenosti účastníků s akcí. Poskytnutá zpětná vazba může sloužit i k plánování dalších vzdělávacích akcí nebo k odstranění případných nedostatků vzdělávací akce.

Existuje několik způsobů hodnocení. Přestože hodnocení vzdělávací akce není náplní této práce, uvedu příklad podle Prášilové (2006, s. 139–140). Jedná se o Kirkpatrickův model. Ten předkládá čtyři otázky, na které má být v rámci hodnocení odpovězeno:

1. **reakce** – líbilo se jim to?
2. **učení** – naučili se to?
3. **chování** – použili to na pracovišti?
4. **výsledky** – došlo ke změně efektivity pracoviště?

Odpovědi budou dostatečnou zpětnou vazbou vypovídající o úrovni akce.

6 NÁVRH PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole, která je vyvrcholením celé práce, navrhnu plán vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností. V předchozích kapitolách jsem popsala pracovní úkoly úředníků, požadované projevy chování a kompetence, kterými by zaměstnanci veřejné správy, respektive odboru dopravy obce s rozšířenou působností měli disponovat.

Z preferovaných kompetencí jsem sestavila tabulku, ve které jsou barevně označeny ty kompetence, které lze ovlivnit vzděláváním.

Tabulka č. 2 Požadované kompetence

Osobnostní kompetence	Sociální kompetence	Odborné kompetence
samostatnost v rozhodování	komunikace	odbornost
zodpovědnost	asertivita a empatie	znalost informačních technologií
spolehlivost	profesionalita	vedení spisové služby
zvládnání konfliktů, odolnost vůči stresu		

Nyní rozeberu jednotlivé kompetence tak, abych osvětlila, zda je možno řešit je vzděláváním či nikoli.

Osobnostní kompetence

Domnívám se, že tyto kompetence úzce souvisí se samotnou osobností člověka, jeho vlastnostmi a celkovým založením a tento druh kompetencí bude vzděláváním jen velmi obtížně rozvíjen (viz kapitola 4.2). Samostatnost v rozhodování, zodpovědnost a spolehlivost je nedají naučit, to buď člověk v sobě má nebo ne. Hodně to souvisí s lidským kapitálem (viz kapitola 2.4.). Jediné, co se dá vzděláváním vyřešit, je zvládnání konfliktů a odolnosti vůči stresu. Pokud je pracovník trénován v technikách

zvládání konfliktních situací, myslím si, že se naučí ovládat a korigovat své jednání tak, aby nepříjemné situace vyřešil s nadhledem a bez zbytečných emocí. Samozřejmě to opět souvisí s osobností každého jedince. Pokud bude pracovník labilní, těžko se pomocí vzdělávacích aktivit dokáže zocelit.

Sociální kompetence

Komunikační dovednosti, asertivita a empatie to vše je možno vzděláváním vyřešit. Vhodně zvolené aktivity pomohou jedinci osvojit si základy těchto dovedností a pravidelným opakováním a trénováním se může zdokonalovat v jejich ovládnutí. To samé platí o profesionalitě, dá se naučit, chce to jen cvik.

Odborné kompetence

Tento druh kompetencí se vzděláváním rozvíjí nejlépe. Každému zaměstnanci může vyhovovat jiná metoda vzdělávání, ale pokud bude pracovník vzděláván v oblastech, které využije při výkonu své profese, měl by být schopen se po odborné stránce neustále rozvíjet.

V tuto chvíli máme představu, v jakých oblastech je potřeba úředníky vzdělávat, čímž jsem odpověděla na první otázku při tvorbě vzdělávacího plánu (viz kapitola 5.3), a nezbývá tedy, než se pustit do sestavování návrhu vzdělávacího plánu.

6.1 Návrh plánu vzdělávání pro úředníky odboru dopravy

Než tak učiním, zbývá ještě objasnit otázky ohledně vymezení cílové skupiny a časového období, během něhož ke vzdělávání dojde.

