

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ
EDUCATION OF THE CIVIL SERVANTS

Magisterská diplomová práce

Bc. Ivana Vítková

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Michaela Prášilová, Ph.D.

Olomouc 2010

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

.....

V Olomouci dne 22. března 2010

Děkuji vedoucí své diplomové práce PhDr. Michaele Prášilové, Ph.D. za její odborné rady a cenné připomínky, za čas, trpělivost a podporu, které mi při tvorbě diplomové práce po celou dobu poskytovala.

Vyjadřuji poděkování i všem kolegyním a kolegům, kteří projevili svou loajalitu a jako respondenti se zúčastnili výzkumného šetření pro praktickou část diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Jejím cílem je zjistit, zda nastavený systém vzdělávání na pracovištích odpovídá vzdělávacím potřebám matrikářů, na jejichž pracovní pozici je v práci soustředěna pozornost.

Teoretická část práce usazuje řešenou problematiku do širšího rámce, jsou objasněny a vymezeny klíčové pojmy např. lidské zdroje, celoživotní učení, vzdělávání dospělých. V praktické části je realizováno dotazníkové šetření, které umožňuje deskripci stávajícího stavu v oblasti dalšího profesního vzdělávání matrikářů a zjištění jejich vzdělávacích potřeb nad rámec zákona o úřednících. Přínos práce spočívá v možnosti využít jejich výsledků k účelnému plánování dalšího vzdělávání matrikářů Olomouckého kraje.

Obsah

1.	Úvod.....	6
2.	Teoretická východiska a vymezení základních pojmů.....	9
2.1.	Lidské zdroje a lidský kapitál	9
2.2.	Řízení a rozvoj lidských zdrojů	11
2.3.	Celoživotní vzdělávání, celoživotní učení, vzdělávání dospělých	13
2.4.	Znalosti, dovednosti, schopnosti, kompetence, kvalifikace	16
3.	Vzdělávání v organizaci	20
3.1.	Personální práce a její úloha v podnikovém vzdělávání	20
3.2.	Vymezení pojmu podnikové vzdělávání.....	21
3.3.	Význam vzdělávání pro organizaci	22
3.4.	Systematické vzdělávání pracovníků	23
3.4.1.	Identifikace vzdělávací potřeby	25
3.4.2.	Plánování vzdělávání	27
3.4.3.	Realizace vzdělávacího procesu	28
3.4.4.	Vyhodnocování výsledků vzdělávání	29
4.	Vzdělávání ve veřejné správě	31
4.1.	Charakteristika veřejné správy.....	32
4.1.1.	Vymezení základních pojmů	33
4.2.	Reforma veřejné správy a vzdělávání úředníků	35
4.3.	Současný systém vzdělávání úředníků ve veřejné správě, legislativní rámec.....	36
4.4.	Výhody vzdělávání pro úřad a zaměstnance	40
4.5.	Matrika v historii a současnosti	41
4.6.	Ukotvení pozice matrikáře v systému veřejné správy	42
4.6.1.	Charakteristika pracovní pozice matrikáře	43
4.6.2.	Požadavky na osobnost matrikáře	44
5.	Praktická část diplomové práce.....	46
5.1.	Cíl praktické části.....	46
5.2.	Charakteristika cílové skupiny	46
5.3.	Příprava, realizace a výsledky výzkumného šetření	47
5.3.1.	Výsledky výzkumného šetření - matrikáři.....	48
5.3.2.	Výsledky výzkumného šetření – pracovníci zajišťující vzdělávání úředníků.....	67
5.4.	Diskuse a závěry z výzkumného šetření.....	77
6.	Závěr	88
7.	Seznam použité literatury a dalších zdrojů.....	90
8.	Přílohy	93

1. Úvod

„Lidský kapitál je hodnota, jejíž cena narůstá tím, jak je používán (Belcourt, Wright 1998, s. 13)“. V důsledku technologických změn, zejména nástupu informačních technologií, v důsledku změn ekonomických, sociálních i politických dochází k zániku některých zaměstnání, jiná změnila svůj charakter a mění se také nároky a požadavky na zaměstnance. Organizace přecházejí postupně na nové formy řízení, ve kterých je prioritou rozvoj lidských zdrojů, neboť zkušenosti, dobře připravení a zaškolení pracovníci jsou zárukou jak kvalitní práce, tak prosperity firmy, jejího úspěchu na trhu i z toho plynoucího narůstajícího zisku. Mnohdy ovšem může vést špatný, neodborný až diletantský přístup k využívání a rozvoji lidského potenciálu k velkým materiálním i morálním ztrátám a destabilizovat pozici firmy na trhu (Barták 2007, s. 39). Naopak efektivní využívání zdrojů, a to především lidských, a optimalizace procesů, přináší hodnoty a úspěch (Barták 2007, s. 37).

Zaměření hlavní pozornosti na lidské zdroje a jejich rozvoj představuje změny v pojetí vzdělávání. O současné moderní společnosti se hovoří jako o společnosti znalostí, ve které narůstají požadavky na vzdělání, dochází ke změnám v pojetí vzdělávání, mění se vzdělávací systémy a vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. Za jednu z nejdůležitějších částí celoživotního učení je považováno vzdělávání dospělých, jehož prostřednictvím by měla být zajištěna kvalitní úroveň lidských zdrojů.

Koncepce celoživotního učení a profesního vzdělávání se týká jak sektoru soukromého, tak veřejného. V rámci reforem, které od devadesátých let ve veřejné správě probíhají, dochází také ke změně v jejím pojetí. Veřejná správa začíná být v čím dál větší míře chápána jako služba veřejnosti, která očekává kvalitní služby poskytované vzdělanými profesionály, výkon státní správy i samosprávy vyžadují vysokou odbornou úroveň zaměstnanců.

Tématem této diplomové práce je vzdělávání úředníků ve veřejné správě, které je stále aktuálním problémem a měla by mu být věnována patřičná pozornost. Vycházím z přesvědčení, že vzdělávání by se mělo stát nezbytným předpokladem i pro kvalitní výkon veřejné služby, s níž by byli občané spokojeni. Přizpůsobit se neustále se měnícím společenským podmínkám i měnící se legislativě vyžaduje systematické vzdělávání úředníků a rozvoj jejich kompetencí, které by měly přinášet výhody jak úřadům, tak samotným úředníkům a občanům. Ve své práci zaměřuji pozornost

na pozici matrikáře, jelikož jsem sama zaměstnána jako matrikářka obecního úřadu obce s rozšířenou působností

Cílem diplomové práce je zjistit, zda nastavený systém vzdělávání na pracovištích vyhovuje vzdělávacím potřebám matrikářů. Přínos práce spatřuji v provedení výzkumu současného stavu ve vzdělávání matrikářů Olomouckého kraje a v možnosti využití výsledků výzkumu při plánování vzdělávacích aktivit, které by byly účelné a pro práci matrikářů skutečně přínosné.

Cílem teoretické části je vymezení základních pojmů, týkajících se vzdělávání dospělých a vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Cílem praktické části je jednak popsat stávající stav v oblasti vzdělávání matrikářů v regionu Olomouckého kraje a zjistit vzdělávací potřeby matrikářů nad rámec povinného vzdělávání, které je upraveno zákonem č. 312/2003 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících). Vzdělávání úředníků, dle tohoto zákona, je zaměřeno zejména na výkon správních činností a zdokonalování v odborných znalostech. Pro úředníky je ale neméně důležitý i jejich osobnostní rozvoj, proto je také dílčím cílem práce zjistit požadavky na vzdělávání v oblastech, které zvyšují jejich celkové dovednosti a schopnosti a mohou tak přispět ke zkvalitňování služeb, které úředníci poskytují.

K dosažení stanovených cílů a získání potřebných dat a informací mi bude sloužit zejména studium odborné literatury, odborných publikací, právních norem a jiných dostupných zdrojů, práce s dokumenty, jejich analýza a v rámci praktické části to bude dotazník.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole objasňuji základní teoretická východiska, vymezuji základní pojmy, související se vzděláváním dospělých a rozvojem lidských zdrojů.

Obsahem druhé kapitoly je vzdělávání pracovníků v organizaci. V úvodu vymezuji pojem podnikové vzdělávání a jeho význam pro organizaci, zabývám se úlohou personální práce v rámci podnikového vzdělávání. Důležitou podkapitolou je popis systematického vzdělávacího cyklu a jednotlivých fází tohoto cyklu, které na sebe vzájemně navazují. V rámci systematického vzdělávání jsou zjišťovány nedostatky a vzdělávací potřeby pracovníků, bez kterých by nebylo možné vzdělávání účelně naplánovat, vzdělávání je hodnoceno a tím je získávána zpětná vazba o jeho účinnosti. Tímto opakujícím se vzdělávacím cyklem dochází k neustálému formování pracovníků, ke zvyšování jejich kvalifikace, vědomostí i dovedností. Systematickým vzdělávacím cyklem by mělo být

zajištěno efektivní a účelné vzdělávání, které napomáhá ke zvyšování pracovního výkonu a k dosažení stanovených cílů.

Ve třetí kapitole se zaměřuji na vzdělávání úředníků ve veřejné správě, vymezuji základní pojmy, které jsou důležité pro účel diplomové práce, popisuji legislativní ukotvení veřejné správy. V neposlední řadě se v této kapitole věnuji reformě veřejné správy, vlivem této reformy na vzdělávání úředníků a současným stavem vzdělávání úředníků ve veřejné správě a jeho zákonným vymezením. Popisuji jednotlivé formy vzdělávání, které jsou zákonem o úřednících vymezeny. V závěrečných podkapitolách popisuji konkrétně pozici matrikáře a její ukotvení v systému veřejné správy.

Do praktické části, která je obsažena ve čtvrté a páté kapitole, zahrnuji seznámení s přípravou a realizací samotného dotazníkového šetření, s cílem, kterým je zjistit současný stav ve vzdělávání matrikářů a vzdělávací potřeby nad rámec zákona o úřednících. Charakterizuji cílovou skupinu, kterou jsou matrikáři Olomouckého kraje a úředníci, mající ve své kompetenci vzdělávání úředníků v úřadech obcí s rozšířenou působností. V závěru této kapitoly interpretuji zjištěná data.

V páté kapitole formuluji závěry, týkající se zjištěného aktuálního stavu a současné situace ve vzdělávání matrikářů Olomouckého kraje a jejich požadavků na vzdělávání nad rámec zákona o úřednících a dále popisuji závěry z dotazníkového šetření, jehož cílovou skupinou jsou úředníci zajišťující vzdělávání na úřadech obcí s rozšířenou působností.

Součástí diplomové práce je závěr, seznam použité literatury a přílohy.

2. Teoretická východiska a vymezení základních pojmů

Obsahem této kapitoly je zasazení řešené problematiky do širšího teoretického rámce a vymezení klíčových pojmů, používaných v diplomové práci. V literatuře se mohou setkat s různým vymezením a formulací pojmů, užívaných v této oblasti, každý autor uplatňuje svůj úhel pohledu na danou problematiku a vlastní interpretaci problému.

2.1. Lidské zdroje a lidský kapitál

Prosperita a úspěch každé organizace či firmy závisí z velké části na jejich vzdělaných, kvalifikovaných a také dostatečně motivovaných zaměstnancích. Proto musí být zajištěn a organizován jejich neustálý rozvoj, zaměstnanci by měli mít možnost zdokonalovat a rozvíjet své znalosti, schopnosti a kompetence, aby mohli efektivně a kvalitně vykonávat své pracovní povinnosti. Vždyť jsou to právě lidé, kteří jsou hybnou silou všeho, co se ve firmách, podnicích či organizacích děje a investice do jejich vzdělávání a rozvoje přináší bezesporu velkou návratnost. Lidé jsou nejcennějšími a nenahraditelnými zdroji každé organizace a jsou nezbytným předpokladem jejího fungování a dosahování stanovených cílů. Protože je diplomová práce zaměřena na rozvoj lidských zdrojů a pojmy lidské zdroje a lidský kapitál prostupují celou práci, považuji za důležité uvedené pojmy v této kapitole objasnit.

Podle Palána (2007, s. 39) představují lidské zdroje člověka, který se dokáže seberealizovat v činnosti, vykonávané na základě jeho vlastního rozhodnutí.

Jiné pojetí uplatňuje ve svém výkladovém slovníku Urban (2004, s. 90) když hovoří o lidských zdrojích jako o jednom ze základních výrobních faktorů ekonomiky i jednom ze základních podnikových zdrojů. Využívání těchto zdrojů je, podle něj, základním úkolem managementu.

Podobně jako Urban objasňuje pojem lidské zdroje Koubek (2002, s. 13–14), který uvádí, že žádná organizace nemůže fungovat bez toho, aby měla k dispozici materiální, finanční, informační a lidské zdroje, které dokáže vzájemně propojit a využívat. Jsou to právě lidské zdroje, které dávají do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a v organizaci hrají tedy klíčovou úlohu na cestě k dosahování stanovených cílů.

Vedle pojmu lidské zdroje se v odborné literatuře i praxi objevuje také pojem lidský kapitál. Tyto pojmy mohou být mylně považovány za synonyma a může docházet k jejich záměně, proto uvádím, jak pojem lidský kapitál chápou a popisují někteří autoři.

Zevrubně popisuje pojem lidský kapitál Urban (2004, s. 90–91)). Hovoří o něm jako o zásobě znalostí, schopností a dovedností osoby nebo pracovníků organizace, která vzniká jako výsledek vzdělání a praxe, a jako o nehmotných zdrojích, poskytovaných pracovníky jejich zaměstnavatelům. Vyšší zásoba lidského kapitálu přináší vyšší produktivitu práce, vyšší výnosy zaměstnavatele i vyšší mzdu. Zaměstnavatel investuje do rozvoje lidských zdrojů a očekávaná návratnost vložených investic znamená pro pracovníka vyšší výdělek, pracovní spokojenost, pracovní perspektivu, stabilitu nebo zaměstnatelnost a pro organizaci zvýšení výkonu zaměstnance, jeho produktivity, flexibility a inovační schopnosti. Lidský kapitál vnímá jako jeden z hlavních faktorů konkurenčních výhod. Stejně i Palán (2007, s. 38)) se shoduje s Urbanem 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.

Shrnou-li uvedená vymezení pojmů lidské zdroje a lidský kapitál, shodují se autoři v tom, že lidé jsou klíčovým faktorem rozvoje a konkurenceschopnosti firmy a zastávají klíčovou úlohu při naplňování stanovených cílů. Lidský kapitál je tvořen znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pracovníků, které jsou nejen výsledkem vzdělání, ale také praxe. S tímto závěrem se zcela ztotožňuji a dále doplňuji, že ve veřejné správě jsou lidskými zdroji vzdělání a kvalifikovaní úředníci, jejichž nejdůležitějším cílem je poskytování kvalitních služeb občanům.

2.2. Řízení a rozvoj lidských zdrojů

Změny, které ve společnosti neustále probíhají, přinesly také změnu pracovní síly, na kterou se dnes již nenahlíží jako na poslušného vykonavatele příkazů ale jako na nejdůležitější zdroj organizace, jejichž prostřednictvím je dosahováno vytyčených cílů. K tomu, aby zaměstnanci podávali co nejlepší výkony, musí mít vytvořeny podmínky. Je proto úkolem zaměstnavatelů, aby poskytovali a zajišťovali 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.

Protože je konkurenceschopnost organizací 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 vymezení 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 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 vyspělém zahraničí 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 2002, s. 16).

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 (2002, s. 17) 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). Řízení lidských zdrojů představuje podle něj 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 (2002, s. 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
- 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 (2002, 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.

Investice do vzdělávání zaměstnanců a přechod na nové strategie v oblasti řízení lidských zdrojů chápu tedy jako nutný předpoklad prosperity, rozvoje a konkurenceschopnosti nejen jednotlivých firem a organizací, ale i celé společnosti a také jako příležitost pracovníků získat takové kompetence, které jim zajistí pracovní pozici nejen v rámci vlastní organizace, ale také zvýší jejich cenu a šance na trhu práce.

2.3. Celoživotní vzdělávání, celoživotní učení, vzdělávání dospělých

K zařazení této kapitoly do diplomové práce mě vedly dva důvody. Jednak je to nezbytnost celoživotního učení pro každého člověka, který se chce dále rozvíjet a chce být připraven na nové podmínky a zvyšovat své šance na trhu práce a dále proto, že má úzkou souvislost s tématem diplomové práce a stanoveným cílem diplomové práce a proto je nezbytné objasnit tyto pojmy i v rámci teoretického ukotvení celé problematiky.

Držet krok se společenským vývojem, přizpůsobit se prudkému nástupu informačních a komunikačních technologií, ekonomickým, politickým, kulturním a hospodářským změnám, změnám na trhu práce, být schopen rychle a pružně na tyto změny reagovat, to vše patří mezi důvody, proč si už lidé v současné době nevystačí se znalostmi a dovednostmi získanými v průběhu formálního vzdělávání ve školských institucích a proč je nutné, aby se vzdělávali po celý svůj život. Celoživotní vzdělávání jim pomůže přizpůsobit se změnám, které se dotýkají jak jejich osobního, tak také profesního života.

Narůstající požadavky na schopnosti, kvalifikaci i kompetence zaměstnanců i narůstající poptávka po různých studijních oborech patří také k důvodům, které vedou k rozmachu vzdělávání dospělých. Celoživotní učení je předpokladem osobnostního rozvoje jedince, výraznou měrou by mělo přispívat ke zvýšení zaměstnanosti, zaměstnatelnosti, ke zvyšování konkurenceschopnosti, k připravenosti na změny či k efektivnímu fungování společnosti a ke zvyšování životní úrovně.

Stručně, jasně a srozumitelně charakterizuje celoživotní vzdělávání jako „vzdělávání, které probíhá po celý život“ Bartoňková (2009, s. 10). Celoživotní vzdělávání podle ní vymezuje dobu, v níž se může člověk vzdělávat, to znamená od narození až do smrti a umožňuje člověku, aby v kterémkoliv okamžiku své životní cesty vstoupil do vzdělávacího procesu a odstranil pociťované mezery ve svém vzdělání.

Od roku 1996 je místo pojmu celoživotní „vzdělávání“ užíváno pojmu „učení“ a to z toho důvodu, aby byla zdůrazněna nutnost aktivního přístupu jedince. V kontextu celoživotního učení jsou všechny možnosti učení, ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně, chápány jako jediný propojený celek, který umožňuje přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a získávání stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli v průběhu života. Celoživotní učení má poskytovat člověku možnost vzdělávat se v souladu s vlastními zájmy, úkoly a potřebami (Palán 2002, s. 28–29). Podle Palána (2007, s. 50) je zaměřením celoživotního učení osobní rozvoj člověka a posilování všech jeho pracovních i občanských rolí.

Celoživotní učení považují Veteška a Tureckiová (2008, s. 10–11) v ideálním pojetí za nepřetržitý proces. Ve skutečnosti jde o to, aby byl každý jedinec připraven a ochoten se učit. Tím, že se hovoří o celoživotním učení a ne o vzdělávání je zdůrazňován význam také těch vzdělávacích aktivit, které nejsou organizovány. Zahrnuje formální, neformální a informální vzdělávání, které se v průběhu celého života vzájemně prolínají a doplňují. Titíž autoři dělí celoživotního učení na počáteční a další vzdělávání. Počáteční vzdělávání zahrnuje veškeré formální vzdělávání v rámci vzdělávací soustavy, probíhá zejména v mladém věku a může být ukončeno kdykoli po splnění povinné školní docházky, a to buď vstupem na trh práce, nebo přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatele. Toto počáteční vzdělávání zahrnuje vzdělávání základní, střední a terciární. Další vzdělávání probíhá po dosažení určitého stupně vzdělání, po prvním vstupu vzdělávajícího se jedince na trh práce, může být zaměřeno na nejrůznější oblasti vědomostí, dovedností, znalostí, zkušeností a kompetencí, které jsou potřebné pro uplatnění v pracovním, občanském, ale i osobním životě. Další vzdělávání je členěno na profesní, občanské a zájmové vzdělávání.

Pro srovnání je příhodné uvést i zcela odlišné pojetí celoživotního učení. Palán (2007, s. 50) ve své publikaci představuje Matulčíkův pohled na celoživotní učení, pro kterého je učení spíše způsobem života než kategorií výchovy a sleduje podle něj tyto funkce:

- rozvoj osobnosti
- posílení soudržnosti společnosti
- podpora demokracie a občanské společnosti
- zvyšování zaměstnatelnosti
- zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky a prosperity společnosti.

Jednu z nejvýznamnějších složek celoživotního učení představuje vzdělávání dospělých. Nezbytnost objasnění tohoto pojmu je dána již samotným názvem diplomové práce.

Pro vysvětlení pojmu vzdělávání je nejprve uvedena jednoduchá definice Bartáka (2007, s. 11): *„Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi“*. Tentýž autor (Barták 2007, s. 147) popisuje vzdělávání také jako soustavu vědeckých a technických vědomostí, praktických dovedností a lidských zkušeností, také utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů. Vzdělávání vytváří vzdělanost a působí na rozum a cit vzdělaného.

Na vzdělávání dospělých může být podle Palána (2002, s. 237) nahlíženo ze dvou různých úhlů pohledu, a to buď jako na vzdělávací proces, nebo na vzdělávací systém. V případě vzdělávacího procesu se jedná o obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých, nebo jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů. Je to proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělávání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce. Pokud budu na vzdělávání dospělých nahlížet jako na systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit, které obohacují počáteční vzdělávání dospělých osob a které záměrně a intencionálně rozvíjejí své znalosti, dovednosti, zájmy a další kvality, potřebné pro plnohodnotnou práci a plnění životních a společenských rolí, potom se jedná o vymezení vzdělávání dospělých jako vzdělávacího systému.

Vzdělávání plní své funkce a tyto funkce vyjadřují vztah mezi potřebami a zájmy vzdělávání dospělých. Mezi tzv. cílové funkce řadí Barták (2007, s. 141) funkce humanizační, integrační a odborné-kvalifikační. Dalšími funkcemi jsou funkce, které se

zaměřují na rozvoj sociálních dovedností, zejména funkce komunikační a sociálně-adaptační.

Kouckého pečlivý popis funkcí vzdělání uvádí ve své publikaci Palán (2007, s. 48). Vzdělání snižuje nezaměstnanost, pomáhá jednotlivci uplatnit se na trhu práce, přispívá ke schopnosti orientovat se v současném světě, rozumět procesům, které v něm probíhají, pomáhá utvářet jedincům vlastní názor a postoje na základě samostatně získaných informací, volit z více možností. Podporuje samostatnost, nezávislost a snižuje manipulovatelnost. Vzdělání podporuje rozvoj demokracie a politické kultury, napomáhá porozumění, toleranci a kulturnímu rozvoji. Vede k vyšší kvalitě života, k větší spokojenosti, k plnějšímu a zdravějšímu životnímu stylu, snižuje nebezpečí různých sociálních ohrožení a páchaní trestných činů, svými efekty snižuje náklady státu na různé sociální výpomoci a dávky a úroveň vzdělání u mladé generace ovlivňuje její způsob začlenění do občanského, pracovního i osobního života.