Cílovou skupinou, jak už jsem několikrát v průběhu diplomové práce zmínila, jsou pracovníci odboru dopravy obce s rozšířenou působností. Je však rozdíl v tom, komu je vzdělávací plán určen, jestli se jedná o stávající zaměstnance nebo zaměstnance nové. Vytvořím proto návrhy na vzdělávání dva, protože nastupující zaměstnanci musí absolvovat zákonem stanovená školení.

Jak bylo podrobně popsáno v kapitole 3.3, zaměstnanci veřejné správy mají přesně stanovený počet vzdělávacích dní, 18, které musí během tříletého vzdělávacího cyklu absolvovat.

Z tohoto požadavku budu tedy při sestavování návrhu plánu vzdělávání vycházet. Domnívám se, že není důležité v jakém pořadí se různé typy vzdělávacích aktivit uskuteční, protože toto je v jisté míře závislé i na tématice, kterou nabízí školitelé, vzdělávací agentury.

Pro nás by mělo být stěžejní to, jaké kompetence budeme u pracovníků rozvíjet, čeho se vzdělávání bude týkat.

Poslední věcí, kterou je nutné vysvětlit, je způsob závěrečného hodnocení. Závěrečné hodnocení by mohlo proběhnout u všech vzdělávacích aktivit jednotně formou vyplnění evaluačního dotazníku organizace, který bude zaměstnanec povinen odevzdat do 5 dnů po ukončení vzdělávací akce na oddělení personalistiky. Ani toto však není předmětem této práce, uvádím to zde pouze jako příklad.

Nyní se již dostávám k naplnění cíle své práce a tím je vytvoření návrhu vzdělávacího plánu „šitého na míru“ pro pracovníky jedné organizační jednotky veřejné správy, odboru dopravy obce s rozšířenou působností. V následující tabulce je uveden návrh plánu vzdělávání pro stávající zaměstnance. Je zde vždy uvedena kompetence, kterou je nutné rozvíjet, navržené téma vzdělávací akce a časová dotace pro jednotlivou vzdělávací aktivitu. Proč neuvádím formu, jakou bude vzdělávání probíhat, jsem popsala výše.

Tabulka č. 3 Návrh plánu vzdělávání pro stávající zaměstnance

Návrh plánu vzdělávání úředníků odboru dopravy obecního úřadu obce s rozšířenou působností na období 1. 1. 2015 – 31. 12. 2017		
<i>kompetence</i>	<i>téma vzdělávací akce</i>	<i>časová dotace</i>
znalost legislativy	správní řád	1 den
	občanský zákoník	1 den
	zvláštní zákony	3 dny
práce na PC	Word pro pokročilé, Outlook	1 den
	Excel pro pokročilé, interní programy	1 den
vedení spisové služby	spisová služba	1 den
zvládání konfliktů, odolnost vůči stresu	osvojení a nácvik protistresových technik	1 den
	zvládání emocí	1 den
	odolnost vůči stresu	2 dny
asertivita	zvládání problémových klientů	2 den
	umění říci ne	1 den
komunikace	verbální a neverbální komunikace	2 dny
	psaný a mluvený projev	1 den

Z výše popsaného je patrné, že u zaměstnanců veřejné správy je potřeba nejenom prohlubovat odborné znalosti, ale vzdělávání by mělo být zaměřeno i na zdokonalování měkkých dovedností. Pracovníci by měli ovládat verbální a neverbální komunikaci, bezchybný psaný projev. Je žádoucí, aby uměli jednat i s problémovými klienty, což vyžaduje toleranci a zvládání vlastních emocí. A právě vhodně zvolené vzdělávací akce mohou úředníkům pomoci, aby se naučili zvládat svou profesi s taktem a na odpovídající úrovni.