Zajisté by se našla ještě další možná vymezení funkcí, které vzdělání plní, pro účely diplomové práce považuji ale uvedené vymezení za dostačující a sama se s tímto vymezením zcela ztotožňuji. Vzdělávání je životní volbou každého člověka, a je také na zvážení každého jedince, jaké výhody, přednosti či osobní pocity mu může vzdělávání a vzdělání přinášet. Z uvedeného výčtu mohu vyvodit, že se člověk, který není přístupný vzdělávání, formování a rozvíjení své osobnosti, může v životě ocitnout v bludném kruhu sociálních problémů, které mohou vést, v tom horším případě, až k sociálnímu vyloučení jedince. Je třeba si uvědomit, že vyšší vzdělání zvyšuje šance na lepší uplatnění v životě a výrazně snižuje, ne-li bezmála vylučuje možnost ocitnout se na okraji společnosti.

2.4. Znalosti, dovednosti, schopnosti, kompetence, kvalifikace

Na každého člověka kladou probíhající společenské změny nároky a požadavky, kterým se dokáže aktivně a pružně přizpůsobovat, pokud bude nadále vzděláváním rozvíjet úroveň svých znalostí, dovedností, schopností, kompetencí i kvalifikací. V dnešní proměnlivé době se již nemůže spokojit s kvalifikací, získanou v průběhu počátečního vzdělávání a s níž vstoupil na trh práce. Mnohdy ani absolventi škol v profesi, kterou původně vystudovali nebo se v ní vyučili, nepracují, o to více je na místě jejich další vzdělávání, jehož cílem je rozšiřování, obnovování, nebo změna jejich původních kvalifikačních předpokladů. Cílem této kapitoly je objasnění výše uvedených pojmů, jejichž rozvojem a zdokonalováním narůstá hodnota člověka coby flexibilní pracovní síly.

Znalosti je možné získat studiem, jednat se může také o informace, které jsou získávány, a kterým se jedinec učí, z různých jiných zdrojů, ať už je to literatura, tisk,

média. Lidé se učí znalostem a dovednostem, které se dotýkají nejrůznějších oborů lidské činností, různým oblastem jejich života.

Barták (2007, s. 147) hovoří o znalostech jako o informacích, které vznikají zdokonalením, nebo vylepšením předchozích zkušeností, dovedností, vztahů, hodnot, principů a jsou vhodné k využití a dovednosti charakterizuje (Barták 2007, s. 140) jako dispozice zejména výkonového charakteru, které jsou důležité k racionálnímu a efektivnímu výkonu určitých pracovních či mimopracovních aktivit a ke kvalifikovanému a úspěšnému řešení praktických úkolů. S vymezením dovednosti jako způsobilosti k výkonu určitých činností se ztotožňuje také Palán (2002, s. 191).

Při vymezení pojmu schopnosti se autoři Barták (2007, s. 145), Palán (2002, s. 191) i Bělohávek (1996, s. 58) 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.

Pokud má být vysvětlen pojem kompetence, v první řadě je potřeba si uvědomit, v jaké souvislosti bude termín použit, protože může být chápán v několika možných významech. Pro účely diplomové práce je důležité vymezení kompetence jako schopnosti vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. V tomto smyslu může být pojem kompetence vymezen jako soubor způsobů chování, které některé osoby zvládají lépe než jiné, což jim umožňuje lepší zvládnutí dané situace. Kompetence pracovníka bývají vyjádřeny popisem jeho znalostí, schopností, povahových rysů, postojů a dovedností a zkušeností. Kompetentní pracovník se dokáže vyrovnat s různě složitými, neočekávanými situacemi. Proces získávání kompetencí k výkonu pracovních činností nebo k výkonu povolání bývá zpravidla označován výrazem profesionalizace (Palán 2002, s. 98–99).

Jak dále uvádí Veteška, Tureckiová (2008, s. 30), může v sobě kompetence 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).“

Z poněkud jiného pohledu objasňují pojem kompetence autoři Plamínek a Fišer (2005, s. 17–18). Kompetence lidí, kteří pracují pro firmu, jsou základem 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.

Následující vymezení je důležité z toho důvodu, že se konkrétně vztahuje k tématu diplomové práce a cílové skupině, která je v ní vymezena. Podle modelu, který vystihuje vztah zaměstnanců a jejich kvalifikací jako specifických požadavků na profesní skupiny, uvádí Veteška a Tureckiová (2008, s. 47) jako příklad kompetence úředníků státní správy. Jedná se o následující kompetence:

- osobní chování
- vlastnosti osobnosti důležité pro výkon
- morální vlastnosti
- schopnosti a dovednosti (pro danou činnost nebo řízení)
- požadavky na další profesní rozvoj
- znalosti (vědomosti) významné pro konkrétní činnost.

Protože pro uplatnění na trhu práce je pro každého pracovníka důležitá jeho kvalifikace, je v závěru této kapitoly uvedeno Palánovo (2002, s. 107) vymezení různých významů tohoto pojmu:

- a) odborná profesní příprava – představuje soustavu schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebných k získání uznávané způsobilosti k výkonu určité činnosti, určitého povolání.

- b) Kvalifikace pracovníka – soubor schopností, dovedností, návyků, ale i osobních vlastností, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací, získaných během života, které je možno využít pro výkon určité činnosti.
- c) Kvalifikovanost práce – jedná se o požadavky na kvalifikaci pracovníka, které vyplývají z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce.

3. Vzdělávání v organizaci

Aby firma dokázala obstát v současném tržním prostředí, neobejde se bez kvalifikovaných zaměstnanců, kteří představují její nejdůležitější potenciál. Aby se tyto zaměstnanci dokázali rychle přizpůsobovat změnám tržního prostředí a neustále se měnícím požadavkům na jejich znalosti a dovednosti, musí být tyto znalosti a dovednosti prohlubovány a rozšiřovány. V souvislosti s pokračujícím rozvojem se mění také povaha pracovních činností a nejrůznějších prací, mění se proto i požadavky na kvalifikaci pracovníků, kteří tyto činnosti vykonávají. Potřeba nepřetržitého profesního rozvoje se týká také úředníků ve veřejné správě, na které se ve své diplomové práci zaměřuji, přičemž jejich rozvoj by neměl být orientován pouze na zdokonalování odborných znalostí, ale také na rozvoj osobnostní. Protože je vzdělávání zaměstnanců nezbytnou podmínkou úspěchu každé organizace a její konkurenční výhody, věnuji se v této kapitole podnikovému vzdělávání a jeho významem pro organizaci. V následující kapitole se zmiňuji o úloze personální práce v podnikovém vzdělávání a dále, ve shodě s cílem diplomové práce vymezit základní terminologii, objasňuji pojem podnikové vzdělávání.

3.1. Personální práce a její úloha v podnikovém vzdělávání

Protože se vzdělávání stalo klíčovou činností mezi ostatními personálními činnostmi, považuji za nezbytné krátce se zmínit také o úloze personální práce v podnikovém vzdělávání. Armstrong (1999, s. 6–7) zastává názor, že personální řízení je považováno za nedílnou součást celkového procesu řízení, a že za tento proces řízení odpovídají jak řídící pracovníci, tak personalisté. Procesy personálního řízení jsou analyzovány z hlediska cílů, aktivit, strategií a politik nezbytných k uspokojení potřeb organizace. Podstatou personálního řízení lidí je takové řízení, které vede ke zvýšení výkonnosti organizace a podílí se na něm všichni manažeři i vedoucí týmů.

V souvislosti s personální prací a její úlohou v podnikovém vzdělávání by měla být brána v úvahu ta skutečnost, že došlo k výrazné proměně samotných pracovníků, proto je třeba změnit pohled na ně. Došlo jak ke změnám v jejich vzdělání, tak se také změnila jejich hodnota, touží po větší samostatnosti a možnosti činit vlastní rozhodnutí a nést za ně také odpovědnost. Z těchto důvodů by měly být provedeny také změny ve způsobech řízení lidí a od mocenských přístupů by se mělo přecházet k demokratickému vedení, které je založeno na komunikaci, konzultaci, spolupráci, povzbuzování. K výrazným proměnám došlo také v samotné personální práci, která již zdaleka není omezena na

pouhou evidenci zaměstnanců, jejich hodnocení a výpočty mezd. Základním cílem moderní koncepce personální práce je, nebo by měl být, rozvoj a efektivní využívání lidského potenciálu, jehož prostřednictvím dosahuje organizace vymezených cílů.

3.2. Vymezení pojmu podnikové vzdělávání

Podnikové neboli firemní vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem, zahrnující vzdělávání v podniku i vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi subjektivní kvalifikací pracovníků (soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života, které je možné využít pro výkon určité činnosti) a mezi kvalifikací objektivní, to znamená kvalifikovaností práce (Palán 2002, s. 157).

Profesní vzdělávání podle Bartoňkové (2007, s. 13) zahrnuje veškerou přípravu na povolání, to znamená přípravu školskou i všechny formy vzdělávání dospělých, které jsou svým obsahem spjaté s výkonem povolání či zaměstnání. Tamtéž Bartoňková (2007, s. 13) uvádí také Palánovo vysvětlení pojmu, kde je profesní vzdělávání vnímáno jako součást vzdělávání dospělých, které se přímo váže na profesní zařazení i ekonomickou aktivitu dospělého člověka a jeho podstatou je udržování souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce.

Koubek (1997, s. 207) hovoří o podnikovém vzdělávání pracovníků jako o formování jejich pracovních schopností, jedná se o aktivitu organizovanou nebo umožňovanou zaměstnavatelem, která souvisí s prací, vykonávanou pracovníkem. Je součástí formování pracovních schopností člověka, které probíhá v průběhu celého jeho života.

Pro upřesnění a další rozvedení problematiky podnikového vzdělávání a systému formování pracovních schopností člověka jsou dále uvedeny oblasti, které jsou většinou, dle Koubka (1997, s. 208–211), v systému formování pracovních schopností rozlišovány:

1. **Oblast vzdělání** - formování základních a všeobecných znalostí, zaměřeno na sociální rozvoj jedince, neuplatňuje se zde aktivita podniků.
2. **Oblast kvalifikace** - odborná nebo profesní příprava, zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolení, profesní rekvalifikaci, orientaci pracovníků.
3. **Oblast rozvoje** – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, orientována na rozšiřování znalostí a dovedností, formování sociálních vlastností, formování

osobnosti jedince. Tato oblast je orientována více na kariéru pracovníka, formuje jeho pracovní potenciál a vytváří z pracovníka adaptabilní pracovní zdroj.

Proč dochází k narůstajícímu zájmu o podnikové vzdělávání, to vysvětluje Palán (2007, s. 39) který uvádí, že jednou z možností tohoto narůstajícího zájmu je, že podle „Teorie lidského kapitálu“, která vznikla v 60. letech, existuje přímý vztah mezi vzděláním (kvalifikací) a produktivitou z čehož vyplývá, že profesní vzdělávání je do jisté míry určováno potřebou trhu.

Jak již jsem uvedla, pro organizace představují zaměstnanci největší bohatství, i když si to zatím, ne vždy, uvědomují. Pro každou firmu by mělo být prioritní udržet si kvalitní, zkušené pracovníky a dále utvářet a rozvíjet jejich potenciál tím, že jim bude umožněno další vzdělávání, vytvářeny podmínky pro jejich seberealizaci, bude jim poskytován prostor pro jejich samostatné rozhodování, vzájemnou spolupráci. Předpokladem úspěchu je také přechod k novým formám řízení, jejichž cílem je skutečné vedení lidí, jejich motivace, hodnocení a spravedlivé odměňování a také zefektivnění systému vzdělávání zaměstnanců.

3.3. Význam vzdělávání pro organizaci

Úspěšnost jakékoliv organizace zaručují flexibilní pracovníci disponující potřebnými znalostmi a schopnostmi, kteří jsou schopni pružně reagovat na změny. Vzdělávací aktivity proto nabývají na významu a péče o formování pracovních schopností pracovníků podniku se stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce. Úkolem vzdělávání v organizaci je, aby byly pracovní schopnosti rozvíjeny v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané v podniku, aby podniková pracovní síla pružně reagovala na požadavky a potenciální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení podnikového mechanismu. Technický rozvoj přináší nové objevy, nové technologie, rozvíjí se informační technologie, dochází k obměňování sortimentu i služeb, požadavky na kvalitu technické úrovně výrobků a služeb vyžadují nové znalosti a dovednosti pracovníků (Bělohlávek 1996, s. 206).

Hlavním úkolem podnikového vzdělávání je proto přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, to znamená prohlubování pracovních schopností a zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň částečně zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (Koubek 1997, s. 207).

Důvody, pro které by měl být kladen v organizacích důraz na vzdělávání a rozvoj pracovníků výstižně uvádí Koubek (2003, s. 237):

- potřeba reagovat na relativně rychlé zastarávání informací, nové poznatky a nové technologie
- proměnlivost lidských potřeb a s nimi související poptávka na trhu výrobků, služeb, nutnost rychle reagovat na tyto změny
- změny v organizaci práce, ve způsobech řízení vyžadují, aby se tomuto stavu dokázali pracovníci přizpůsobovat
- s příchodem nové techniky, technologie a informačních technologií do organizací je nutno zajistit, aby všichni pracovníci využívali maximálně tohoto technologického potenciálu a dosahovali tak lepšího pracovního výkonu.
- zvýšené požadavky na vzdělávání a rozvoj v důsledku změn hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života
- propracovaný systém vzdělávání a rozvoje v organizaci omezuje fluktuaci pracovníků a napomáhá dotvářet dobrou pověst organizace v očích vnějšího okolí jako potenciálního zaměstnavatele.

Jak již bylo řečeno, vzdělávání je klíčem k úspěchu nejen organizací a firem, ale také samotného člověka, který chce být schopný a výkonný ve své profesi i v životě. Koubek (2003, s. 237) velmi jasně a srozumitelně vymezil důvody, proč je vzdělávání zaměstnanců pro organizace tak důležité. Nezbytnost podnikového vzdělávání je dána také tím, že kvalifikovaní pracovníci přispívají k dosahování cílů organizací a zvyšují jejich schopnost obstát v konkurenčním prostředí. Vzdělávání a rozvoj pracovníků by se měl stát jednou z priorit také ve veřejné správě, protože vzdělávání může přinést nejen zkvalitnění a zefektivnění práce úředníků a tím přispět k celkovému zlepšení poskytovaných služeb, ale může pozitivně změnit pohled a názory občanů na jednání a vystupování úředníků a úřadů, kdy hodnocení výkonu veřejné správy veřejností bývá mnohdy velmi kritické. Vzdělávání může přispět k tomu, aby byly úředníky poskytovány služby na skutečně profesionální úrovni.

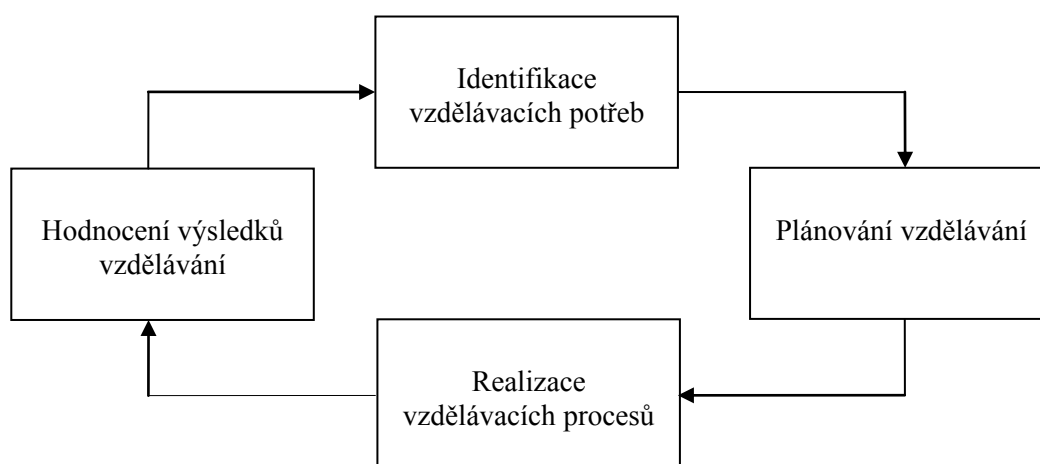
3.4. Systematické vzdělávání pracovníků

Skutečně účelné a pro organizaci efektivní a přínosné může být pouze takové vzdělávání, které je uskutečňováno nepřetržitě. Znamená to, že obnovování, doplňování či rozšiřování stávajících znalostí a schopností jednotlivých pracovníků musí

probíhat průběžně, potom teprve přinese žádoucí výsledky. Hlavní přednost tohoto vzdělávání spočívá v tom, že jsou znalosti a dovednosti pracovníků formovány v souladu s potřebami pracovníka i potřebami a cíli organizace.

Organizované systematické vzdělávání charakterizuje Koubek (1997, s. 213–214) jako neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o důkladně vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Tento cyklus začíná identifikací vzdělávacích potřeb zaměstnanců, následující fází je fáze plánování vzdělávání, třetí fází je realizace vzdělávacího procesu a poslední fází je fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Cyklus systematického podnikového vzdělávání
(Koubek 2007, s. 260)



Systematické podnikové vzdělávání má, dle Koubka (1997, s. 214), mnoho výhod:

- dodává podniku soustavně odborně připravené pracovníky
- průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle potřeb podniku
- zlepšování kvalifikací, znalostí a dovedností pracovníků
- výraznější zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce, kvality výrobků a služeb, než při jiném způsobu vzdělávání

- efektivní způsob nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil
- nižší průměrné náklady na jednoho školeného pracovníka
- lepší předvídatelnost dopadů ztrát pracovní doby v souvislosti se vzděláváním, lepší eliminace dopadu těchto ztrát
- neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů, využívání zkušeností z předchozího cyklu v tom následujícím
- snadnější hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu pracovníků v závěrečné fázi hodnocení
- lepší vztah pracovníků k podniku, větší motivace
- vyšší atraktivita podniku na trhu práce, snadnější získávání pracovníků
- vyšší sociální jistoty zaměstnanců
- vyšší kvalita a tím i tržní cena individuální pracovní síly i její potenciální šance na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce
- rychlejší sociální a personální rozvoj pracovníků, větší šance na funkční a platový postup
- zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Koubek (1997, s. 216) označuje systematické vzdělávání pracovníků za jeden z nejvíce efektivních nástrojů plnění hlavních úkolů podnikové personální práce, kterými jsou: uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků, zařazování správných pracovníků na správné místo, jejich optimální využívání, formování týmů a pracovních vztahů a personální a sociální rozvoj pracovníků.

Dnes je již nesporně prokázáno, že investice do systematického vzdělávání zaměstnanců se organizaci vrátí v podobě konkurenčních výhod, že úspěch firmy záleží na kvalitních a efektivně pracujících zaměstnancích a přehlížení nutnosti dalšího profesního vzdělávání ze strany managementu firem může vést ke ztrátám pozice mezi ostatními konkurenčními firmami na trhu.

3.4.1. Identifikace vzdělávací potřeby

Pro účel diplomové práce a vzhledem k jejímu cíli je nejdůležitější fází systematického vzdělávacího cyklu jeho první fáze, kterou je identifikace nebo analýza vzdělávacích potřeb. V průběhu této fáze vzdělávacího cyklu, by mělo být zjištěno, co pracovníkovi

chybí k tomu, aby mohl svou práci vykonávat co nejlépe a nejefektivněji, měly by být odhaleny nedostatky, bránící v podávání co možná nejlepšího pracovního výkonu, který by vedl k naplňování cílů organizace.

Důkladnější vysvětlení první vzdělávací fázi poskytuje svým vymezením Koubek (1997, s. 216 - 218). Podle něj je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, porozuměním na straně pracovníka a tím, co požaduje konkrétní pracovní místo, nebo co vyplývá například z organizačních změn. Každé pracovní místo klade na pracovníka určité požadavky, a aby mohly být zjištěny nedostatky ve způsobilosti pracovníka k výkonu pracovní činnosti a identifikovány jeho vzdělávací potřeby, musí být analyzovány informace získané z různých zdrojů. Nejčastěji se jedná o údaje celopodnikové, údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností a údaje o jednotlivých pracovnících.

Na základě informací, získaných pro účely identifikace vzdělávacích potřeb z různých zdrojů, může být dále prováděna analýza potřeb vzdělávání za použití některé z následujících metod (Koubek 1997, s. 218):

- analýza údajů o organizaci, pracovních místech, jednotlivých pracovnících
- analýza dotazníků zaměřených na průzkum názorů, postojů, požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání
- analýza informací od vedoucích pracovníků týkajících se kvalifikace a vzdělávání podřízených, analýza požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání podřízených
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníků
- monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů
- analýza pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, případně jinými pracovníky.

Identifikovat vzdělávací potřeby ovšem není tak jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát. Koubek (1997, s. 218) upozorňuje na skutečnost, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka a proto je identifikace vzdělávacích potřeb založena na odhadech a aproximativních postupech.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je důležitá i situace, kterou zmiňují autoři Belcourt a Wright (1998, s. 35). Dle jejich názoru je nutná nejen samotná identifikace vzdělávacích

potřeb, ale také analýza příčin špatného výkonu pracovníků, která by měla zahrnovat popis neefektivního výkonu a posouzení prostředí, ve kterém k tomuto výkonu dochází.

Jak již bylo napsáno, je identifikace vzdělávacích potřeb činností, která velkou měrou napomáhá tomu, aby vzdělávání v organizaci bylo efektivní. Dobře provedená analýza vzdělávacích potřeb přispívá k dosažení cílů organizace a účelnosti vzdělávání. Analýza by měla probíhat v součinnosti všech zainteresovaných subjektů vzdělávání, kterými je pracovník, přímý nadřízený, management a personální útvar. První fáze vzdělávacího cyklu by tak měla přinést odpověď na otázku kdo a v čem by měl být vzděláván (Dvořáková a kol. 2007, s. 292).

Hroník (2007, s. 135) v souvislosti s analýzou vzdělávacích potřeb hovoří o identifikaci mezer, rozvojových potřeb a možností, pro kterou jsou k dispozici dva základní vstupy. Jedním je hodnocení pracovního výkonu a kompetencí a druhým podniková strategie rozpracovaná do cílů. Dá se tedy říci, že jsou identifikovány individuální potřeby a potřeby organizace.

Závěrem se nabízí také vysvětlení analýzy potřeb, které uvádí Barták (2007, s. 19). Podle něj analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům z hlediska požadovaných způsobilostí, porovnává se, jakými způsobilostmi momentálně disponují a jakými by z hlediska způsobilostí požadovaných na určité pracovní místo disponovat měli. Výsledkem porovnání bývá zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou a návrh způsobu, jak tento rozdíl zmenšit nebo odstranit.

Z uvedených vymezení vyplývá, že nelze účelně plánovat vzdělávání pracovníků a navrhovat vhodné vzdělávací programy, pokud není zjištěn rozdíl mezi aktuální úrovní znalostí a schopností pracovníka a tím, jaké požadavky na znalosti a schopnosti vyžaduje konkrétní pracovní místo.

3.4.2. Plánování vzdělávání

Jednotlivé fáze systematického vzdělávání na sebe navzájem navazují, nebo se mohou také vzájemně prolínat. Plánování vzdělávání je druhou fází vzdělávacího cyklu, která následuje poté, když jsou zjištěny vzdělávací potřeby pracovníků. Již jsou známy rozdíly mezi skutečnou úrovní znalostí, dovedností, schopností pracovníka a tou, která by byla na konkrétní pracovní pozici potřebná. V této fázi je třeba vymezit vzdělávací cíle, jsou zpracovávány plány podnikového vzdělávání, ve kterých jsou údaje o tematických zaměřeních školení, komu budou tato školení určena, jak, kdy a kde budou probíhat, kdo se bude podílet na jejich zabezpečování. Důležitou částí plánování vzdělávání je volba metod nebo forem vzdělávání.

Vzdělávací cíle určují, k čemu má vzdělávací aktivita směřovat, co je třeba účastníky vzdělávání naučit, jaké vědomosti, dovednosti si mají osvojit a na jaké úrovni. Všechny cíle stanovené pro oblast vzdělávání by měly být specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované (Barták 2007, s. 17).

Hroník (2007, s. 143–160) nazývá druhou fázi systematického vzdělávacího cyklu „designem vzdělávací aktivity“ a je podle něj vhodné provést v této fázi následující kroky:

- **Formulace rozvojových cílů a zaměření vzdělávací aktivity** - dosažením formulovaných cílů bude odstraněna mezera mezi současným a budoucím stavem, nebo dojde k zaměření rozvoje pracovníků žádoucím směrem. Při zaměřování programu je třeba si uvědomit naléhavost řešení, zda bude použit standardizovaný kurz nebo kurzy na zakázku.
- **Elementy vzdělávání** – po definování cíle a zaměření vzdělávacích aktivit je nutno vzít do úvahy následující elementy: kontext, studenta, lektora a interakce, téma, obsah a jeho strukturu a prostředí.
- **Koncept** – představa o tom, jak budou jednotlivé aktivity na sebe navazovat, jaká bude jejich délka, jak budou rozloženy v čase.
- **Metody a formy** – volí se metody podle různých kritérií, např. podle toho, zda jsou realizovány mimo chod nebo za chodu, zda se jedná o učení ve skupině nebo individuální. Volba metod není náhodná, měly by být voleny tak, aby byly účinné. Volen je také didaktický přístup, měl by být akční, ale účastníci vzdělávání mají vědět, proč je pro ně vhodný nácvik zvoleného přístupu.
- **Harmonogram** – je podrobně rozpracovaný časový rozvrh jednotlivých aktivit.
- **Rozpočet a dodavatel** – v rozpočtu se uvádí podrobně náklady na realizaci všech aktivit, výběr dodavatele probíhá v různých částech designování, může probíhat už i ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Pokud se jedná o vzdělávací aktivity ve veřejné správě, jsou zajišťovány zejména akreditovanými vzdělávacími institucemi.

3.4.3. Realizace vzdělávacího procesu

Touto fází vrcholí celý cyklus vzdělávání. Podle Hroníka (2007, s. 162) probíhá v těchto třech fázích:

- **Příprava** – organizační zajištění vzdělávací akce, příprava lektora, učebních materiálů, pomůcek a také aktivní příprava účastníků na to, co je čeká. Přípravu lektora je možno chápat dvojnásobem, jednak to může být příprava profesní, nebo příprava na konkrétní akci.

- **Realizace** – jedná se o vlastní realizaci vzdělávací aktivity, která začíná příjezdem lektora na místo konání aktivity, zahájení vzdělávací aktivity, seznámení s programem a cíli, průběh vlastních vzdělávacích aktivit.
- **Transfer** - jedná se o aktivity, které následují po ukončení kurzu. Pro absolventy je důležité, aby měli možnost vyzkoušet si a ověřit získané poznatky bezprostředně po absolvování kurzu v praxi, což je možné prověřit různými způsoby. Např. realizací domácích úkolů, přednáškami kolegům, prováděním krátkých workshopů, prováděním krátkých výcvikových bloků, vytvořením kurzu, vypracováním projektu, který zhodnocuje přínos kurzu.

Pověřeným pracovníkem, který bývá zpravidla zodpovědný za realizaci vzdělávacích aktivit v organizacích, je pracovník personálního útvaru. U územních samosprávných celků to bývá personalista nebo tajemník u větších úřadů, u menších úřadů starosta.

V odborné literatuře je tato osoba nazývána administrátorem vzdělávacího programu. Administrátor eviduje účast zaměstnanců na vzdělávacích akcích, má na starosti přípravu hodnocení vzdělávacího programu, které bývá realizováno v závěru vzdělávacích akcí a je tak získávána zpětná vazba od účastníků (Dvořáková a kol. 2007, s. 294).

3.4.4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Závěrečnou fází systematického vzdělávání je vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávání. Tato fáze je důležitá jednak proto, abychom zjistili, nakolik byla akce úspěšná, zda došlo k odstranění nedostatků, které bránily pracovníkům v efektivním výkonu pracovních činností, to znamená, zda byla zjištěná vzdělávací potřeba uspokojena, zda akce přinesla očekávané výsledky a byly naplněny stanovené cíle. Hodnocení přináší informace o kvalitě vzdělávacích akcí, o spokojenosti účastníků s těmito akcemi. Zpětná vazba poskytnutá účastníky vzdělávání může sloužit i k plánování dalších vzdělávacích akcí, k odstranění případných nedostatků vzdělávací akce. Prášilová (2006) uvádí, že na hodnocení vzdělávání se mohou podílet jak samotní účastníci vzdělávání, tak lektori, organizátoři, garanti vzdělávání i zadavatel.

Hodnocením vzdělávání mohou být získány i další informace (Prášilová 2006, s. 134–135):

- zda bylo sestavení vzdělávacího programu dobré a program byl funkční
- v čem byly jeho slabé stránky, pokud nebyl správně sestaven
- nakolik byla účinná práce lektora

- zda byly uspokojeny vzdělávací potřeby všech účastníků vzdělávání
- jestli byly finanční prostředky vynaložené na realizaci vzdělávacího programu využity efektivně.

Pro účely hodnocení vzdělávání byly vyvinuty různé hodnotící modely. Jako příklad jsem zvolila hodnotící model, který uvádí Prášilová (2006, s. 139–140). Jedná se o Kirkpatrickův model, který 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?

Podle Hroníka (2007, s. 177–178) je zpětná vazba, která nám poskytuje informace o tom, nakolik byly vzdělávací aktivity efektivní, vůbec nejdůležitější částí celého vzdělávacího cyklu, i když také on, stejně jako Koubek, zastává názor, že je obtížné měřit vliv vzdělávacích aktivit na výsledky. Základním problémem je to, že vzdělávání působí s velkým zpožděním, při kterém nelze oddělit podíl dalších možných vlivů na výsledek vzdělávání. Přesto je ale nutné provádět jak měření spokojenosti, tak měření vztahu vzdělávací aktivity a pracovního výkonu za použití různých metod měření.

4. Vzdělávání ve veřejné správě

Stejně jako v soukromém sektoru, tak i ve veřejné správě by mělo být vzdělávání zaměstnanců jedním z klíčových faktorů, který umožňuje pružně reagovat na změny a přispívat k rozvoji zaměstnanců jako flexibilní pracovní síly, která se ztotožňuje s cíli a úkoly organizace. Vzděláváním je rozvíjena úroveň odborných znalostí, osobnostních předpokladů i kompetencí, které ovlivňují kvalitu služeb, poskytovaných úředníky občanům i dalším subjektům, přispívá ke zkvalitňování mezilidských vztahů. Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě se dostal do popředí zájmu zejména v souvislosti s reformami veřejné správy a se vstupem ČR do Evropské unie. Byla zpracována řada strategických dokumentů týkajících se celoživotního učení, jehož součástí je také profesní vzdělávání i vzdělávání úředníků veřejné správy. Vzdělávání pracovníků je jednou z hlavních činností, na kterou by měla být zaměřena pozornost personální práce v organizaci.

Přestože postupně dochází ke změnám v personální práci, která je v moderním pojetí již chápána jako skutečné vedení lidí, ve veřejné správě je toto moderní personální řízení doposud prosazováno jen obtížně a stále je více zaměřeno pouze na mzdovou a personální agendu. I když s probíhajícími reformami veřejné správy a s přijetím zákona o úřednících došlo ke změnám zejména v přijímání nových zaměstnanců na základě výběrových řízení a v systému vzdělávání úředníků, stále ještě nelze hovořit o řízení lidských zdrojů v tom pravém slova smyslu. Tato situace může být způsobena, dle autorů Leštinské, Vidlákové, Šelešovského a Špačka (2006, s. 54–55) také tím, že systém řízení úřadů je stále více normativní, což je dáno výkonem přenesené působnosti, při které se musí zaměstnanci řídit právními předpisy. Normativní přístup s sebou zákonitě přináší respektování příkazů, legislativních a interních nařízení. Pracovníci nemají možnost ani prostor k tomu, aby vyvíjeli svou vlastní iniciativu a kreativnost, nebo pouze velmi omezeně. Také jejich schopnost přizpůsobovat se změnám může být omezená.

Pokud se týká začlenění personálních útvarů do organizační struktury úřadů, zůstává zcela na rozhodnutí úřadu, zda personální útvar bude součástí jeho organizační struktury, které činnosti by měl vykonávat a na jaké úrovni řídicí struktury budou personální činnosti zařazeny. Ne všechny úřady mají ve své struktuře odborné útvary, které by se komplexně zabývaly problematikou řízení lidských zdrojů. Personální řízení a personální práce na úřadech není stále ještě považována za jednu z nejdůležitějších činností, stále jí není věnována patřičná pozornost (Leštinská, Vidláková, Šelešovský, Špaček 2006, s. 59–60).

4.1. Charakteristika veřejné správy

Z důvodu zaměření diplomové práce na vzdělávání úředníků ve veřejné správě považuji za důležité vymezení pojmu veřejná správa a přiblížení celého systému veřejné správy a jejího fungování, aby bylo zřejmé postavení úředníků územních samosprávných celků, jejich zařazení v celém systému a z toho plynoucích povinností.

Pro vymezení samotného pojmu veřejná správa jsem zvolila následující znění:

„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)“.

Působení veřejné správy provází člověka prakticky po celý jeho život, aniž by si to mnohdy uvědomoval. Příkladem 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).

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

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).

Zajištění přenesené působnosti řeší zákon o obcích, kdy je stanovena přenesená působnost v základním rozsahu (týká se každé obce), přenesená působnost v rozsahu svěřeném pověřenému obecnímu úřadu a přenesená působnost v rozsahu svěřeném

obecnímu úřadu obce s rozšířenou působností. Seznam obcí s pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností je uveden v zákoně č. 314/2002 Sb. (Brůna 2006, s. 17–18).

Územní samospráva je vykonávána obcemi, kraji a hlavním městem Prahou. Je veřejnou správou uskutečňovanou jinými subjekty, než je stát. Od státní správy se liší formami výkonu veřejné správy, obce a kraje nepoužívají prostředky státně mocenské povahy. Státně mocenských donucovacích a sankčních opatření využívají při výkonu přenesené státní správy (Brůna 2006, s. 15–16). S ohledem na cíle diplomové práce je důležité právě vymezení územní samosprávy, kdy obce mohou vykonávat vedle své samostatné působnosti také působnost přenesenou a rovněž matriční úřady jsou pověřeny výkonem správních činností v přenesené působnosti.

4.1.1. Vymezení základních pojmů

Diplomová práce je zaměřena na vzdělávání úředníků ve veřejné správě, a protože veřejná správa představuje dosti rozsáhlou oblast, zvolila jsem pro bližší vymezení pojmy, které bezprostředně souvisí s cílem práce a cílovou skupinou, na niž je v práci soustředěna pozornost.

Územní samosprávný celek

Územním samosprávným jsou obce a kraje. Obce jsou pro účely zákona dále členěny na obce, města, statutární města, hlavní město Prahu, které je současně i krajem a městské části hlavního města Prahy (§ 2 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb.). V tomto členění obcí nejsou rozlišeny obce s pověřeným obecním úřadem, což jsou takzvané obce „dvojkové“ (obce II) a obce s rozšířenou působností, takzvané „trojkové“ (obce III). Tyto jsou stanoveny v zákoně č. 314/2002 Sb.

Úřad územního samosprávného celku

Úřadem územního samosprávného celku rozumíme obecní úřad nebo městský úřad, magistrát statutárního města (včetně magistrátu územně členěného statutárního města), úřad městského obvodu či městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy (§ 2 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb.).

Pověřený obecní úřad

Obecní úřad, který vedle přenesené působnosti v základním rozsahu stanoveném obcí, vykonává v rozsahu jemu svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost ve

správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem. Obce s pověřeným obecním úřadem stanoví zvláštní zákon (Čmejrek 2009, s. 37).

Obecní úřad obce s rozšířenou působností

Tento úřad vedle přenesené působnosti v základním rozsahu svěřeném obcím a vedle přenesené působnosti podle § 64 (pověřený obecní úřad), vykonává v rozsahu jemu svěřeném zvláštními zákony přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem. Obce s rozšířenou působností určuje zvláštní zákon (Čmejrek 2009, s. 38).

Obecní úřad

Je tvořen starostou, místostarostou (místostarosty), tajemníkem, je-li tato funkce zřízena a zaměstnanci obce zařazenými do obecního úřadu. V čele obecního úřadu je starosta. Radou obce mohou být zřízeny odbory a oddělení, v nichž jsou začleněni zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. Obecní úřad plní úkoly v oblasti samostatné působnosti a dále vykonává přenesenou působnost v rozsahu, který mu byl svěřen (Čmejrek 2009, s. 47).

Úředník

Úředníkem rozumíme zaměstnance územního samosprávného celku zařazeného do příslušného úřadu tohoto celku. Ne všichni zaměstnanci těchto úřadů jsou úředníky. Pro rozlišení úředníků je znakem výkon správní činnosti. K tomu, aby byl zaměstnanec územního samosprávného celku označen za úředníka je nutné, aby vykonával správní činnost (§ 2 odst. 4 zákona č. 312/2002 Sb.).

Úředníkem se může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a splňuje tyto požadavky (§ 4 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb.):

- trvalý pobyt v České republice
- věk 18 let
- způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost
- znalost jednacímho jazyka
- další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.

Správní činnost

V zákonu o úřednících se rozumí správními činnostmi plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů (§ 2 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb.). Přesnou definici správních činností zákon neuvádí, jejich přehled je uveden ve vyhlášce Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků a lze soudit, že správními činnostmi jsou činnosti, které jsou předmětem zkoušky zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Ti zaměstnanci, kteří nevykonávají správní činnosti, spadají pod zákoník práce (Leštinská, Vidláková, Šelešovský, Špaček 2006, s. 22).

Základní povinnosti úředníka

Naplnění ustanovení části zákona o úřednících územních samosprávných celků, týkající se základních povinností úředníka, by mělo přispět k vyšší etice a odpovědnosti úředníka jak vůči nadřízeným, tak vůči ostatním kolegům a spolupracovníkům i vůči občanům a dalším subjektům, kterým poskytují veřejné služby (Vidláková 2003, s. 23). Zákonem o úřednících je stanoveno 13 základních povinností úředníků, jednou z nich je povinnost prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném zákonem.

4.2. Reforma veřejné správy a vzdělávání úředníků

K reformám dochází zpravidla tehdy, když daný systém nefunguje a stává se terčem kritiky. Reforma veřejné správy v České republice přinesla zásadní změny v celém jejím pojetí, obsahu, kvalitě a zejména v postavení zaměstnanců, které bylo přijetím některých zákonů legislativně upraveno, zásadní změny přinesla také ve vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, které bylo v rámci reformy poprvé upraveno zákonem. Byl vytvořen komplexní systém vzdělávání, který se stal významným krokem k dosažení profesionalizace veřejné správy a k jejímu přiblížení občanovi. Protože zákon o úřednících, který byl v rámci reformy veřejné správy přijat, je vlastně základním východiskem diplomové práce, považuji alespoň stručnou zmínku o této reformě v diplomové práci za nezbytnou.

S ohledem na účel diplomové práce je nejdůležitější etapa reformy veřejné správy, v níž byly zřízeny kraje a zrušeny okresní úřady a jejich kompetence převedeny na zřízené krajské úřady a na obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností, které zahájily svou činnost k 01.01.2003 na základě zákona č. 314/2002 Sb. Seznam

obcí s pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností je rovněž uveden v zákoně č. 314/2002 Sb.

České republice bylo ze strany Evropské unie vytýkáno, že není právně upraveno postavení zaměstnanců ve veřejné správě, není vytvořen systém řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a systém vzdělávání pracovníků veřejné správy. Tato situace byla upravena až zákonem č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), a zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Leštínská, Vidláková, Šelešovský, Špaček 2006, s. 11).

Jedním z hlavních cílů reformy veřejné správy a hlavním účelem zákona o úřednících bylo zkvalitnění výkonu veřejné správy tím, že dojde k profesionalizaci úředníků, kteří budou poskytovat odborné, kvalitní a ničím nezaujaté služby veřejnosti (Vidláková 2003, s. 6).

Zajímavý a vcelku logický je názor Caidena, který citují Pomahač a Vidláková (2002 s. 194): *„Úkoly, které jsou reformou stavěny před veřejnou správu, nemohou být úspěšně plněny, pokud své chování nezmění samotní úředníci, pokud nezmění své postoje k občanům, ke svým povinnostem a pokud nezmění zaběhlé způsoby, ve kterých svou činnost vykonávají. Prioritou reformy je, aby bylo odstraněno z veřejné správy to špatné, aby byly odstraněny špatné návyky a praktiky a ti úředníci, kteří nejsou hodni vykonávat svěřenou veřejnou funkci“.*

4.3. Současný systém vzdělávání úředníků ve veřejné správě, legislativní rámec

Zákon, který výrazným způsobem změnil dosavadní přístup ke vzdělávání úředníků a který nabyl účinnosti dnem 1. ledna 2003, je zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Do doby, než tento zákon nabyl účinnosti, nebylo vzdělávání úředníků v podstatě legislativně upraveno a až se zákonem o úřednících a dalšími prováděcími předpisy se stalo vzdělávání úředníků ucelenou koncepcí, vycházející z principů celoživotního vzdělávání. Požadavky na vzdělávání úředníků systémem prohlubování nebo zvyšování kvalifikace jsou dále upraveny zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Pro účel diplomové práce je nejpodstatnější ta část zákona o úřednících, která upravuje jejich vzdělávání, proto se právě na tuto část nyní zaměřuji. Zákonem je stanoveno, že při zajišťování prohlubování kvalifikace úředníků se postupuje podle plánu vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Plán vzdělávání je povinen zaměstnavatel (příslušný územní samosprávný celek) vypracovat do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, plnění tohoto plánu má být nejméně jedenkrát za 3 roky vyhodnocováno ve spolupráci s přímým nadřízeným, vedoucím úřadu, personalistou a samotným úředníkem a na základě tohoto hodnocení má být prováděna jeho aktualizace. Úředník je povinen prohlubovat si svou kvalifikaci účastí na těchto formách vzdělávání (zákon o úřednících):

- vstupní vzdělávání
- průběžné vzdělávání
- příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnost pečovat o odborný rozvoj zaměstnanců. Tento odborný rozvoj zaměstnanců představuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace. (zákoník práce). Protože má pro diplomovou práci zásadní význam zákon o úřednících, podrobněji se zákoníkem práce nezabývám.

Hlavním účelem zákona o úřednících bylo, jak již jsem uvedla, zvýšení kvality výkonu veřejné správy územních samosprávných celků profesionalizací jejich úředníků, omezení politického subjektivismu při rozhodování o personálních otázkách (výběrová řízení), změna pojetí veřejné správy ve službu veřejnosti. Cílem zákona bylo tedy vytvoření profesionálního úřednického sboru, který bude zajišťovat kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy v území. Základním předpokladem profesionalizace je vzdělávání. Systém vzdělávání byl tímto zákonem rozšířen a vedle zvláštní odborné způsobilosti nově zahrnuje povinné vstupní vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků (Vidláková 2003, s. 6–7).

Dle Brůny (2006, s. 59)) je cílem úřednických zákonů zejména:

- vysoká odborná i morální úroveň úředníků, neustálá aktualizace a zvyšování této odborné úrovně
- vstupování do funkcí na základě výběrových řízení, prováděných podle pevně stanovených pravidel

- pracovní podmínky odpovídající významu veřejné správy, zajištění odpovídajícího finančního ocenění
- nezávislost pozic úředníků na výsledcích komunálních, krajských či parlamentních voleb
- přispět ke zvýšení společenské prestiže zaměstnání ve veřejné správě.

Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je prvním typem vzdělávání, se kterým se nově přijatý zaměstnanec úřadu setkává. Toto vzdělávání musí být ukončeno nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, jeho rozsah činí 40 hodin absolvovaných v průběhu pěti pracovních dní. Cílem tohoto vzdělávání je, aby nový zaměstnanec získal základní informace o veřejné správě a vytvořil si určitou základní představu o systému a fungování veřejné správy (§ 19 zákona o úřednících). Povinnost účastnit se tohoto vstupního vzdělávání se nevztahuje na ty zaměstnance, kterým byl tento typ vzdělávání prominut v rámci uznání rovnocennosti vzdělávání, nebo se jedná o zaměstnance, který již dříve absolvoval zkoušku zvláštní odborné způsobilosti a prokázal její vykonání osvědčením. Protože uvedených 40 hodin nestačí k tomu, aby nový zaměstnanec získal dostatek informací, vztahujících se k jeho pracovnímu zařazení, je nutné další zaškolování v rámci daného úřadu, které by již mělo probíhat prostřednictvím pověřených zaměstnanců tohoto úřadu.

Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku a také získávání a prohlubování jazykových znalostí. Vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů, o účasti na těchto kurzech rozhoduje vedoucí úřadu na základě dlouhodobých potřeb územního samosprávného celku a individuálních potřeb úředníků s ohledem na jejich plán vzdělávání (§ 20 zákona o úřednících). Průběžné vzdělávání dle tohoto zákona a dále vzdělávání dle zákoníku práce tvoří největší objem vzdělávání úředníků. Toto vzdělávání se realizuje průběžně po celou dobu trvání pracovního poměru.

Zvláštní odborná způsobilost

Správní činnosti, které je povinen územní samosprávný celek na základě prováděcího právního předpisu zajišťovat, může vykonávat pouze úředník, který prokázal zvláštní odbornou způsobilost zkouškou. To znamená, že této zkoušce podléhají ti úředníci, kteří

mají v pracovní náplni výkon státní správy v přenesené působnosti. Zkoušku je úředník povinen vykonat do doby 18 měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem. Zkouška se skládá z obecné části a zvláštní části (§ 21 zákona o úřednících):

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.

Ke zkoušce přihlašuje úředníka zaměstnavatel, který je rovněž povinen zajistit a umožnit přípravu na tuto náročnou zkoušku. Náklady spojené s vykonáním zkoušky hradí úřad. Toto vzdělávání probíhá formou prezenční výuky ve vzdělávacím středisku Institutu pro místní správu v Benešově, která je kombinovaná s intenzivní domácí přípravou. Lektoři řídí vzdělávací proces, účast na výuce je povinná a absence musí být náležitě omluvena. Velmi náročná je příprava na samotnou zkoušku. Pokud bych hovořila konkrétně o zkoušce zvláštní odborné způsobilosti na úseku matrik a státního občanství, z důvodu obsáhlosti matričních činností absolvují matrikáři tři týdenní kurzy s přednáškami lektorů, většinou úředníků Ministerstva vnitra ČR, další tři dny (podle počtu účastníků) jsou vyčleněny na zkoušku, která probíhá před tříčlennou komisí.