Mnou navržený scénář považuji za „ideální“ v případě, že půjde o vyrovnaného pracovníka. Může se však objevit zaměstnanec, který se potýká s větší stresovou zátěží a bude nutné u něj navrhnout více školení zaměřených právě na zvládání stresových situací. Proto je při sestavování plánů vzdělávání nutné zvážit všechny okolnosti, týkající se každého jednotlivce, abychom se nesetkali např. s odborníkem, který bude

precizně ovládat pracovní problematiku, ale díky nedostatečnému rozvoji komunikačních dovedností nebude schopen své kvality uplatnit a v očích nadřízených, spolupracovníků a veřejnosti bude vypadat jako „neschopný“ referent. Domnívám se, že tvorba vzdělávacích plánů je především o komunikaci mezi řadovými zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Druhý návrh plánu vzdělávání je určen pro nové zaměstnance, kteří musí po nástupu na pracovní pozici nejprve projít vstupním vzděláváním a absolvovat zkoušku odborné způsobilosti tak, jak určuje zákon (§ 19 a § 21 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů). Vzhledem k tomu, že časová dotace na vstupní vzdělávání činí 5 dní a na ZOZ dní 10, zbývající 3 dny, které schází do celkového počtu 18 dní během tříletého cyklu, což opět vyplývá ze zákona (zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů), je vhodné věnovat tomu, aby se zaměstnanec seznámil s interními programy společnosti, se spisovou službou, apod., protože s těmito programy bude při výkonu své funkce denně přicházet do styku, proto je žádoucí jejich perfektní ovládnutí.

Tabulka č. 4 Návrh plánu vzdělávání pro nové zaměstnance

Návrh plánu vzdělávání úředníků odboru dopravy obecního úřadu obce s rozšířenou působností od nástupu do 3 let			
<i>druh vzdělávání</i>	<i>náplň vzdělávání</i>	<i>termín</i>	<i>čas. dotace</i>
<i>vstupní vzdělávání</i>	seznámení s legislativou a veřejnou správou	do 3 měsíců od nástupu	5 dní
<i>průběžné vzdělávání</i>	ZOZ	do 18 měsíců od nástupu	10 dní
<i>práce s informačními technologiemi</i>	Word, Excel, Outlook, interní programy společnosti, spisová služba		3 dny

ZÁVĚR

Na závěr své diplomové práce bych ráda konstatovala, že jsem sestavila plán vzdělávání tak, jak si myslím, že by splnil svůj účel. Pouze ověření v praxi by ukázalo, zda byl tento cíl naplněn.

Plán vzdělávání je navržen na základě stanovených požadovaných kompetencí, tj. znalostí a dovedností, kterými by zaměstnanci vykonávající funkci odborných referentů na pozicích pracovníků veřejné správy měli disponovat. Jak z návrhu plánu vyplývá, nelze prohlubovat pouze odborné znalosti, ale důraz je kladen i na zdokonalování tzv. měkkých dovedností. Úředníci by měli být nejenom kvalifikovanými odborníky, ale i jedinci s lidským přístupem.

Je důležité, aby organizace měla vypracovaný systém vzdělávání, který dá zaměstnancům jasný návod, jakým směrem by se měl ubírat rozvoj jejich schopností. Přestože by tento rozvoj mohl, nebo měl, být jednotný, nelze potlačit individuality. Ve své práci jsem představila prostředí veřejné správy, prostředí, jež je řízeno zákonnými normami, které ovlivňují i vzdělávání úředníků. Striktnost zákona jsem se tedy snažila vyvážit jistou benevolencí, flexibilitou, která dá pracovníkům možnost zvolit pro sebe to nejlepší, alespoň z hlediska výběru metody vzdělávání.