Uznávání rovnocennosti vzdělání

Zvláštním právním předpisem, kterým je vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, je upravena povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů nebo povinnost účastnit se vstupního vzdělávání. Na základě tohoto předpisu nemá úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených tímto zvláštním právním předpisem, nebo kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části, povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost zkouškou. Výčet bakalářských a magisterských studijních programů je uveden v přílohách 1 - 3 vyhlášky č. 512/2002 Sb. Ve vyhlášce je také uveden soupis správních činností, u kterých musí být prokázána zvláštní odborná

způsobilost úředníků územních samosprávných celků a náplň jednotlivých správních činností, k jejichž výkonu je nezbytné zvláštní odbornou způsobilost prokázat (vyhláška č. 512/2002 Sb.).

4.4. Výhody vzdělávání pro úřad a zaměstnance

Systematické vzdělávání by mělo přinášet výhody nejen úřadům, ale také samotným úředníkům:

Výhody pro úřad

- prohlubování kvalifikace úředníků
- větší flexibilita zaměstnanců, možnost jejich využití ve více oblastech, jsou pružnější, dokážou se lépe přizpůsobovat změnám
- vzdělání a kvalifikovaní úředníci mohou lépe pochopit cíle organizace a tím více se s nimi mohou ztotožnit
- úřad může být lépe hodnocen z vnějšku, změna pohledu na úřad i úředníky ze strany občanů, jiných institucí, podniků
- lepší vzájemné vztahy a komunikace mezi podřízenými a nadřízenými
- narůstající vzdělání a kvalifikace, rozvoj znalostí, schopností a kompetencí by měla přinést také kvalitnější práci
- lepší předcházení různým konfliktům a nedorozuměním.

Výhody pro zaměstnance

- dokážou se lépe a pružněji rozhodovat a řešit problémy
- vzdělávání podporuje jejich rozvoj, zvyšuje sebedůvěru
- dochází k rozvoji znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon jejich profese
- pocit uspokojení z práce
- dokážou si lépe stanovit priority a své osobní cíle
- odstranění strachu a nejistoty při plnění nových úkolů
- lepší zvládnutí stresu, vyrovnání se s případným dílčím neúspěchem
- zlepšení komunikace se spolupracovníky, nadřízenými i veřejností
- lepší týmová spolupráce.

V závěru pojednání o vzdělávání ve veřejné správě zdůrazňuji, že realizace vzdělávání ve veřejné správě je spojena s omezenými finančními prostředky úřadů. Ze zákona jsou územní samosprávné celky sice povinny zajistit vzdělávání úředníků, náklady spojené se vzděláváním jsou ale zcela hrazeny z rozpočtů obcí, ze státního rozpočtu nejsou na vzdělávání úředníků vymezeny žádné finanční prostředky. Narůstající náklady na vzdělávání by se daly částečně řešit čerpáním dotací z fondů Evropské unie v rámci příslušných operačních programů, nebo využíváním modernějších metod vzdělávání, například formou e-learningu. Na mnoha úřadech je již zcela běžné vzdělávání úředníků touto formou, jejíž výhodou je dosažitelnost studijních materiálů a jejich aktualizace, poskytování zpětné vazby ve formě testů, úkolů, anket, neomezený přístup k elektronickým příručkám, velká úspora času a především finančních prostředků. Nevýhodou ovšem může být, že tuto metodu nelze využít pro všechny vzdělávací aktivity, neosobnost, nemožnost diskuse, objasnění a konzultace problémů a řešení praktických příkladů.

4.5. Matrika v historii a současnosti

Matriky patří k nejstarším vedeným informačním systémům, uchovávají a poskytují informace o životech našich a jsou hlavním zdrojem informací o životech našich předků. O vedení matrik v Čechách bylo rozhodnuto na pražské synodě roku 1605 a na Moravě na olomoucké synodě to bylo již v roce 1591. Začaly se provádět zápisy křtů a sňatků a od roku 1614 také zápisy úmrtí, faráři začaly vést knihy manželství, knihy zesnulých a knihy narozených. V této době bylo vedení matrik stále ještě nejednotné a nedokonalé. Postupně se vedení matrik stalo pravidelným a obsah zápisů se rozšiřoval.

K důležitým změnám ve vedení matrik došlo za Marie Terezie ve druhé polovině 18. století, byl proveden také soupis obyvatelstva a očíslování domů a do zápisů se začala uvádět čísla popisná, což usnadnilo rozlišování osob stejného jména a příjmení, které v obci v té době žili. Pro účely státní správy bylo vedení matrik dokonale upraveno až za Josefa II., který dal císařským patentem z 1. Května 1781 matrikám průkaznost a právní platnost veřejných listin. Začaly se vést samostatné knihy pro každý druh zápisu do matriky, samostatně byly vedeny matriky narozených, oddaných a zemřelých a byla zajištěna jednotnost zápisů. Od roku 1784 na Moravě a od roku 1794 v Čechách byly k matričním knihám pořizovány také jejich opisy, později musely být vyhotovovány dva stejnopisy matričních knih a k matričním zápisům byly pořizovány také samostatné indexy, to znamená abecední seznamy provedených zápisů v matriční knize.

V novodobé historii musela být v roce 1949 předána matriční agenda národním výborům a od 01.01.1950 vedly tuto agendu matriky v nově zřízených matričních obvodech. V lednu roku 1950 byly provedeny soupisy všech matrik a indexů na farách a od ledna 1952 byly všechny matriky soustředěny u příslušných matričních obvodů. Nejstarší matriky byly předány archivům (matriky).

Nyní je matrika, a s ní související matriční činnosti, upravena zákonem č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dne 01.07.2001.

Matrika je tímto zákonem definována jako státní evidence narození, uzavření manželství, vzniku registrovaného partnerství a úmrtí fyzických osob na území České republiky a narození, uzavření manželství, vzniku partnerství a úmrtí, k nimž došlo v cizině, jde-li o státní občany České republiky. Matrika se dělí na matriku narození, manželství, registrovaného partnerství a matriku úmrtí, pro které jsou samostatně vedeny matriční knihy tvořené z předem svázaných tiskopisů. Součástí každé matriční knihy je abecední jmenný rejstřík provedených zápisů narození, uzavření manželství, registrovaného partnerství a úmrtí fyzických osob (zákon o matrikách).

4.6. Ukotvení pozice matrikáře v systému veřejné správy

Působnost na úseku matrik a dalších činností stanovených zákonem o matrikách, vykonávají matriční úřady, kterými jsou obecní úřady, v hlavním městě Praze úřady městských částí, v územně členěných statutárních městech úřady městských obvodů nebo úřady městských částí a újezdní úřady, které určí a jejich správní obvody vymezí Ministerstvo vnitra prováděcím právním předpisem. Dále jsou to obecní úřady obcí s rozšířenou působností, krajské úřady a magistráty měst Prahy, Brna, Ostravy a Plzně a ministerstvo (zákon o matrikách).

Matrikáři patří mezi úředníky veřejné správy, kteří mají ve svých povinnostech výkon státní správy v přenesené působnosti. Postavení matrikáře je ukotveno v § 9 zákona o matrikách, který v odst. 1 uvádí, kdo může být matrikářem. Matrikářem může být občan, který je zaměstnancem obce, v hlavním městě Praze zaměstnancem městské části, která má působnost matričního úřadu, prokázal odborné znalosti zkouškou u úřadu s rozšířenou působností nebo krajského úřadu, popřípadě zkouškou zvláštní odborné způsobilosti na úseku matrik a státního občanství podle zvláštního zákona. Matrikář musí prokázat svou odbornou způsobilost osvědčením o vykonání zkoušky. U zkoušky musí matrikář prokázat znalosti právních předpisů, týkajících se oblasti matrik, jména a příjmení a státního občanství, ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a ověřování

pravosti podpisu a dalších právních předpisů, které se vztahují k činnosti matrikáře, dále musí prokázat dovednosti v užívání výpočetní techniky. Zákon uvádí postup v případě, že u zkoušky matrikář nevyhoví. Vykonání zkoušky je nezbytným předpokladem pro výkon povolání matrikáře (zákon o matrikách).

Matrikář má přístup k osobním údajům uvedeným v matričních knihách a sbírkách listin a je povinen zachovávat o těchto údajích mlčenlivost, a to i po skončení výkonu jeho funkce. Matrikář má při výkonu matriční činnosti postavení úřední osoby (zákon o matrikách).

4.6.1. Charakteristika pracovní pozice matrikáře

Slovo matrikář ve většině z nás vyvolá představu nevěsty a svatebního obřadu. Není to ale pouze svatební obřad, který tvoří pracovní náplň matrikáře. Mállokdo ví, že mezi jeho povinnosti patří mnoho jiných, velmi specifických činností, které vyžadují výbornou znalost příslušných právních předpisů, včetně platných mezinárodních smluv a dohod, kterými je Česká republika vázána a které uzavřela se státy na celém světě. Mimo již zmíněného zákona o matrikách, který je hlavním právním předpisem, upravujícím činnost matrik, je to celá řada jiných právních norem, jejichž znalost je pro práci matrikáře nezbytná. Jako příklad uvádím zákon č. 94/1963 Sb., o rodině, zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, zákon č. 21/2006 Sb., o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti podpisu a zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

Práce matrikáře je tedy přesně vymezená právními předpisy a rozsah činností, které matrikář vykonává, je velmi různorodý. V první řadě jsou to veškeré úkony, související s uzavřením manželství, vedení matričních knih a sbírek listin, do kterých jsou zapisovány matriční události, to znamená narození, uzavření manželství a úmrtí, vydávání originálů i duplikátů rodných, oddacích a úmrtních listů. Zápisy do matričních knih musí být prováděny rukopisně dokumentním inkoustem a současně pomocí výpočetní techniky. Knihy musí být uloženy u matričních úřadů po dobu 100 let, pokud se jedná o knihy narození, knihy manželství a úmrtí jsou u matričního úřadu uloženy po dobu 75 let. Po uplynutí zákonem stanovených lhůt jsou předávány k archivaci. Matrikáři vydávají doklady pro použití v cizině, zprostředkovávají zápisy matričních událostí do zvláštní matriky, přijímají souhlasné prohlášení rodičů o určení otcovství k nenarozenému nebo již narozenému dítěti. Provádí správní řízení ve věcech změny jména a příjmení a vydávají další rozhodnutí v souladu se správním řádem. Provádí ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a ověřování pravosti podpisu, na menších

matričních úřadech zpravidla vydávají také výpisy z informačního systému Czech Point. Matrikáři úřadů obcí s rozšířenou působností provádí také metodickou a kontrolní činnost. Kontrolu vedení matričních knih a sbírek listin musí provádět u matričních úřadů, které spadají do jejich správních obvodů, a to nejméně jedenkrát ročně. Přípravují úředníky obcí ze svého správního obvodu k vykonání matričních zkoušek, nebo zkoušky o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti podpisu, vydávají osvědčení o absolvování zkoušek a o průběhu zkoušek sepisují protokol. V této části jsem jen velmi stručně nastínila, co je náplní práce matrikářů, o kterých se dá s troškou nadsázky říci, že jsou přítomni u nejdůležitějších událostí v životě člověka.

4.6.2. Požadavky na osobnost matrikáře

Není snadné přesně specifikovat, jaký by měl být profil matrikáře. Bezesporu musí splňovat požadavky na vzdělání a odbornou kvalifikaci, ale pouze s odbornými znalostmi by na této pozici neuspěl, protože mnohdy řeší životní situace, které výrazným způsobem ovlivňují nebo mění osudy jiných lidí a strohé úřednické vystupování zde určitě není na místě. Neméně důležité jsou proto také určité osobní a psychické vlastnosti, či charakteristiky. Ideální by proto bylo propojení teoretických znalostí s optimálními psychickými a osobnostními vlastnostmi.

Požadavky na vzdělání jsou dány zákoníkem práce a odpovídají náplni práce, která je uvedena v katalogu prací ve veřejných službách a správě. Minimální požadované vzdělání na pozici matrikáře je střední vzdělání s maturitní zkouškou, není konkrétně stanoveno zaměření tohoto stupně vzdělání. Rovněž požadavky na odborné znalosti a jejich další rozvoj jsou dány legislativním rámcem, přičemž je důležitá nejen výborná znalost zákonů a orientace v nich, ale také jejich aplikace v praxi. Musí umět pracovat s výpočetní technikou, kterou při své práci používá. Průběžné obnovování a doplňování odborných znalostí je dáno zákonem o úřednících a dále záleží na zaměstnavateli, nakolik umožňuje vzdělávání v rozsahu, stanoveném tímto zákonem.

Velmi důležité a možná doposud podceňované jsou osobní a psychické vlastnosti, kterým doposud není věnována náležitá pozornost. Zákonem o úřednících je upraveno vzdělávání zejména po odborné stránce a zdokonalování ve správních činnostech, které úředníci vykonávají. Ale co by byly matrikáři platné vynikající odborné znalosti, pokud by svým chováním, svými negativními postoji vyvolal při jednání s klienty nežádoucí situace. Protože každodenně přichází do styku s občany, určitě pro něj budou nezbytné výborné komunikativní schopnosti spojené s trpělivým přístupem, zdvořilostí a taktem. Nepostradatelná je diskretnost, matrikář má přístup k osobním údajům občanů a je

povinen na základě zákona o matrikách zachovávat mlčenlivost o těchto údajích, a to i po skončení výkonu své funkce. Musí si uvědomit, že občané za ním přichází jako klienti, kterým by měl poskytovat kvalitní služby a měl by být schopen se s klienty domluvit i v mezních situacích. Určitá vážnost je pozici matrikáře přiznána tím, že má při výkonu matričních činností postavení úřední osoby a lidé na matrikáře pohlíží jako na úředníka i mimo pracovní dobu. Na tento fakt by tedy matrikář neměl zapomínat při jakémkoliv vystupování na veřejnosti ani po skončení své pracovní doby. Dobré organizační schopnosti jsou důležité při organizování různých slavnostních obřadů, ať už jsou to samotné svatební obřady, slavnostní vítání nově narozených dětí, jubilejní svatby a další. Schopnost týmové spolupráce, odpovědnost, spolehlivost a zejména loajalita by měly patřit rovněž mezi specifické nároky, které jsou na osobnost matrikáře kladeny. Nelze opomenout ani etiku a morálku úředníka, matrikář by se měl při výkonu své práce řídit etickým kodexem úředníků ve veřejné správě, protože se často hovoří o různých „negativních jevech“ ve veřejné správě, kterým bývá věnována pozornost jak ze strany příslušných institucí, tak médií i široké veřejnosti.

Z mého pohledu považuji zaměření na osobnostní rozvoj nejen matrikářů, ale i ostatních úředníků veřejné správy za důležité z toho důvodu, že může výrazně přispět ke zvýšení kvality práce úředníků a zkvalitnění poskytovaných služeb, ale také ke zlepšení pohledu na úřady a úředníky ze strany veřejnosti.

5. Praktická část diplomové práce

Čtvrtou a následně také pátou kapitolu představuje praktická část diplomové práce, ve které prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťuji informace, nezbytné k naplnění cíle diplomové práce, popisují přípravu, realizaci a výsledky výzkumného šetření, poté prezentují jeho závěry.

5.1. Cíl praktické části

Díky reformě veřejné správy se z úředníků postupně stávají zkušení a kvalifikovaní profesionálové, poskytující kvalitní služby veřejnosti, což byl jeden z prvořadých cílů reformy. Velký podíl na těchto změnách má zákon o úřednících, ve kterém byla poprvé ukotvena povinnost úředníků se vzdělávat. Vzdělávání úředníků sice probíhalo i před přijetím tohoto zákona, nebylo ale systematicky upořádáno, nebylo jednotné a probíhalo více méně chaoticky a bez návaznosti. V této části diplomové práce hledám, na základě výzkumného šetření, odpověď na otázku, zda nastavený systém vzdělávání odpovídá vzdělávacím potřebám matrikářů a jaké jsou vzdělávací potřeby matrikářů nad rámec tohoto zákona, což znamená, zda jsou oblasti, nové typy vzdělávacích aktivit, dovednosti, o nichž matrikáři předpokládají, že by přinesly další zkvalitnění jejich práce, ale tyto nejsou součástí vzdělávání, které je vymezeno v zákonu o úřednících. Předpokladem k poskytování kvalitních služeb ve veřejné správě i profesionálního vystupování i jednání úředníků je jejich vysoká odborná úroveň i vyzrálá osobnost. Vzdělávání by mělo být proto zaměřeno jak na profesní tak na osobnostní rozvoj. Dle mého názoru jsou v současném systému vzdělávání úředníků stále ještě určité nedostatky, proto jsem si stanovila výše uvedený cíl diplomové práce, jehož prostřednictvím mohu získat názory jiných úředníků na současnou situaci ve vzdělávání úředníků a výsledky výzkumu mohou být použity při plánování dalšího, účelného, vzdělávání.

5.2. Charakteristika cílové skupiny

Jelikož je diplomová práce zaměřena na vzdělávání matrikářů Olomouckého kraje, oslovila jsem v rámci dotazníkového šetření všechny matrikáře, kteří vykonávají matriční činnosti na matričních úřadech v rámci tohoto kraje. Pro účely diplomové práce se jedná na území Olomouckého kraje o obecní úřady, jeden újezdni úřad, obecní úřady obcí s rozšířenou působností a Magistráty měst Olomouce a Přerova. Celkem je

v Olomouckém kraji 97 matričních úřadů, ve kterých pracuje 130 matrikářů, kteří představovali zkoumaný soubor.

Druhou skupinou respondentů, které jsem zvolila pro účely dotazníkového šetření, jsou zaměstnanci obecních úřadů obcí s rozšířenou působností, kteří mají ve své kompetenci vzdělávání úředníků. Těchto úřadů je v Olomouckém kraji celkem třináct. Ve třech případech jsem oslovila tajemníky úřadů, ve zbývajících deseti se jednalo o personalisty, do jejichž náplně práce je zařazeno také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, protože vzdělávání úředníků se stalo důležitou personální činností.

5.3. Příprava, realizace a výsledky výzkumného šetření

K získání potřebných informací a naplnění stanoveného cíle diplomové práce, jsem zvolila techniku dotazníkového šetření, kdy respondenti odpovídají písemně předložené otázky. Podle Dismanna (1993, s. 141)) je dotazník vysoce efektivní technikou, postihující veliký počet jedinců, ale jeho velkou nevýhodou je nízká návratnost. I přes toto možné nebezpečí jsem zvolila dotazník jako jednu z nevhodnějších metod k získání potřebných informací, protože při jeho rozeslání elektronickou poštou je naopak nespornou výhodou rychlost doručení a dále s ohledem na ekonomické hledisko realizace výzkumu je výhodou úspora finančních prostředků za doručení. Před samotným rozesláním dotazníků jsem se obrátila na matrikáře obcí s rozšířenou působností se žádostí o poskytnutí aktuálních seznamů matrikářů působících na matričních úřadech v jejich správním obvodu a kontaktů na ně. Dotazníky jsem rozeslala elektronickou poštou, stejným způsobem jsem je obdržela zpět. Ve čtyřech případech měli respondenti problémy s elektronickým zpracováním a zpětným doručením dotazníku, proto byly vytištěny a zpět mi byly vyplněné zaslány poštou. Dotazníky jsem zasílala současně s průvodním dopisem, ve kterém bylo zdůvodnění, za jakým účelem jsou dotazníky rozeslány, pokyny k jejich vyplnění a také zdůraznění, že dotazníky jsou anonymní a jména nebudou nikde uváděna. Nasetkala jsem se ovšem vždy s ochotou a vstřícností svých kolegů a kolegyň, několikrát jsem svou žádost o vyplnění a zaslání dotazníků musela opakovat. Ovšem k mé velké lítosti se mi ani po několikeré urgenci nepodařilo všechny oslovené respondenty ke spolupráci získat. Mile jsem byla překvapena u druhé skupiny respondentů, od nichž jsem obdržela zpět, až na jeden, všechny dotazníky.

Sestavila jsem tedy dotazníky pro dvě cílové skupiny. Jeden pro matrikáře, tento dotazník obsahuje 23 otázky, rozeslán byl celkem 130 matrikářům, kteří vykonávají matriční agendu v rámci Olomouckého kraje, zpět jsem obdržela 90 dotazníků,

návratnost činí 69,2%. Druhý dotazník byl určen pracovníkům, kteří mají ve své kompetenci vzdělávání úředníků v úřadech obcí s rozšířenou působností, tento obsahuje 13 otázek, rozeslán byl 13 pracovníkům, zpět jsem obdržela 12 vyplněných dotazníků a návratnost činí 92,3%. V dotaznících využívám otázek uzavřených i otevřených. U otázek uzavřených volí respondenti jednu nebo více možností z předloženého seznamu odpovědí, případně doplňují možnosti, které jim v předloženém výčtu chybí, na otázky otevřené odpovídají respondenti vlastními slovy.

Otázky byly voleny tak, abych z odpovědí získala přehled o současném stavu ve vzdělávání matrikářů, jak jsou realizována a naplňována ustanovení zákona o úřednících, týkající se vzdělávání a zjistila případné důvody či příčiny, které brání v dodržování ustanovení tohoto zákona. Mým záměrem bylo dále zjistit, jakým způsobem jsou zjišťovány vzdělávací potřeby a do jaké míry mohou samotní matrikáři ovlivňovat své vzdělávání, jak se mohou podílet na jeho plánování. V neposlední řadě jsem položenými otázkami chtěla zjistit požadavky na vzdělávání nad rámec zákona o úřednících, přínos vzdělávacích akcí pro práci matrikářů a také jejich nedostatky, a zda takto nastavený systém vzdělávání matrikářům vyhovuje a odpovídá jejich vzdělávacím potřebám. Ve druhém dotazníku jsem se zaměřila zejména na dodržování a naplňování zákona o úřednících v oblasti vzdělávání a jeho nedostatky. Plná znění dotazníků jsou uvedena jako přílohy č. 1 a 2.

5.3.1. Výsledky výzkumného šetření - matrikáři

V této části diplomové práce uvádím odezvy na jednotlivé otázky, z výsledků jsou sestaveny ke každé otázce grafy a tyto grafy znázorňují procentuální vyjádření odpovědí u jednotlivých otázek. U otázek jsou uvedeny mimo procentuálního vyjádření také počty jednotlivých odpovědí.

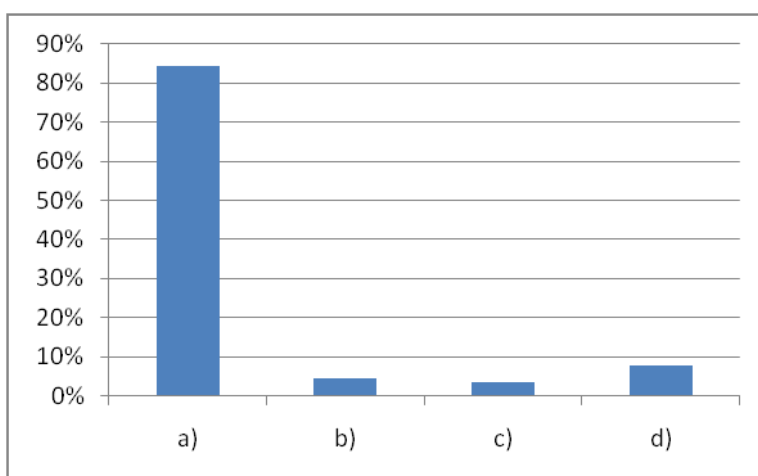
Dotazník pro matrikáře.

Rozesláno 130 dotazníků, vyplněno 90, návratnost 69,2%.

Otázka 1: **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Graf 1: nejvyšší dosažené vzdělání matrikářů

a) úplné střední s maturitou	76	84%
b) vyšší odborné	4	4%
c) první stupeň vysokoškolského (Bc.)	3	3%
d) vysokoškolské	7	8%
	90	100%



Jak se dalo předpokládat a jak vyplývá z grafu, 76 (84%) respondentů má úplné střední vzdělání s maturitní zkouškou, vyšší odborné mají 4 (4%) respondenti, bakalářské 3 (3%) a vysokoškolské 7 (8%).

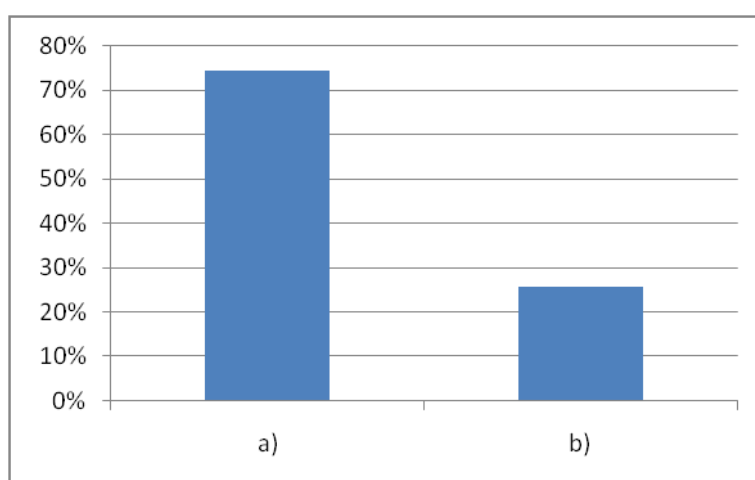
Kvalifikační požadavky na pozici matrikáře jsou dány zákoníkem práce a odpovídají náplni práce, která je uvedena v katalogu prací ve veřejných službách a správě, kde jsou rozlišeny platové třídy právě podle vykonávané činnosti. Matrikář může být zařazen podle druhu práce a podle činností, které vykonává do 8 -10 platové třídy. Požadované vzdělání na 8. platovou třídu je střední vzdělání s maturitní zkouškou, na 9. platovou třídu vyšší odborné nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou, na 10. platovou třídu vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním program nebo vyšší odborné vzdělání. Matrikáři obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a magistrátů vykonávají metodickou a kontrolní činnost, usměrňují odbornou přípravu a přezkoušení matrikářů obecních úřadů, v tomto případě, pokud mají vysokoškolské vzdělání, jsou zařazeni v 10. platové třídě. Vzdělání má tedy pouze vliv na zařazení do platových tříd, na pozici matrikáře je dostačující střední vzdělání s maturitní zkouškou. Jelikož je diplomová

práce zaměřena na vzdělávání matrikářů, chtěla jsem touto otázkou zjistit, jaké vzdělání je u matrikářů Olomouckého kraje zastoupeno a jaké mají ještě v tomto směru rezervy.

Otázka 2: **Od kterého roku jste zaměstnán(a) jako matrikář (ka)?**

a) před rokem 2003	67	74%
b) po roce 2003	23	26%
	90	100%

Graf 2: Na pozici matrikáře před rokem 2003, po roce 2003

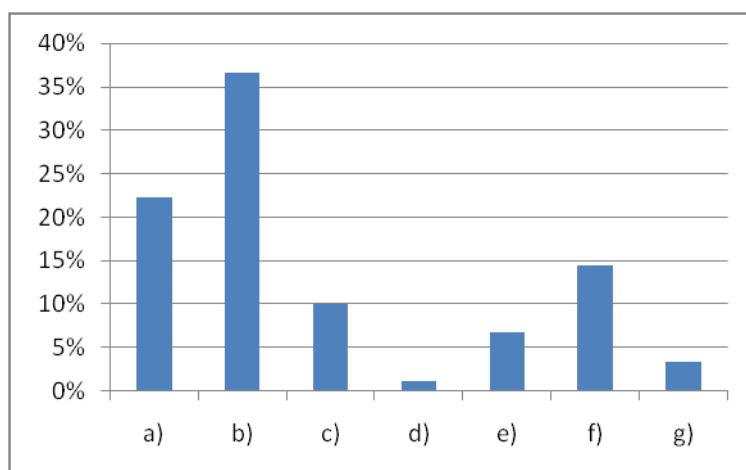


Před nabytím účinnosti zákona o úřednících 01.01.2003 pracovalo na pozici matrikáře z 90 respondentů 67, což je 74%. Zbýlý počet 23 (26%) nastoupilo na tuto pozici až po nabytí účinnosti tohoto zákona. Otázku jsem položila z toho důvodu, že zákon o úřednících přinesl změny ve vzdělávání úředníků, nově bylo zavedeno povinné vstupní vzdělávání přijatých úředníků a pokud se týká ZOZ od 24.11.1990 do nabytí účinnosti zákona o úřednících, je tato zkouška považována za prokázanou. ZOZ od 24.11.1990 do 01.01.2003 je tedy uznána přímo ze zákona a matrikáři nemuseli zvláštní odbornou způsobilost opětovně prokazovat v souladu s nově přijatým zákonem.

Otázka 3: Výkon funkce matrikáře je podmíněn prokázáním odborné způsobilosti zkouškou. Vykonal(a) jsem tyto zkoušky:

a) zkouška o způsobilosti k výkonu státní správy na úseku matrik, jména a příjmení u obecního úřadu obce s rozšířenou působností	20	22%
b) zkouška o způsobilosti k výkonu státní správy na úseku matrik, jména a příjmení u bývalého okresního úřadu	33	37%
c) zkouška k ověření zvláštní odborné způsobilosti při správě matrik a státního občanství	9	10%
d) zkouška u úřadu s rozšířenou působností i zvláštní odborná způsobilost	1	1%
e) zkouška u krajského úřadu	6	7%
f) zkouška u bývalého okresního úřadu i zkouška zvláštní odborné způsobilosti	13	14%
g) byla mi uznána rovnocennost vzdělání	3	3%
h) zkouška u krajského úřadu i zkouška zvláštní odborné způsobilosti	5	6%
	90	100%

Graf 3: Prokázání odborné způsobilosti matrikáře zkouškou



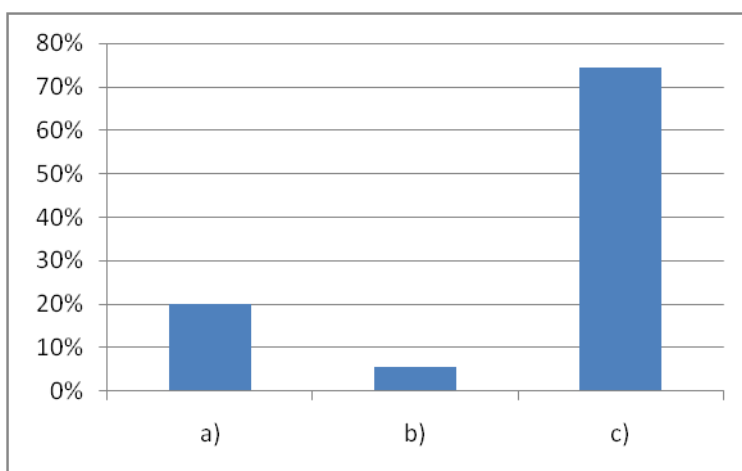
Z grafu vyplývá, že nejvíce zkoušek bylo absolvováno u bývalých okresních úřadů, celkem 33 (37%), dále u úřadů obcí s rozšířenou působností 20 (22%), zkoušku zvláštní odborné způsobilosti u Institutu místní správy v Benešově absolvovalo 9 (10%) dotázaných, 6 (7%) respondentů uvedlo, že vykonalo zkoušku odborné způsobilosti u krajských úřadů. Dále jsou mezi dotázanými matrikáři, kteří absolvovali dvě zkoušky. V první skupině jsou ti, kteří absolvovali matriční zkoušku u bývalého okresního úřadu i zkoušku zvláštní odborné způsobilosti v Benešově, těchto je celkem 13 a ve druhé skupině ti, kteří vykonali matriční zkoušku u krajského úřadu a zkoušku zvláštní odborné způsobilosti v Benešově, těchto je celkem 5 a 1 respondent vykonal matriční zkoušku u úřadu obce s rozšířenou působností i zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. A poslední skupinu tvoří ti matrikáři, kteří zkoušku odborné způsobilosti nemuseli absolvovat,

protože jim byla uznána rovnocennost vzdělání, to znamená, že vystudovali na vysoké škole obor, který je uveden v příloze zákona o úřednících, a v tomto případě nemají povinnost absolvovat zkoušku zvláštní odborné způsobilosti.

Otázka 4: Absolvoval(a) jste v souladu se zákonem o úřednících územních samosprávných celků vstupní vzdělávání úředníků?

a) ano	18	20%
b) ne	5	6%
c) ne, protože jsem pracoval(a) jako matrikář(ka) už před nabytím účinnosti zákona o úřednících, kdy vstupní vzdělávání nebylo součástí povinného vzdělávání úředníků	67	74%
	90	100%

Graf 4: Vstupní vzdělávání úředníků

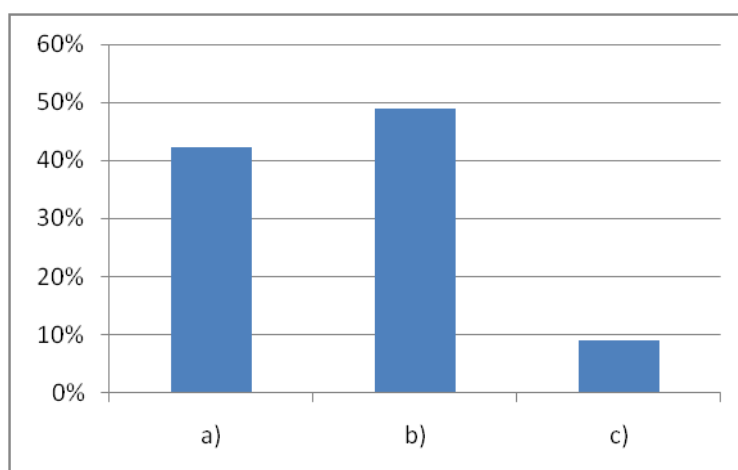


Na otázku odpovědělo 67 respondentů (74%), že toto vstupní vzdělávání neabsolvovali, protože byli na pozici matrikáře ještě před nabytím účinnosti zákona o úřednících územních samosprávných celků, kdy nebylo ještě v rámci vzdělávání povinné. Zbýlých 23 by mělo do tří měsíců od svého nástupu do funkce vstupní vzdělávání v souladu se zákonem absolvovat. Z tohoto počtu se vůbec vstupního vzdělávání nezúčastnilo 5 respondentů, což činí 6%.

Otázka 5: **Součástí vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb., je vzdělávání průběžné, které je ponecháno v kompetenci zaměstnavatele. Tento je povinen vypracovat do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka plán vzdělávání, jehož rozsah činí nejméně 18 pracovních dnů školení v průběhu 3 let. Je pro Vás vypracován Vaším zaměstnavatelem tento plán vzdělávání a profesního rozvoje?**

a) ano	38	42%
b) ne	44	49%
c) nevím	8	9%
	90	100%

Graf 5: Plán vzdělávání

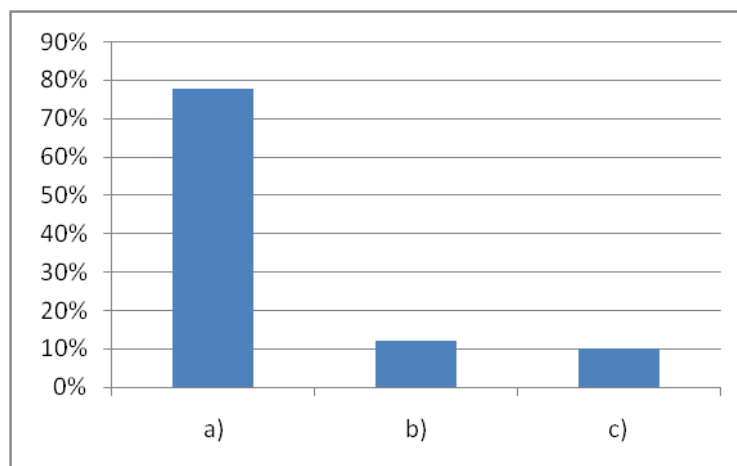


Plán vzdělávání by měl být základem celého vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Z celkového počtu 90 odpovědí nemá plán vzdělávání vypracováno 44 respondentů, což činí 49%, u 38 (42%) respondentů je tento plán vzdělávání veden, 8 (9%) respondentů odpovědělo, že neví, zda je zaměstnavatelem tento plán vzdělávání pro ně vypracován.

Otázka 6: **Považujete počet dnů (18 v průběhu 3 let) určených na Vaše průběžné vzdělávání za dostatečný?**

a) stanovený počet dnů je dostačující	70	78%
b) stanovený počet dnů je nedostačující	11	12%
c) stanovený počet dnů je nadhodnocený	9	10%
	90	100%

Graf 6: Názor na zákonem stanovený limit 18 dnů na průběžné vzdělávání



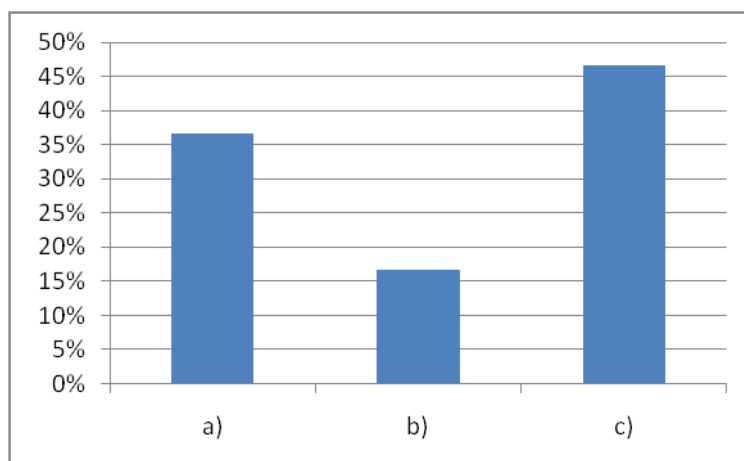
Většina respondentů 70 (78%) se shodla v tom, že počet 18 dnů v průběhu tří let na průběžné vzdělávání je dostatečný a dostatečně je možné v průběhu těchto dní doplnit, rozšířit či obnovit znalosti a vědomosti. Za nedostatečný tento limit považuje 11 (12%) respondentů a za nadhodnocený 9 (10%) z celkového počtu 90 odpovídajících.

Otázka 7: V jakém rozsahu naplňujete zákonem stanovený limit na vzdělávání?

Cílem otázky bylo zjistit, zda je na úřadech naplňováno ustanovení zákona o úřednících a stanovený limit je respektován.

a) naplňuji přesně počet dnů stanovených zákonem, tj. 18	33	37%
b) limit překračuji	15	17%
c) limit není naplněn	42	47%
	90	100%

Graf 7: Naplňování limitu na vzdělávání

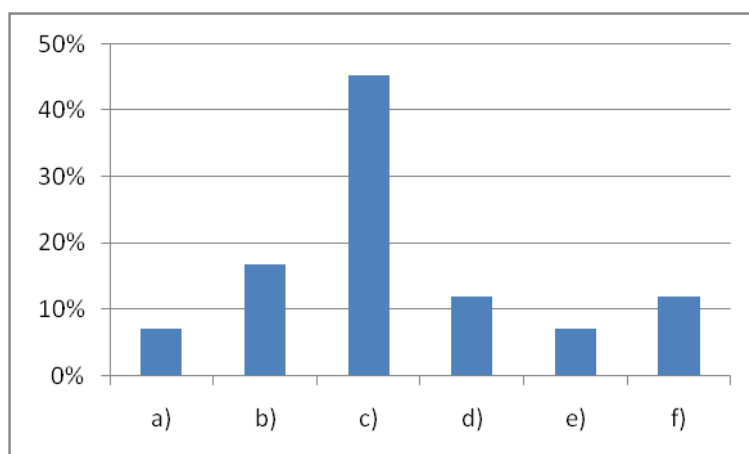


Jak vyplývá z grafu, ve 47% není limit na vzdělávání splněn, což je odpověď 42 dotázaných z celkového počtu 90. Přesně je tento limit dodržován u 37% (33) dotázaných, a překračován je v 17%, to znamená u 15 dotázaných.

Otázka 8: Pokud nenaplníte stanovený limit 18 dnů v průběhu tří let, co je toho, dle Vašeho názoru, příčinou?

a) neodpověděl (a)	3	7%
b) pracovní vytížení (kumulovaná funkce)	7	17%
c) nedostatek finančních prostředků v rozpočtu obce	19	45%
d) nezájem ze strany zaměstnavatelů	5	12%
e) limit nesledují, účastním se školení podle aktuální potřeby	3	7%
f) nedostatek kvalitních kurzů, školení	5	12%
	42	100%

Graf 8: Důvody, pro které není naplňován stanovený limit vzdělávání

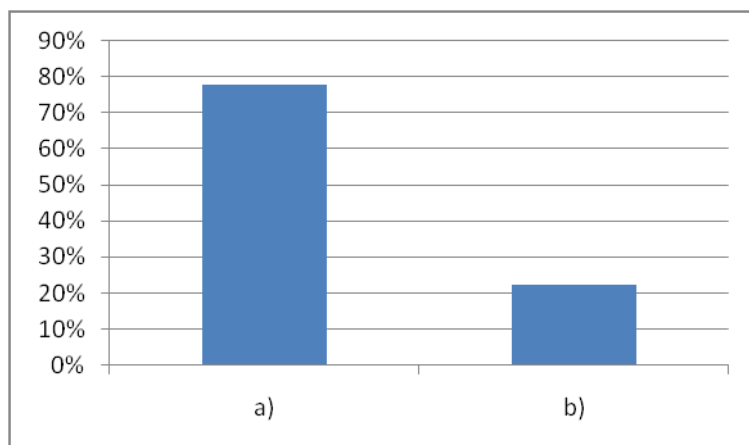


Respondenti odpovídali vlastními slovy, vyjadřovali své vlastní názory na danou situaci. Limit vzdělávání, podle předchozí otázky, nenaplnuje 42 dotázaných. Z těchto 42 vůbec neodpovědělo na otázku 7%, což jsou pouze tři odpovědi. Ostatní uváděli různé důvody, největší podíl 45% a 19 dotázaných uvedlo jako příčinu nedostatek finančních prostředků v rozpočtech obcí. Další odpovědi byly zastoupeny v rozmezí od 3 do 7% a jsou zobrazeny v grafu.

Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel aktuální informace o možnostech Vašeho dalšího vzdělávání a účasti na vzdělávacích akcích?

a) ano	70	78%
b) ne	20	22%
	90	100%

Graf 9: Poskytování informací o možnostech vzdělávání zaměstnavatelem

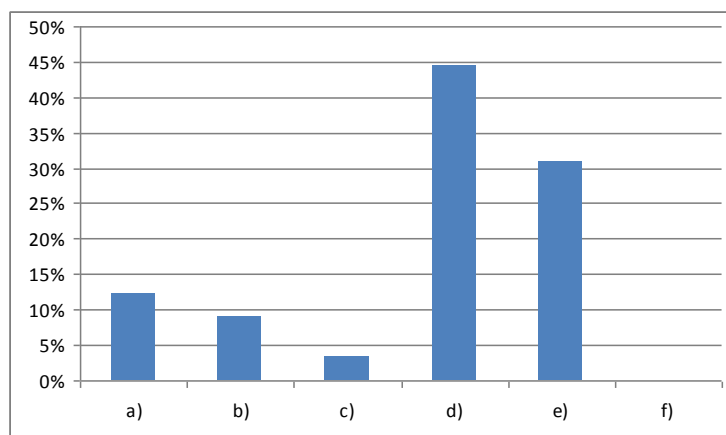


Cílem této otázky bylo zjistit, nakolik je zaměstnavatel na vzdělávání svých zaměstnanců zainteresován, zda má zájem na tom, aby si mohli vybírat z aktuálních nabídek školení, kurzů a měli přehled o možnostech svého dalšího vzdělávání. Matrikáři jsou o těchto možnostech informováni v 78%, což je 70 kladných odpovědí, zbývajících 20 (22%) odpovědí bylo záporných, což znamená, že tyto informace od svého zaměstnavatele nedostávají.

Otázka 10: Aby mohl zaměstnavatel plánovat Vaše vzdělávání, měl by znát Vaše vzdělávací potřeby. Jakým způsobem, zejména, jsou Vaše vzdělávací potřeby zjišťovány (identifikovány)?

a) z popisu Vašeho pracovního místa a z toho vyplývajících požadavků na Vás a Vaše pracovní schopnosti	11	12%
b) z hodnotících rozhovorů s nadřízeným pracovníkem, kdy máte možnost se vyjádřit také ke svému vzdělávání	8	9%
c) na základě hodnocení Vašich pracovních výkonů	3	3%
d) na základě Vašich vlastních názorů a požadavků na další vzdělávání	40	44%
e) mé vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány	28	31%
f) jiné (uvedte)	0	0%
	90	100%

Graf 10: Způsoby identifikace vzdělávacích potřeb



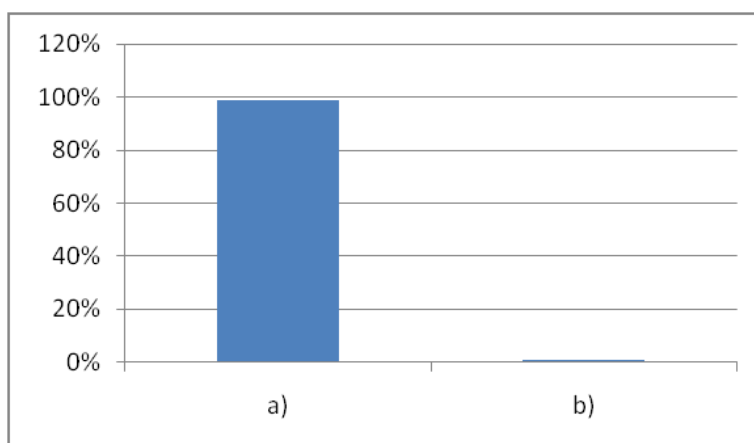
Z grafu vyplývá, že je na úřadech pro zjišťování vzdělávacích potřeb nejvíce využíváno názorů a požadavků na vzdělávání samotných úředníků, odpovědělo takto 44 respondentů, což je z celkového počtu 44%. Dále jsou potřeby vzdělávání zjišťovány nejvíce z popisů pracovních místa z toho vyplývajících požadavků na pracovníka i jeho schopnosti. Nejméně je využíváno hodnocení pracovního výkonu. Vzdělávací potřeby nejsou vůbec zjišťovány u 28 (31%) matrikářů.

Otázka 11: Máte možnost si sám(a) navrhnout vzdělávací aktivity, které považujete za přínosné pro svou práci a svůj další profesní rozvoj?

a) ano	89	99%
b) ne	1	1%
	90	100%

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, zda a do jaké míry jsou samotní matrikáři zapojeni do procesu identifikace vzdělávacích potřeb a mohou si také sami navrhovat vzdělávací aktivity, které pokládají, ze svého pohledu, za přínosné pro zkvalitnění práce.