Firemní vzdělávání by mělo být pro zaměstnance přínosem nikoli trestem.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha. Grada Publishing, a. s., 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010.
- BOČKOVÁ, V. *Vzdělávání – průvodní jev života*. 1. vyd. Olomouc: UP Olomouc 2002.
- BRŮNA, M. *Veřejná správa se zaměřením na obce a kraje*. 2. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2006.
- BRŮNA, M. *Veřejná správa (po 1. lednu 2003)*. Praha: Institut pro místní správu, 2003.
- ČMEJREK, J., KOPŘIVA, R. *Základy veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2009.
- HENDRYCH, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 2. doplněné vyd. Praha: Aspi, 2007.
- HROZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008.
- KELLER, J. *Nedomyšlená společnost*. 4. vyd. Brno: DOPLNĚK, 2003.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004.
- KOUDELKA, Z., ONDRUŠ, R., PRŮCHA, P. *Zákon o obcích (obecní zřízení) komentář*. 4. vyd. Praha: Linde Praha, 2009.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Managements Press, 2007.
- MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 1. vyd. Praha: SLON, 2000.
- MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI, 2004.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: DAHA, 1997.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník, lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002.

- PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2007.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010.
- PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vyd. Praha : Triton, 2006.
- PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, 2004.
- OCHRANA, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. Praha: Management Press, 2001.
- ŠIMEK, D., BARTOŇKOVÁ, H. *Andragogika*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002.
- URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004.
- VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 1.vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2010.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2008.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.
- WEBER, M. *Autorita, etika a společnost. Pohled sociologa do dějin*. Přel. J. Škoda. 1. české vyd. Praha: Mladá fronta, 1997.
- WRIGHT, G., NEMEC J. *Management veřejné správy - teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2003.

Použité zákony a předpisy

- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení), v platném znění.
- Zákon č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků.

Internetové zdroje

- Programové prohlášení Vlády České republiky. [online]. Vláda ČR, 2010 [cit. 2013-12-28]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/Programove_prohlaseni_vlady.pdf

Seznam interních materiálů organizace XY

- Popis činností odboru dopravy
- Pracovní náplně pracovníků odboru dopravy

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Typy lidských zdrojů	18
Obrázek č. 2 Dvě složky kompetence	36
Obrázek č. 3 Hierarchický model struktury kompetence	38
Obrázek č. 4 Fáze systému vzdělávání	60

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Kompetenční model pracovníků odboru dopravy obce s rozš. působností	55
Tabulka č. 2 Požadované kompetence	67
Tabulka č. 3 Návrh plánu vzdělávání pro stávající zaměstnance	70
Tabulka č. 4 Návrh plánu vzdělávání pro nové zaměstnance	71

ANOTACE

Jméno a příjmení autora : Petra Sýkorová

Název katedry a fakulty : Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie,
Filozofická fakulta

Název magisterské diplomové práce : Plán vzdělávání ve veřejné správě

Vedoucí práce : Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znaků : 120 935

Počet použitých zdrojů : 37

Klíčová slova : Veřejná správa, úředník, odbor dopravy obce s rozšířenou působností, vzdělávání, firemní vzdělávání, kompetence, kompetenční model, plán vzdělávání.

Key words : Public administration, civil servant, municipality transport department with extended field of action, education, company education, competency, competency model, education plan

Anotace :

Tato diplomová práce si klade za cíl vytvořit plán vzdělávání pro jednu organizační jednotku veřejné správy, odbor dopravy obce s rozšířenou působností. Samotné tvorbě vzdělávacího plánu předchází seznámení se s prostředím veřejné správy, vzděláváním dospělých a vzděláváním ve veřejné správě. Část práce je věnována kompetencím a tvorbě kompetenčního modelu. Právě kompetenční model a podle něj identifikované kompetence byly podkladem pro vznik plánu vzdělávání, který by měl úředníkům ukázat cestu, jakým směrem rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby mohli kvalitně a profesionálně vykonávat svou profesi.

Annotation :

The goal of this thesis is to create an education plan for an organization unit of public administration – municipality transport department with extended field of action. Before creating the education plan, I introduce public administration background, further education and education in public administration. Some chapters of the thesis are dealing with competencies and competency model creation. It was competency model and competencies identified on the basis of this model which served as a base for education plan formation. This education plan should show civil servants the way to develop their knowledge and skills in order to do high quality and professional job.