Graf 11: Míra zapojení matrikářů do procesu identifikace vzdělávacích potřeb

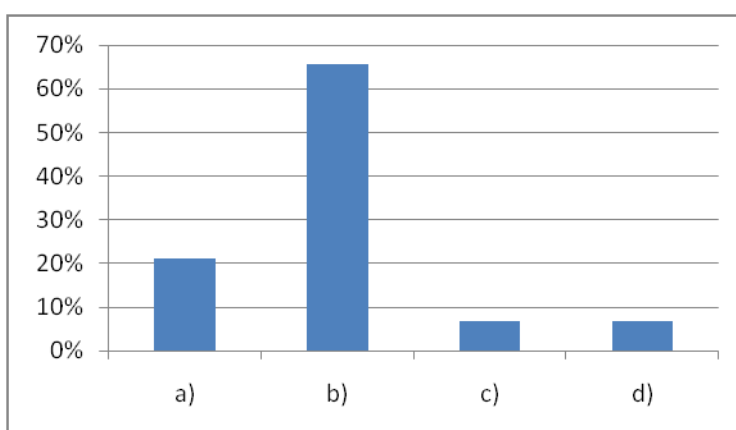


Na tuto otázku bylo 89 kladných odpovědí, pouze jedna záporná. To znamená, že 89% matrikářů z 90 má možnost si zvolit vzdělávací aktivity dle svého vlastního uvážení.

Otázka 12: Odpovídá, dle Vašeho názoru, současný systém vzdělávání úředníků Vaším vzdělávacím potřebám?

a) ano	19	21%
b) spíše ano	59	66%
c) ne	6	7%
d) spíše ne	6	7%
	90	100%

Graf 12: Míra souladu současného vzdělávacího systému se vzdělávacími potřebami



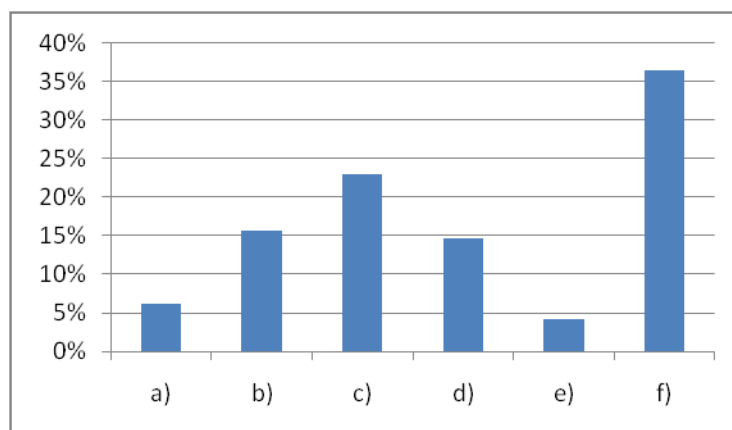
U této otázky měli respondenti zvážit, zda jim současný vzdělávací systém poskytuje vše, co potřebují pro kvalitní výkon své profese matrikáře. Kladně odpovědělo 19 (21%) respondentů, nejčastěji se vyskytla odpověď spíše ano, a to v 59 odpovědích, což je 66%. A shodně odpovědělo spíše ne a ne po 6 respondentech, jak je patrné z grafu.

Otázka 13: Co byste v současném systému vzdělávání úředníků změnil(a), doplnil(a), upravil(a)?

a) snížit povinných 18 dní školení	6	6%
b) současný systém mi vyhovuje	15	16%
c) povinnost několikrát ročně provádět bezplatné společné porady a školení matrikářek a KÚ	22	23%
d) sjednotit postupy na matričních úřadech, jsou rozdílné výklady	14	15%
e) ukotvit do zákona povinnost vzdělávání zaměřeného i na rozvoj osobnosti	4	4%
f) neodpověděl (a)	35	36%
	96	100%

Otázka navazuje na předchozí a respondenti měli volně odpovídat. Očekávala jsem, že ne všichni na tuto otevřenou a obtížnou otázku budou schopni odpovědět, což se také potvrdilo. Přesto jsem získala celkem 61 odpovědí. Uvedeno mohlo být více možností.

Graf 13: Změny v současném systému vzdělávání úředníků



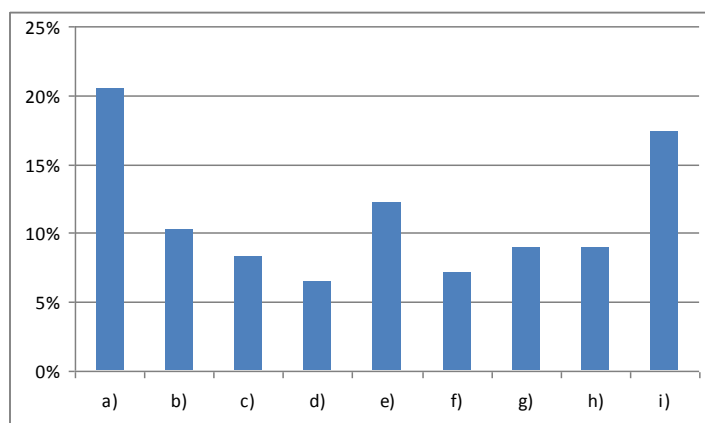
Na tuto otázku vůbec neodpovědělo 35(36%) respondentů, 15(16%) respondentů uvedlo, že jim současný systém vzdělávání vyhovuje. Nejčastější odpovědí 22(23%) byla povinnost pořádat pravidelně několikrát ročně bezplatné porady a školení matrikářů a pracovníků krajského úřadu, který je kontrolním orgánem a účastní se porad s pracovníky ministerstva vnitra. Další nejčastější odpovědí bylo sjednocení postupu při matričních činnostech u všech úřadů. Tuto možnost uvedlo 14(15%) respondentů. Dalšími názory na změny v systému vzdělávání bylo snížení počtu povinných 18 dní na průběžné vzdělávání (6 odpovědí) a povinnost vzdělávání zaměřeného na osobnostní rozvoj (4 odpovědi).

Otázka 14: Jaké vzdělávací aktivity by jste uvítal(a) nad rámec povinného vzdělávání, které je stanoveno zákonem o úřednících územních samosprávných celků?

a) neodpověděl (a)	32	21%
b) vzdělávací aktivity zaměřené na rozvoj osobnosti	16	10%
c) komunikační dovednosti	13	8%
d) umění jednat s lidmi	10	6%
e) počítačová gramotnost, informatika	19	12%
f) slavnostní obřady a jejich organizace	11	7%
g) společenská etiketa	14	9%
h) jazykové vzdělávání	14	9%
i) pravidelné konzultace matrikářek a zástupců krajského úřadu (bezplatné)	27	17%
	156	100%

Tuto otázku považuji za jednu ze stěžejních, i když patří k těm méně snadným, ostatně jako každá otevřená otázka, na niž musí respondenti odpovídat vlastními slovy. Mohlo být uvedeno více variant odpovědí, dle vlastního uvážení.

Graf 14: Vzdělávací aktivity nad rámec povinného vzdělávání

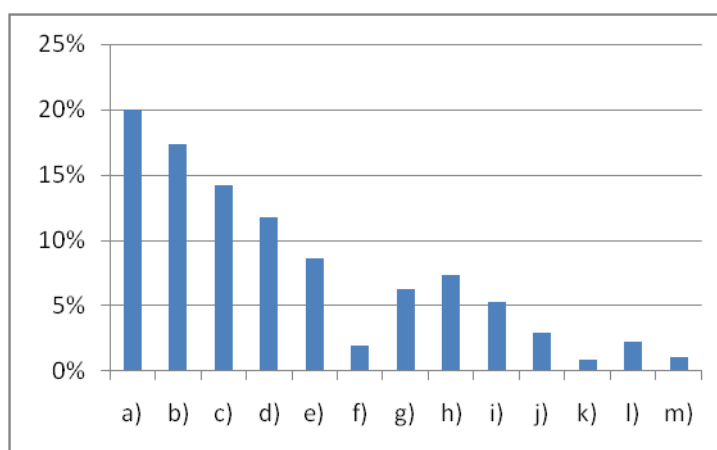


Jak vyplývá z grafu č. 14, na tuto otázku neodpovědělo, nebo neznalo odpověď 32 respondentů. Další odpovědi se vyskytovaly v počtu od 10 do 27 odpovědí. Nejčastější odpovědí byla odpověď, která se již vyskytla v předchozí otázce, a to jsou pravidelné a bezplatné konzultace se zástupci krajského úřadu, celkem takto odpovědělo 27(17%) respondentů. Zaměřit se na vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti považuje za důležité 19 respondentů, a učit se světové jazyky nebo se v nich zdokonalovat by uvítalo 14 respondentů. Ostatní odpovědi bych mohla shrnout do jedné oblasti, a tou je vzdělávání zaměřené na rozvoj osobnosti. Všechny uvedené odpovědi jsou zobrazeny v grafu.

Otázka 15 : Které znalosti a dovednosti považujete pro výkon Vaší profese za nejdůležitější?

a) odborné znalosti a dovednosti a jejich aplikace v praxi matrikáře	90	20%
b) komunikační dovednosti	78	17%
c) práce s PC	64	14%
d) umění jednat s lidmi	53	12%
e) dobré organizační schopnosti, kreativita	39	9%
f) jazykové dovednosti	9	2%
g) společenská etiketa	28	6%
h) etika v práci úředníků	33	7%
i) zvládnání stresu, zvládnání problémových situací	24	5%
j) spisová služba a datové schránky	13	3%
k) schopnost týmové spolupráce	4	1%
l) zdravé sebevědomí, asertivita	10	2%
m) jiné (doplňte) ochota a lidskost	5	1%
	450	100%

Graf 15: Nejdůležitější znalosti a dovednosti pro výkon práce matrikáře

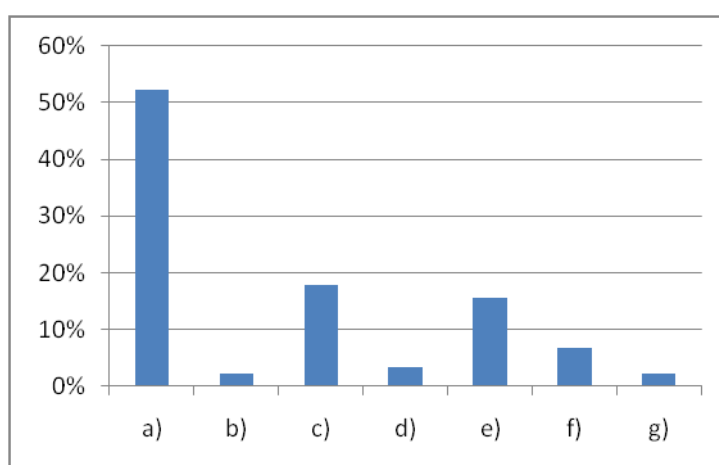


V této otázce vybírali respondenti z předloženého výčtu 5 znalostí či dovedností, které považují pro svou práci matrikáře za nejdůležitější. Pokud v uvedeném výčtu nějaké znalosti a dovednosti postrádali, tyto měli uvést. Všichni (90) považují za nejdůležitější odborné znalosti a dovednosti a jejich aplikaci v praxi, neobejdou se bez dobrých komunikačních dovedností (78) a za nutnou pro svou práci považují také znalost práce na počítači (64). Velký počet hlasů dostalo dále umění jednat s lidmi (53). Dále následují ostatní uvedené dovednosti. Za nejméně důležitou pro svou práci považují dotazování znalost jazyků, schopnost týmové spolupráce a zdravé sebevědomí a asertivitu. Možnosti doplnit chybějící znalosti a dovednosti využilo 5 respondentů, kteří postrádali ve výčtu ochotu a lidskost.

Otázka 16: **Vyjádřete v procentech, jakou část Vašeho vzdělávání tvoří vzdělávací aktivity zaměřené na odborné znalosti.**

a) 100	47	52%
b) 95	2	2%
c) 90	16	18%
d) 85	3	3%
e) 80	14	16%
f) 70	6	7%
g) 60	2	2%
	90	100%

Graf 16: Vzdělávání zaměřené na odborné znalosti matrikářů

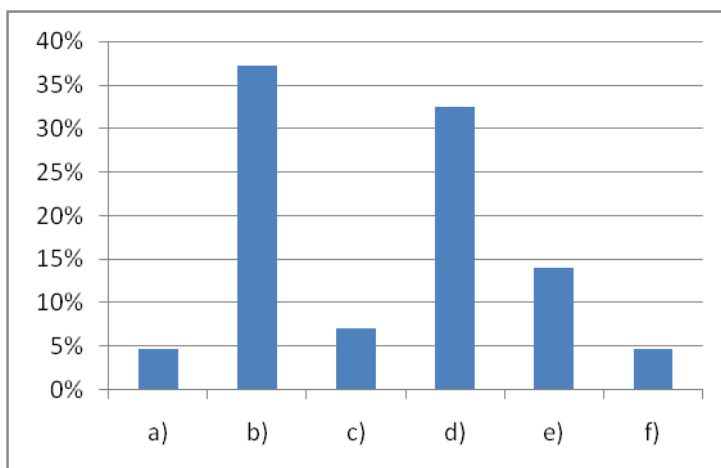


Graf znázorňuje počty respondentů, kteří procentuálně vyjadřují svou účast na vzdělávání, zaměřeném na jejich odborné znalosti. 47 (52%) respondentů uvedlo, že se účastní pouze vzdělávacích akcí, které jsou zaměřeny na odborný růst a další uvádí, že jejich odborné vzdělávání tvoří od 95 do 60% jejich vzdělávacích aktivit.

Otázka 17: **Vyjádřete v procentech, jakou část vašeho vzdělávání tvoří vzdělávací akce, zaměřené na váš osobnostní růst (tzv. měkké znalosti a dovednosti).**

a) 5	2	5%
b) 10	16	37%
c) 15	3	7%
d) 20	14	33%
e) 30	6	14%
f) 40	2	5%
	43	100%

Graf 17: Vzdělávání zaměřené na osobnostní růst

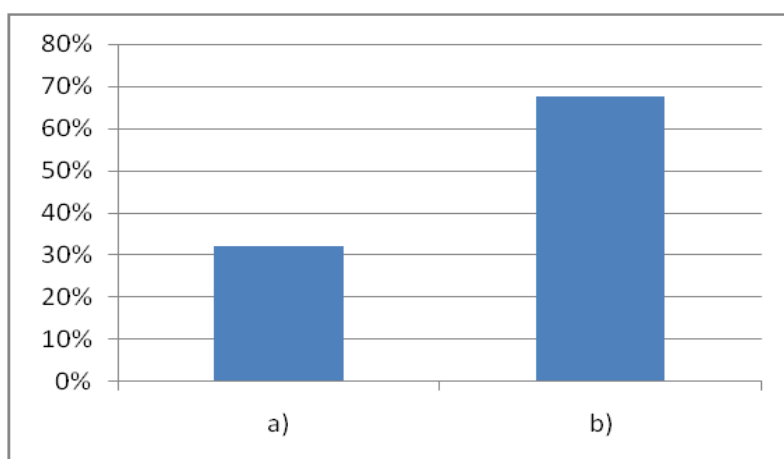


Na tuto otázku odpovídalo 43 respondentů, kteří v předchozí otázce neodpověděli, že jejich vzdělávání je zaměřeno pouze na odborný růst. Z grafu je patrné, že také u těchto zbývajících respondentů je procento vzdělávání zaměřené na osobnostní rozvoj nepatrné. Pouze u dvou odpovědí tvoří vzdělávací akce zaměřené na rozvoj osobnosti 40% z celkového počtu.

Otázka 18: Jsou na Vašem úřadu prováděny periodické hodnotící rozhovory s pracovníky?

a) ano	29	32%
b) ne	61	68%
	90	100%

Graf 19: Periodické hodnotící rozhovory

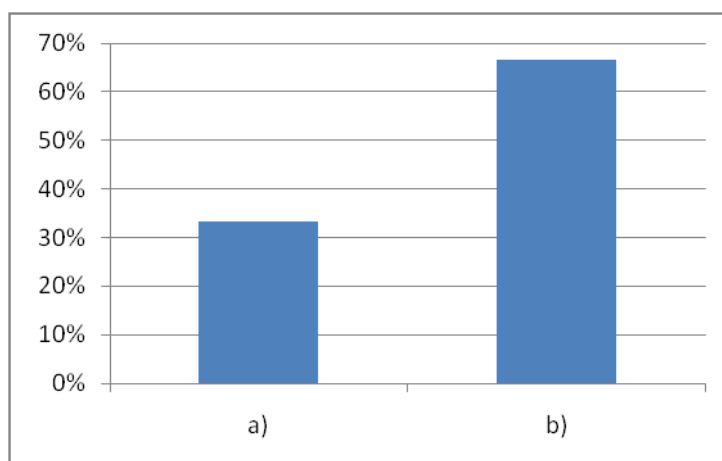


Z odpovědí vyplynulo, že jsou tyto hodnotící rozhovory uskutečňovány pouze u 29 (32%) dotázaných, u zbylých 61 (68%) nejsou hodnotící rozhovory realizovány.

Otázka 19: **Vyžaduje po Vás zaměstnavatel hodnotící zprávy o absolvovaných vzdělávacích akcích?**

a) ano	30	33%
b) ne	60	67%
	90	100%

Graf 19: Hodnocení vzdělávacích akcí pracovníky

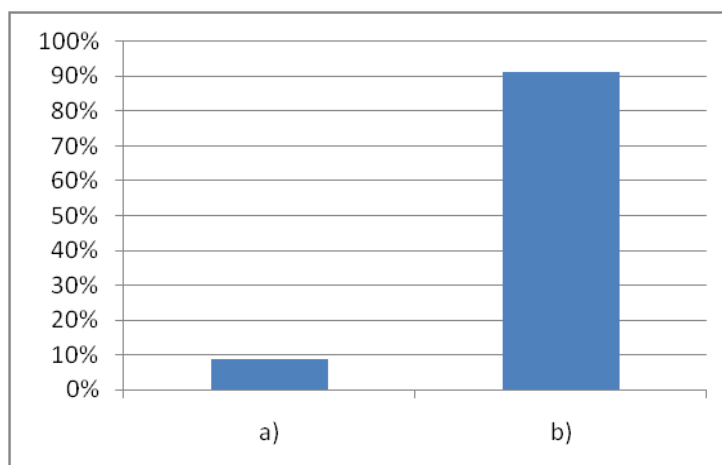


Hodnocení vzdělávacích akcí, kterých se respondenti účastní, není zaměstnavatelem vyžadováno u 60 respondentů (67%), 30 (33%) respondentů uvedlo, že musí hodnotící zprávy předkládat.

Otázka 20: **Účastníte se v současné době vzdělávání v rámci zvyšování Vaší kvalifikace v souladu se zákoníkem práce?**

a) ano, vysokoškolské studium	8	9%
b) ne	82	91%
	90	100%

Graf 20: Účast na vzdělávání v rámci zvyšování kvalifikace

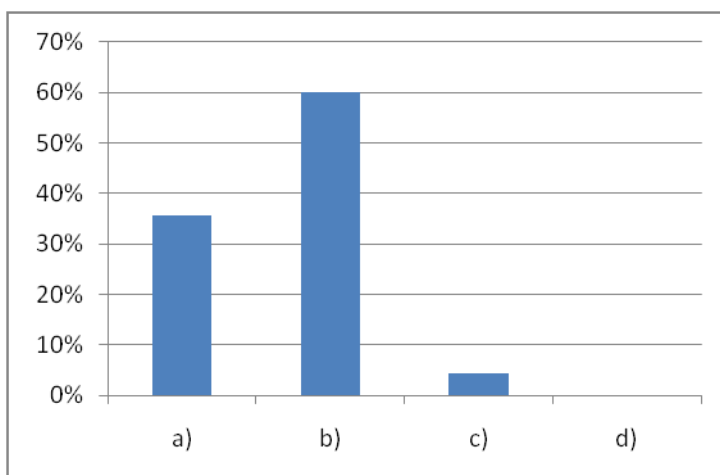


Respondenti měli odpovědět, zda si zvyšují v současné době kvalifikaci a pokud ano, měli uvést, o jaký druh zvyšování kvalifikace se jedná. Graf ukazuje, že z 90 odpovědí je kladných 8 a těchto osm respondentů dále uvedlo, že se účastní vysokoškolského vzdělávání.

Otázka 21: Byly pro Vás vzdělávací akce, kterých jste se účastnil(a) přínosem?

a) ano	32	36%
b) spíše ano	54	60%
c) spíše ne	4	4%
d) ne	0	0%
	90	100%

Graf 21: Přínos vzdělávacích akcí



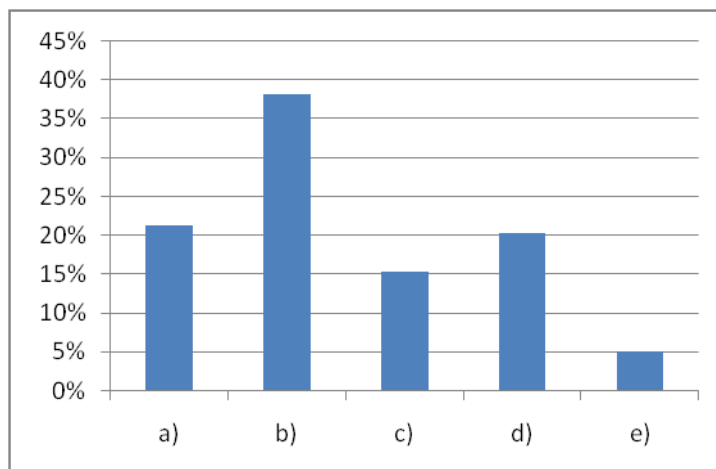
Na tuto otázku odpovědělo jednoznačně ano 32 (36%) respondentů, 54 (60%) respondentů označilo odpověď spíše ano, což znamená, že ne vždy byly s těmito akcemi stoprocentně spokojeni. Pouze 4 krát byla zvolena možnost spíše ne a varianta, že akce nebyly přínosné pro práci dotázaných, nebyla označena ani jednou.

Otázka 22: Uveďte, v čem zejména byly tyto akce pro Vaši práci přínosné.

Na tuto otevřenou otázku odpovídali respondenti svými slovy, mohli uvádět více možností.

a) neodpovědělo	25	21%
b) přínos pro praxi (možnost vzájemných konzultací případů z praxe, výměna zkušeností, aplikace zákonů na konkrétní případy)	45	38%
c) získání nových informací (jejich obnovení, rozšíření, prohloubení)	18	15%
d) seznámení se změnami v zákonech	24	20%
e) poskytnutí vzorových materiálů a získání kontaktů na lektory	6	5%
	118	100%

Graf 22: Přínos vzdělávacích akcí

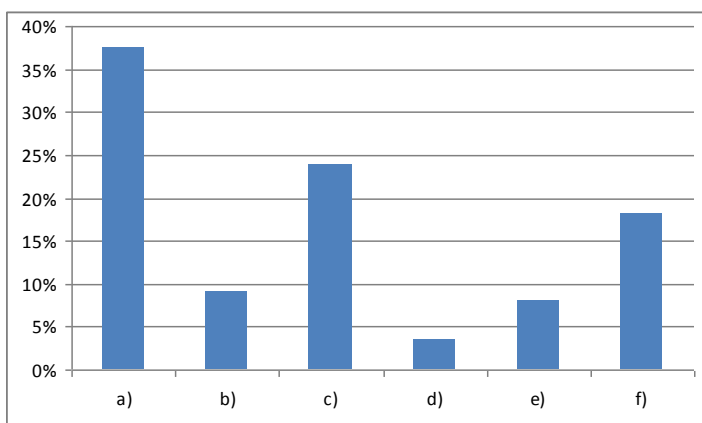


Nejčastější odpovědi, týkající se přínosu pro praktické provádění matričních činností, jsem zahrнула do skupiny přínos pro praxi. Zahrnuje možnosti vzájemných konzultací případů z praxe, výměnu zkušeností, aplikaci zákonů na konkrétní případy. Přínos pro praxi uvedlo 45 respondentů. Druhou nejčastější odpovědí bylo seznámení se změnami v zákonech, tento přínos uvedlo 24 respondentů. Třetí nejvíce uváděnou odpovědí bylo získání nových informací. Poslední uváděnou odpovědí bylo poskytnutí vzorových materiálů a kontaktů na lektory. Na otázku vůbec neodpovědělo 25 respondentů.

Otázka 23: Uved'te, s jakými nedostatky se u vzdělávacích akcí, kterých se účastníte, setkáváte.

a) neodpovědělo	33	38%
b) nesetkal (a) jsem se s žádnými nedostatky	8	9%
c) nekvalitní lektor (obecný výklad zákona, bez praktických zkušeností, bez propojení s praxí)	21	24%
d) nevhodné školící prostory	3	3%
e) špatná organizace, nezáživnost, nekvalitní náplň a průběh školení	7	8%
f) školení je příliš finančně nákladné	16	18%
	88	100%

Graf 23: Nedostatky vzdělávacích akcí



I tato poslední otázka je otevřená a respondenti odpovídali vlastními slovy. Nejčastějším nedostatkem vzdělávacích akcí byl nekvalitní lektor a to u 21 odpovědí. Jako další nedostatek byly uvedeny vysoké finanční náklady na školení, a to 16 dotázanými. Uvedeny byly také nevhodné školící prostory ve 3 případech a nezáživnost, špatná organizace a průběh školení byl uveden 7 krát. 33 respondentů na tuto otázku neodpovědělo vůbec, 18 uvedlo, že se s žádnými nedostatky nesetkalo.

5.3.2. Výsledky výzkumného šetření – pracovníci zajišťující vzdělávání úředníků

Rozesláno 13 dotazníků, vyplněno 12, návratnost 92,3%.

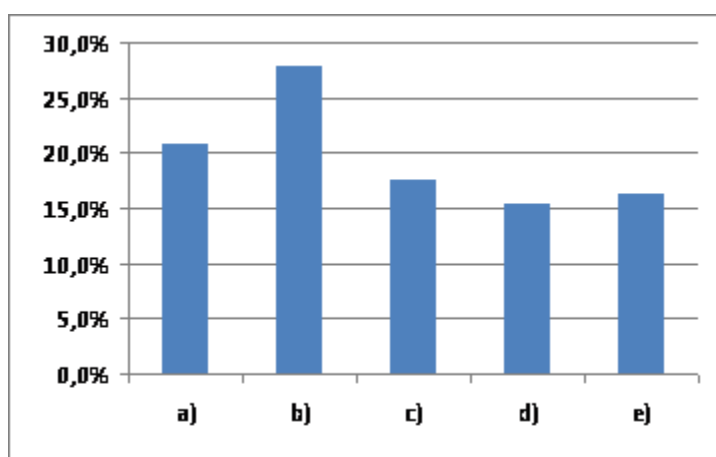
Účelem dotazníku je získání informací o míře realizace systematického vzdělávání na úřadech obcí s rozšířenou působností, kterých je v Olomouckém kraji celkem 13. Nejdříve jsem si zjistila prostřednictvím internetových stránek jednotlivých úřadů a telefonickými dotazy, kdo má ve své kompetenci vzdělávání úředníků. Těmto třinácti pověřeným pracovníkům jsem rozeslala dotazníky s vysvětlením, k jakému účelu mají být použity. Tři dotazníky jsem zaslala tajemníkům obcí, zbylých deset personalistům těchto úřadů. Tito pracovníci byli nad očekávání vstřícní a dotazníky jsem obratem obdržela, až na jednu výjimku, vyplněné zpět.

Otázka 1: Jakou důležitost přikládáte v současné době v personální práci Vašeho úřadu následujícím činnostem.

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, které z personálních činností dávají na úřadech přednost.

a) hodnocení pracovníků a jejich odměňování	20,8%
b) vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků	27,9%
c) péče o pracovníky	17,5%
d) pracovní vztahy	15,4%
e) výběr a získávání pracovníků	16,3%

Graf 24: Priority v současné personální práci úřadů

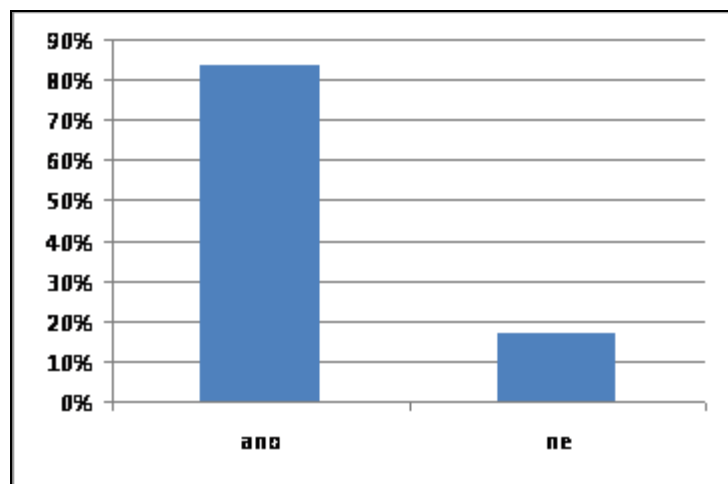


I když žádná z uvedených personálních činností není nijak výrazně preferována, získalo nejvíce procent vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků, a to 27,9%. Další činností, o níž se dá říci, že je na ni zaměřena pozornost o něco více, než na ostatní, je hodnocení pracovníků a jejich odměňování. Ostatním činnostem je věnována ze strany personalistů či vedoucích úřadů zhruba stejná pozornost, jak ukazuje graf.

Otázka 2: Aby byly zajištěny optimální podmínky pro rozvoj lidských zdrojů na Vašem úřadu, uskutečňujete soustavné (systematické) vzdělávání pracovníků?

a) ano	10	83%
b) ne	2	17%
	12	100%

Graf 25: uskutečňování systematického vzdělávání



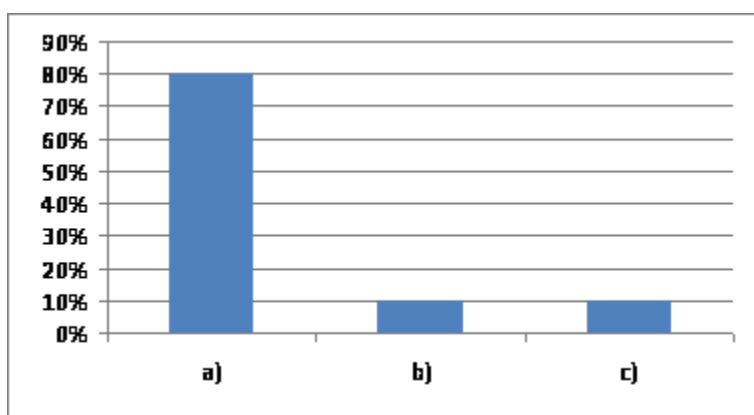
Na otázku odpovědělo kladně 10 ze 12 respondentů, systematické vzdělávání není zavedeno na dvou úřadech obcí s rozšířenou působností.

Otázka 3: Jak dlouho je již na Vašem úřadu toto systematické vzdělávání zavedeno?

Otázka navazuje na předchozí, odpovídali pracovníci, u nichž je na úřadu systematické vzdělávání realizováno.

a) od roku 2003 (7 let)	8	80%
b) od roku 2004 (6 let)	1	10%
c) od roku 1998 (12 let)	1	10%
	10	100%

Graf 26: doba implementace systematického vzdělávání na úřadech



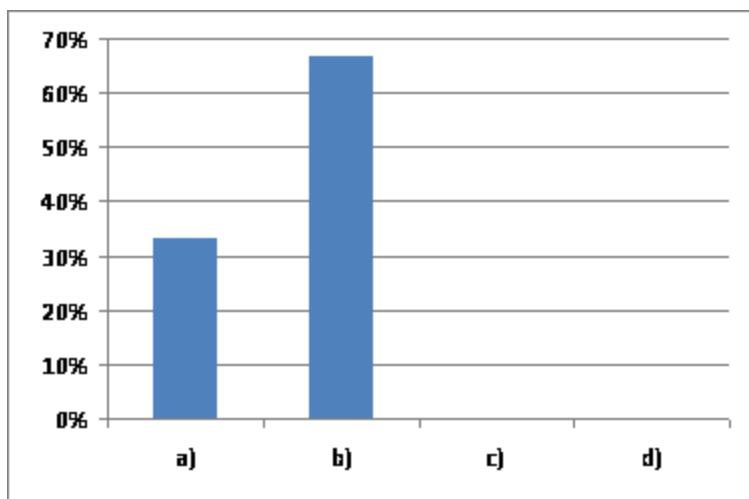
Většina z oslovených úřadů zavedla systematické vzdělávání s nabytím účinnosti zákona o úřednících, čili v roce 2003, celkem 8 úřadů. Na jednu úřadu bylo toto

vzdělávání zavedeno od roku 2004. Jeden úřad realizuje systematické vzdělávání již 12 let, to znamená od roku 1998.

Otázka 4: Jak často jsou na Vašem úřadu aktualizovány plány vzdělávání úředníků?

a) přesně jedenkrát za tři roky	4	33%
b) častěji, s ohledem na vzdělávací potřeby zaměstnanců a potřeby úřadu	8	67%
c) méně často, než jedenkrát za tři roky	0	0%
d) aktualizaci plánů vzdělávání neprovádíme	0	0%
	12	100%

Graf 27: aktualizace plánů vzdělávání

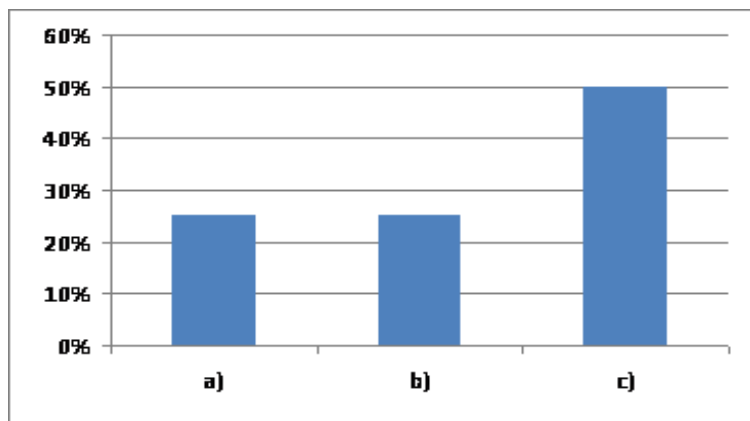


Dle zákona o úřednících mají být plány vzdělávání aktualizovány nejméně jedenkrát za tři roky. Z odpovědí vyplývá, že u 8 úřadů obcí s rozšířenou působností aktualizují tyto plány častěji s ohledem na vzdělávací potřeby zaměstnanců a potřeby úřadu, u 4 úřadů jsou plány vzdělávání aktualizovány přesně jedenkrát za tři roky.

Otázka 5: Považujete počet dnů (18 během 3 let) určených na průběžné vzdělávání úředníků za dostatečný?

a) stanovený počet dnů je dostačující	3	25%
b) stanovený počet dnů je nedostačující	3	25%
c) stanovený počet dnů je nadhodnocený	6	50%
	12	100%

Graf 28: Názor na stanovený limit 18 dní na průběžné vzdělávání úředníků

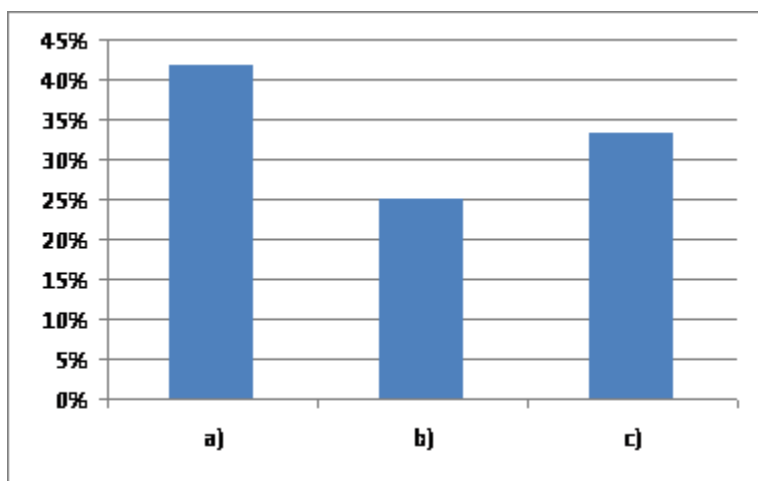


V této otázce měli respondenti možnost vyjádřit se k limitu, který je zákonem o úřednících stanoven na průběžné vzdělávání. Polovina dotázaných odpověděla, že je tento limit nadhodnocený, dostačující je tento limit pro 3 respondenty, a není dostatečný pro zbývajících 3.

Otázka 6: V jakém rozsahu je naplňován zákonem stanovený limit na vzdělávání úředníků?

a) limit 18 dnů v průběhu 3 let je naplňován přesně	5	42%
b) limit 18 dnů je překračován	3	25%
c) limit není naplňován	4	33%
	12	100%

Graf 29: Míra dodržování stanoveného limitu na vzdělávání úředníků

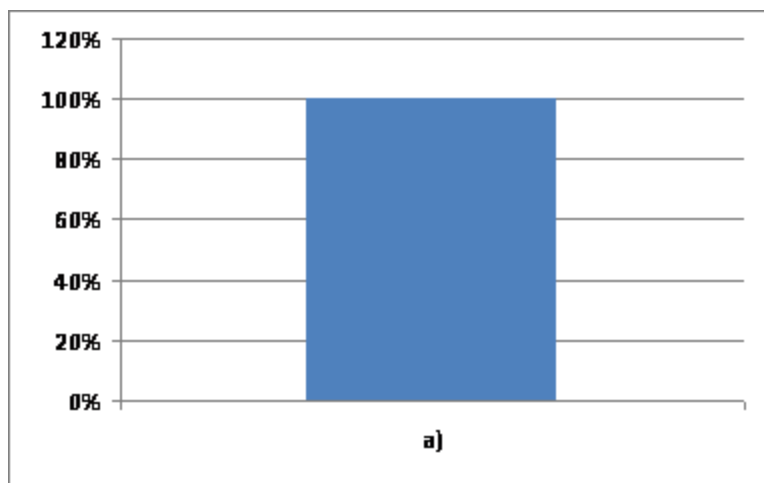


Graf zachycuje, nakolik je dodržován úřady stanovený limit průběžné vzdělávání, který činí 18 dní v průběhu tří let. Přesně je tento limit dodržován u 5 úřadů, ve 3 případech je tento limit překračován a limit není naplňován u 4 úřadů obcí s rozšířenou působností.

Otázka 7: **Pokud není limit na průběžné vzdělávání naplňován, co je toho příčinou?**

a) Nedostatek finančních prostředků	4	100%
	4	100%

Graf 30: Příčina nedodržování stanoveného limitu

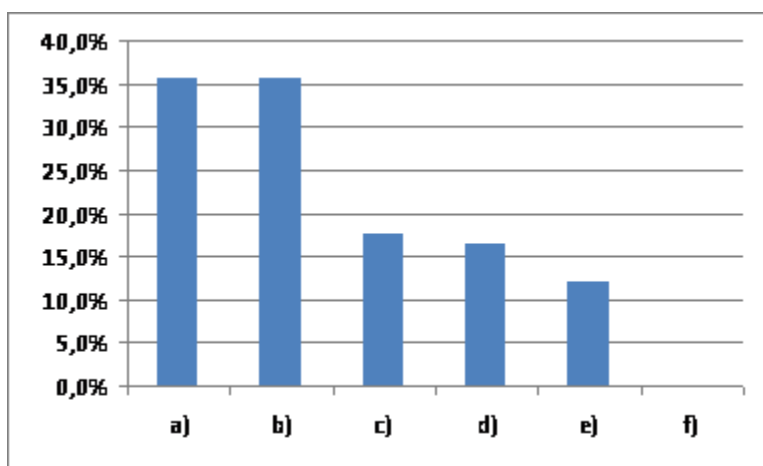


Na otázku odpovídali pouze čtyři respondenti, kteří v předchozí otázce uvedli, že na jejich úřadu není osmnáctidenní limit na vzdělávání úředníků naplňován. Otázka je otevřená a všichni 4 respondenti se shodli na stejné příčině, kterou je nedostatek finančních prostředků v rozpočtu obce.

Otázka 8: **Jakým způsobem jsou na Vašem úřadu zjišťovány vzdělávací potřeby úředníků?**

a) z popisů pracovních míst a z nich vyplývajících požadavků na pracovníky, jejich znalosti a dovednosti	35,7%
b) informace od vedoucích pracovníků, které se vztahují k potřebě kvalifikace a vzdělávání podřízených, požadavky vedoucích pracovníků na vzdělávání podřízených	35,5%
c) z hodnocení pracovního výkonu pracovníků	17,5%
d) z analýzy dotazníků nebo pohovorů s pracovníky, kterými jsou zjišťovány jejich názory, postoje a požadavky týkající se vzdělávání	16,4%
e) z hodnotících rozhovorů s pracovníky	12,0%
f) vzdělávací potřeby nezjišťujeme	0%

Graf 31: Způsob zjišťování vzdělávacích potřeb



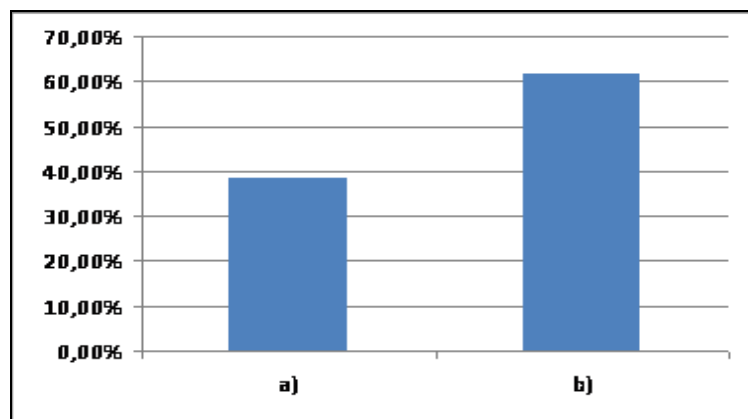
Pro zjišťování vzdělávacích potřeb je na úřadech nejvíce využíváno popisů pracovních míst a z nich vyplývajících požadavků na pracovníky (35,7%) a informací od vedoucích pracovníků a jejich požadavků na kvalifikaci podřízených, které jsou v souladu s požadavky kladenými na jejich pracovní pozici (35,5%). Nejméně jsou využívány ke zjišťování vzdělávacích potřeb hodnotící rozhovory s pracovníky (12%), analýzy dotazníků nebo pohovorů s pracovníky, zaměřené na jejich vzdělávací potřeby (16,4%) a hodnocení pracovního výkonu (17,5%).

Otázka 9: Kdo se podílí na plánování a navrhování vzdělávacích aktivit úředníků Vašeho úřadu?

- | | |
|---|-------|
| a) vzdělávací aktivity si navrhují úředníci sami | 38,3% |
| b) vzdělávací aktivity plánuje a volí zaměstnavatel | 61,7% |

Otázkou jsem chtěla zjistit, nakolik mohou samotní úředníci ovlivňovat své vzdělávání a mohou přicházet i s vlastními návrhy na vzdělávací aktivity.

Graf 32: Návrhy a plánování vzdělávacích aktivit

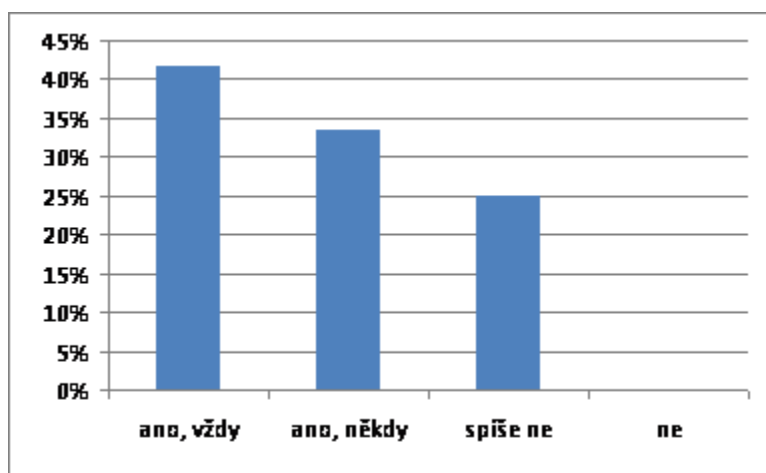


Na základě odpovědí jsem zjistila, že do určité míry mohou předkládat vlastní návrhy na vzdělávání také samotní úředníci, kdy ve 38,3% mohou své vzdělávací aktivity sami navrhovat. Ve větší míře ovšem plánuje vzdělávání zaměstnavatel, a to v 61,7%.

Otázka 10: Provádíte hodnocení účinnosti vzdělávacích akcí?

a) ano, vždy	5	42%
b) ano, někdy	4	33%
c) spíše ne	3	25%
d) ne	0	0%
	12	100%

Graf 33: Hodnocení účinnosti vzdělávacích akcí

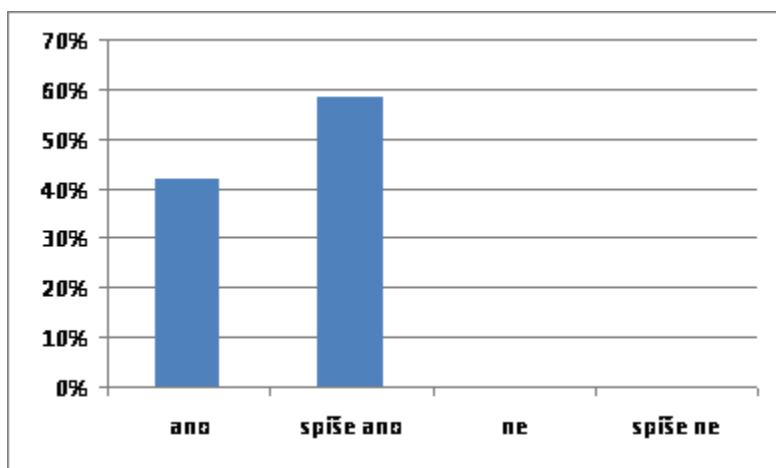


Za příliš důležité nepovažuje hodnocení účinnosti vzdělávacích akcí 5 (42%) respondentů, vždy je prováděno hodnocení účinností u 4 (33%) z 12 úřadů obcí s rozšířenou působností a někdy je realizováno hodnocení účinností na 3 (29%) úřadech obcí s rozšířenou působností.

Otázka 11: Zabezpečuje, dle Vašeho názoru, současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků všechny aktuální vzdělávací potřeby úředníků?

a) ano	5	42%
b) spíše ano	7	58%
c) ne	0	0%
n) spíše ne	0	0%
	12	100%

Graf 34: Zabezpečování aktuálních vzdělávacích potřeb úředníků



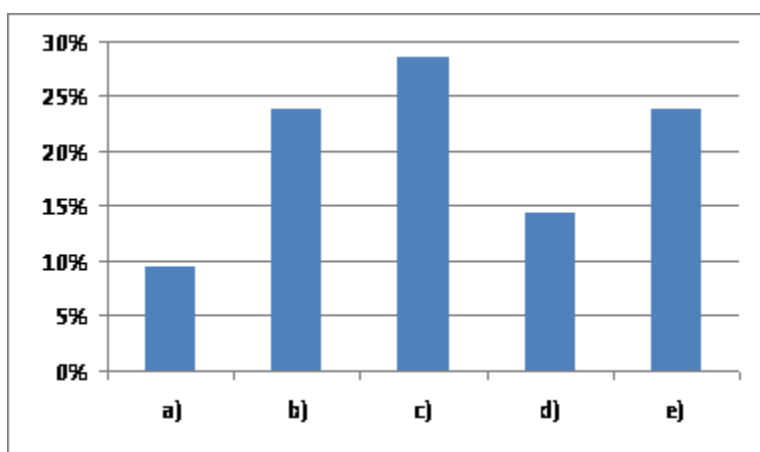
Podle grafu 37 se 5 (42%) respondentů domnívá, že současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků zabezpečuje všechny aktuální vzdělávací potřeby úředníků. Větší procento respondentů, celkem tedy 58%, což je 7 z 12 uvedlo odpověď spíše ano. Žádná jiná z nabízených možností nebyla uvedena.

Otázka 12: Co byste v současném systému vzdělávání změnil(a), doplnil(a), upravil(a)?

Tato otázka je otevřená, respondenti vlastními slovy vyjadřovali svůj názor. Mohli uvádět více možných odpovědí.

a) zrušit monopol institutu pro místní správu	2	10%
b) aby mohly vzdělávání poskytovat i jiné vzdělávací instituce, než akreditované, akreditace nemusí být zárukou kvality	5	24%
c) snížit povinný limit 18 dní školení, vzdělávat se podle skutečných potřeb, ne proto, že to zákon ukládá	6	29%
d) zavést povinnou zkoušku pro všechny zaměstnance úsc	3	14%
e) vzhledem k narůstajícím poplatkům za školení a nedostatkem financí v rozpočtech obcí zavést pravidelné porady s kontrolními orgány (KÚ, magistráty)	5	24%
	21	100%

Graf 35: Návrh na měny v současném systému vzdělávání

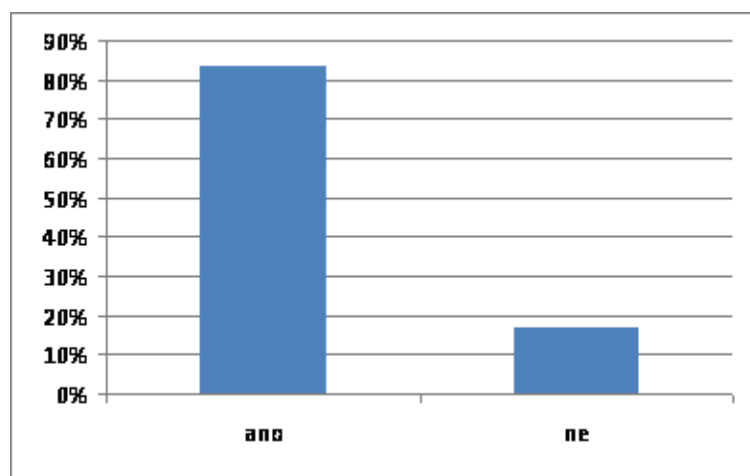


Na tuto otázku bylo uvedeno celkem 21 odpovědí. Nejčastěji se vyskytla odpověď, že by měl být snížen 18 ti denní limit na vzdělávání 6 (29%). Druhou nejčastější odpovědí bylo zavedení pravidelných porad s kontrolním orgánem, což je krajský úřad 5 (24%), a to vzhledem k narůstajícím poplatkům za školení a vzhledem k nedostatku financí v rozpočtech obcí. 5 (24%) odpovědí se týkalo možnosti poskytování vzdělávání i jinými vzdělávacími institucemi, než akreditovanými. Pro zavedení povinných zkoušek pro všechny zaměstnance se vyjádřil 3 (14%) respondenti a 2 (10%) odpovědi se týkaly zrušení monopolu Institutu pro místní správu.

Otázka 13: Je, dle Vašeho názoru, dostatek kvalitních akreditovaných institucí, které organizují a zajišťují vzdělávání úředníků ve veřejné správě?

a) ano	10	83%
b) ne	2	17%
	12	100%

Graf 36: Akreditované vzdělávací instituce



Na otázku týkající se dostatek kvalitních akreditovaných vzdělávacích institucí odpovědělo 10 (83%) respondentů, že je těchto institucí dostatek, 2 (17%) respondenti se domnívají, že není k dispozici dostatek kvalitních akreditovaných vzdělávacích institucí.

5.4. Diskuse a závěry z výzkumného šetření

V této kapitole jsou formulovány závěry z výzkumného šetření, tak, jak vyplývají z předchozích výsledků šetření.

Požadavky na vzdělání

- Požadavek na dosažené vzdělání na pozici matrikáře je úplné středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Toto vzdělání splňují všichni respondenti, vyšší vzdělání má z 90 odpovídajících respondentů 14 a to vyšší odborné, bakalářské nebo vysokoškolské. V současné době si zvyšuje kvalifikaci vysokoškolským studiem 8 matrikářů. Do budoucna se dá očekávat, že budou na pozici matrikářů přijímání uchazeči s vyšším vzděláním, než středoškolským, a to zejména na úřady obcí s rozšířenou působností a magistráty měst, kde mají matrikáři ze zákona povinnost provádět kontrolní a metodickou činnost, matriční zkoušky nově přijatých matrikářů a zkoušky ověřování způsobilosti k provádění vidimace a legalizace úředníků, zařazených v obecních úřadech, které spadají do jejich správních obvodů. Z mého pohledu jsou v této oblasti značné rezervy, na které by měla být v dalších obdobích zaměřena pozornost. Jedním z úkolů přijatého zákona o úřednících je také profesionalizace veřejné správy, proto lze do budoucna předpokládat narůstající počet matrikářů s vysokoškolským vzděláním. Při výběru nových zaměstnanců by měly být stanoveny pro úspěšného uchazeče vyšší požadavky na vzdělání.

Diskuse a závěry týkající se dodržování ustanovení zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a aktuálního stavu vzdělávání matrikářů Olomouckého kraje

Dle zákona o úřednících je úředník povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí úředníci a tajemníci jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Ze zákona má zaměstnavatel povinnost vypracovat plán vzdělávání a tento pravidelně aktualizovat.

- Vstupní vzdělávání je prvním typem vzdělávání, se kterým se nově přijatý úředník setkává a v jehož průběhu získává základní informace o systému a fungování veřejné správy. Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Tento typ povinného vzdělávání

byl zaveden až zákonem o úřednících od 01.01.2003. Z výzkumu vyplynulo, že 67 respondentů bylo zaměstnáno ve veřejné správě před nabytím účinnosti zákona o úřednících, neměli tudíž povinnost vstupní vzdělávání absolvovat. Ze zbylých 23 matrikářů se jich 18 vstupního vzdělávání zúčastnilo, 5 se tohoto vzdělávání nezúčastnilo, což je v rozporu se zákonem o úřednících.

- Nezbytným předpokladem pro výkon funkce matrikáře je prokázání odborné způsobilosti zkouškou a to buď u krajského úřadu, úřadu obce s rozšířenou působností nebo zkouškou k ověření zvláštní odborné způsobilosti při správě matrik a státního občanství u Institutu pro veřejnou správu. U úřadů obcí s rozšířenou působností vykonávají matriční zkoušky matrikáři matričních úřadů, které spadají do jejich správních obvodů, u krajských úřadů potom matrikáři úřadů obcí s rozšířenou působností, po kterých je ale vyžadována také zkouška zvláštní odborné způsobilosti, což je dáno tím, že provádí kontrolní a metodickou činnost a matriční činnosti vykonávají ve větším rozsahu. Zkouška zvláštní odborné způsobilosti musí být vykonána do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka, matriční zkouška může být vykonána nejdříve po třech měsících od vzniku pracovního poměru. Všichni respondenti vykonali požadované zkoušky a splnili tak základní předpoklad pro výkon své funkce. 19 respondentů obdrželo osvědčení o dvou vykonaných zkouškách, to znamená jak matriční, tak ověření zvláštní odborné způsobilosti.
- Průběžné vzdělávání by mělo úředníka provázet po celou dobu jeho působení ve veřejné správě. Plán vzdělávání, který je povinností stanovenou zákonem, nemá vypracován skoro polovina respondentů, což může poukazovat na absenci systematického vzdělávání na úřadech a dochází tak k porušování zákona.
- Pokud se týká stanoveného limitu 18 dní na vzdělávání v průběhu tří let, tento limit považují respondenti většinou za dostačující, pro část respondentů není tento limit dostatečný a někteří ho označili za nadhodnocený. Dle mého názoru není účelné, aby musel být striktně dodržován tento limit vzdělávání, pokud nejsou aktuální vzdělávací potřeby. Účast na školeních akreditovaných vzdělávacích institucí je finančně dosti nákladná záležitost, proto by měly být tyto prostředky vynakládány tak, aby přinesly žádané a očekávané změny.
- Další závažnou skutečností, která vyplynula z výzkumného šetření, je naplňování limitu 18 dní na vzdělávání v průběhu tří let. Zákonem stanovený limit není

naplňován v 47%, což je dosti alarmující zjištění a mohlo by svědčit o tom, že vzdělávání na úřadech není zatím přikládána patřičná pozornost a doposud zřejmě přetrvávají staré způsoby řízení lidských zdrojů. V přesném rozsahu je naplňován limit v 37% a u některých úřadů je dokonce překračován. Zjišťovala jsem také důvody, pro které není tento limit naplňován a ve většině případů se jedná o nedostatek finančních prostředků na vzdělávání v rozpočtech obcí. Dalšími uvedenými důvody je pracovní vytížení, nezájem ze strany zaměstnavatelů o vzdělávání úředníků, nedostatek kvalitních kurzů a školení. Aby došlo ke snížení nákladů na vzdělávání, mohou být zavedeny formy vzdělávání přímo na pracovištích, zejména vzdělávání formou e-learningu, které přináší nejen finanční úspory, ale je také snížen počet dní, kdy je úředník nepřítomen na pracovišti z důvodu účasti na školení, přináší široké možnosti testování a ověřování získaných znalostí, přináší aktuální informace. Nabízí se také možnost čerpání finančních prostředků na vzdělávání z fondů Evropské unie.

- O možnostech dalšího vzdělávání jsou respondenti svým zaměstnavatelem informováni, aktuální informace nedostává pouze 22% respondentů. Až na jednoho, si mohou všichni navrhnout vzdělávací aktivity, které považují pro svůj rozvoj za důležité, což je vzhledem k účelnosti a účinnosti vzdělávání přínosné, protože sami zaměstnanci mohou nejlépe posoudit, v čem jsou jejich nedostatky, v jaké oblasti se potřebují zdokonalit nebo obnovit své stávající znalosti a dovednosti. Jsou tedy výraznou měrou zapojeni do procesu identifikace svých vzdělávacích potřeb. S možností navrhnout si vzdělávací aktivity koresponduje také to, jakým způsobem jsou zjišťovány vzdělávací potřeby respondentů. Nejvíce je využíváno názorů a požadavků samotných respondentů, a to v 44%. Dále se vychází z popisu pracovního místa a požadavků na pracovníka, které z tohoto popisu vyplývají. Méně se podílí na zjišťování potřeb vzdělávání hodnotící rozhovory s nadřízeným pracovníkem a hodnocení pracovních výkonů. Vzdělávací potřeby nejsou vůbec zjišťovány u 20 % respondentů, což opět ukazuje na absenci systematického vzdělávání a koncepce rozvoje lidských zdrojů.
- Nadpoloviční většina respondentů, celých 66%, vyjádřila názor, že současný systém vzdělávání jejich vzdělávacím potřebám spíše vyhovuje, zcela uspokojuje vzdělávací potřeby 21% respondentů, nevyhovuje zcela nebo spíše jen malému procentu respondentů, shodně jsou obě odpovědi zastoupeny v 6%. Systém vzdělávání má tedy i nedostatky, kterými by se měly zabývat příslušné orgány a

měly by být prováděny potřebné, nebo žádoucí změny ke zkvalitnění celého systému, který byl zaveden zákonem o úřednících. Zejména by měly být brány v potaz názory představitelů obcí, kteří problematiku vzdělávání svých zaměstnanců permanentně řeší.

- Šetřením jsem získala názory na možné změny, či úpravy v současném systému vzdělávání. Respondenti by především uvítali návrat k pravidelným bezplatným poradám a konzultacím, které by probíhaly čtvrtletně se zástupci krajského úřadu, což by přineslo obcím také finanční úspory. Úředníci krajských úřadů získávají od pověřených úředníků ministerstva vnitřní aktuální informace o všech změnách, ke kterým dochází nebo má dojít, získávají doporučení, jak postupovat v konkrétních případech, které se v matriční činnosti vyskytují a ne vždy se tyto informace k matrikářům dostanou. Není výjimkou, že matrikáři nepostupují ve stejných záležitostech jednotně ani v rámci jednoho kraje, natož v rámci celé republiky. Sjednocení postupů na matričních úřadech je dalším návrhem respondentů na úpravu současného systému vzdělávání, společně se snížením zákonného limitu 18 dní školení. Několik respondentů postrádá v systému povinnost vzdělávání zaměřeného na osobnostní rozvoj úředníků, protože nejen odborné znalosti jsou předpokladem profesionálního výkonu úředníků.
- Při zjišťování vzdělávacích potřeb nad rámec zákona o úřednících uváděli respondenti zejména vzdělávací aktivity, zaměřené na osobnostní rozvoj, komunikační dovednosti, umění jednat s lidmi, dále na organizování slavnostních obřadů a společenskou etiketu. Jedná se tedy o tzv. měkké dovednosti a znalosti. Zákonem jsou dány jak požadavky na odborné znalosti úředníků, tak také na jejich rozvoj po odborné stránce, opomíjeny jsou ale jejich osobní a psychické vlastnosti. V systému vzdělávání respondentům dále chybí i zaměření na rozvoj počítačové gramotnosti. Respondenti uváděli jako jednu z chybějících vzdělávacích aktivit i jazykové vzdělávání. Prohlubování jazykových znalostí je ale součástí průběžného vzdělávání a je tedy v zákonu o úřednících ukotveno. Zaměstnavatelé ale tomuto vzdělávání nevěnují příliš pozornost, a i když je ČR členským státem Evropské unie, není zatím jazykové vzdělávání v popředí zájmu. Nad rámec zákona by 16 respondentů uvítalo pravidelné čtvrtletní konzultace a porady se zástupci krajského úřadu. Tato odpověď se zde již jednou vyskytla a to v souvislosti s názory na možné změny v současném systému vzdělávání. Respondenti uváděli, že mají s těmito pravidelnými poradami zkušenosti z dob okresních úřadů, kdy se velmi osvědčily a postupy na

matrikách tak byly více jednotné. Rovněž vzájemná výměna názorů a praktických zkušeností matrikářů na těchto setkáních byla pro jejich práci velkým přínosem.

- Jako nezbytné pro svou práci považují respondenti na prvním místě odborné znalosti a dovednosti a jejich aplikaci v praxi, komunikační dovednosti, práci s PC, umění jednat s lidmi a dobré organizační schopnosti a kreativitu. Na dalších místech je to etika v práci úředníků a společenská etiketa. O výborných odborných znalostech snad není třeba diskutovat, protože matriční agenda je natolik rozsáhlá, že se nelze bez kvalitních odborných znalostí obejít. Každodenní kontakt s občany, se kterými jsou v mnoha případech řešeny závažné životní situace, vyžaduje profesionální vystupování a jednání. Matrice nepochybně přisuzuje veřejnost určitou vážnost a důstojnost a osobnost matrikáře by těmito představám i požadavkům měla odpovídat. Nezbytností je v současné době také způsobilost práce s počítačem, protože je veškerá agenda zpracovávána pomocí výpočetní techniky. Znalosti a dovednosti, které, považují respondenti za nezbytné pro svou práci, odpovídají požadavkům na vzdělávání nad rámec zákona, které byly uvedeny v předcházejících závěrech.
- Více než polovina (47) respondentů uvedla, že jsou jejich vzdělávací aktivity zaměřeny pouze na odborné znalosti, ostatní uvedli, že aktivity zaměřené na jejich osobnostní rozvoj tvoří pouze nepatrnou část z celkového objemu absolvovaných školení. Tato situace může být důsledkem skutečnosti, že zákon o úřednících nepamatuje v části, v níž se zaměřuje na vzdělávání, i na rozvoj osobnosti úředníků a zaměstnavatelé potom do tohoto druhu vzdělávání nechtějí investovat finanční prostředky.
- Periodické hodnotící rozhovory s pracovníky většinou úřady neprovádí, stejně tak nejsou zaměstnavatelem vyžadovány hodnotící zprávy o absolvovaných vzdělávacích akcích, hodnocení musí provádět jen 30 respondentů. Hodnotící rozhovory mohou sloužit jako jeden ze zdrojů identifikace vzdělávacích potřeb, a jejich zavedení na úřadech může být přínosem pro zkvalitnění celého procesu vzdělávání, což může vést ke zvýšení výkonu celé organizace i k větší motivaci zaměstnanců. Hodnocení vzdělávací akce poskytuje zpětnou vazbu o její kvalitě, účelnosti, o přínosu a může sloužit k plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců.

- Na otázku, zda byly vzdělávací akce přínosem pro práci respondentů, byla nejčastěji uvedena odpověď spíše ano. Vzdělávací akce tedy byly přínosné, i když ne vždy zcela uspokojily očekávání respondentů. Nejčastěji získali informace potřebné pro řešení praktických případů v matriční praxi, informace o legislativních změnách a oceňovali také získání vzorových materiálů a kontaktů na školitele, se kterými byli spokojeni. Stává se, že se na školeních setkávají s rozdílnými názory i postupy na zpracování matričních agend, což se mi jeví jako velký nedostatek v celém systému matriční práce v rámci republiky. Velmi cenné jsou údaje o změnách v zákonech, o kterých mnohdy matrikáři neví, protože nebyli informováni příslušnými orgány. Pokud se jedná o nedostatky těchto vzdělávacích akcí, nejčastěji to byl nekvalitní lektor, který pouze citoval zákony bez praktických příkladů a nedokázal reagovat na dotazy, protože neměl dostatečné praktické zkušenosti. Někdy byla školení nezáživná, špatně zorganizovaná a opět se v odpovědích objevily vysoké finanční náklady. Zde lze doporučit, aby si matrikáři volili takové akce, na kterých přednáší osvědčení lektori, o nichž ví, že jim přinesou očekávané informace.

Shrnutí

- Všichni respondenti splňují požadavky na vzdělání, 8 respondentů si zvyšuje v současné době kvalifikaci vysokoškolským studiem.
- Povinného vstupního vzdělávání se zúčastnilo po nabytí účinnosti zákona o úřednících 18 respondentů, 5 se vzdělávání nezúčastnilo, což je v rozporu se zákonem.
- Zvláštní odbornou způsobilost prokázali všichni respondenti, protože je podmínkou k výkonu funkce matrikáře, 19 respondentů vykonalo matriční zkoušku i zkoušku zvláštní odborné způsobilosti.
- Plán vzdělávání, který je povinností uloženou zákonem o úřednících, nemá vypracováno 44 respondentů, 8 respondentů neví, zda pro ně zaměstnavatel vypracoval plán vzdělávání, 38 respondentů tento plán má veden. Ani v tomto případě není vždy dodržováno ustanovení zákona o úřednících.
- Stanovený limit 18 dní v průběhu tří let na průběžné vzdělávání je přesně dodržován u 33 respondentů, překračován je v 15 případech a není naplňován u 42 respondentů. Jako příčina neplnění stanoveného limitu byl nejčastěji uveden nedostatek finančních prostředků v rozpočtu obce, pracovní vytížení, nezáměr zaměstnavatele o vzdělávání pracovníků, nedostatek kvalitních školení.

- Většinou jsou respondenti svými zaměstnavatelem informováni o možnostech dalšího vzdělávání a až na jednoho mají možnost si sami navrhovat vzdělávací aktivity, jsou tedy výrazně zapojeni do procesu identifikace vzdělávacích potřeb.
- Vzdělávací potřeby jsou nejčastěji zjišťovány na základě názorů a požadavků samotných respondentů.
- Se současným systémem vzdělávání jsou respondenti většinou spokojeni a jejich vzdělávacím potřebám tento systém spíše vyhovuje. Systém nevyhovuje 6 respondentům. Jako změnu v tomto systému by zavedli pravidelné bezplatné konzultace a porady se zástupci krajského úřadu, sjednocení postupů při výkonu matriční agendy, povinnost vzdělávání zaměřeného na rozvoj osobnosti.
- Mezi požadavky na vzdělávání nad rámec zákona o úřednících se opět nejvíce vyskytly vzdělávací akce zaměřené na osobnostní rozvoj, dále vzdělávání jazykové a vzdělávání zaměřené na rozvoj počítačové gramotnosti. Opakovaly se také požadavky na pravidelné porady a konzultace se zástupci krajského úřadu.
- Za nejdůležitější dovednosti pro svou práci považují respondenti odborné znalosti a dovednosti a jejich aplikaci v praxi, komunikační dovednosti, práci s počítačem, umění jednat s lidmi, dobré organizační schopnosti a kreativitu.
- Vzdělávací aktivity jsou zaměřeny u větší poloviny pouze na rozvoj odborných znalostí, u druhé části respondentů tvoří vzdělávací aktivity zaměřené na osobnostní rozvoj pouze nepatrnou část, větší část opět představují aktivity zaměřené na odborné znalosti.
- Na úřadech většinou nejsou prováděny periodické hodnotící rozhovory s pracovníky, stejně tak nejsou většinou vyžadovány hodnotící zprávy o absolvovaných školeních.
- Vzdělávací akce byly pro respondenty spíše přínosem, zejména pro jejich praxi, řešení konkrétních případů, informace o legislativních změnách, poskytnutí vzorových materiálů. Nedostatky spatřovali zejména v nekvalitních lektorech, kteří neměli dostatečné praktické zkušenosti a nedokázali vždy poskytnout návody nebo řešení konkrétních problémů.

Diskuse a závěry z výzkumného šetření pracovníků zajišťujících vzdělávání úředníků úřadů obcí s rozšířenou působností.

- V personální práci úřadů s rozšířenou působností je největší pozornost věnována vzdělávání pracovníků a jejich profesnímu rozvoji a hodnocení pracovníků a jejich odměňování, ale zaměření na tyto oblasti není nijak výrazné. Ostatní

uvedené personální činnosti jsou prováděny, ale nepředstavují pro úřady priority. Vzhledem ke koncepci celoživotního vzdělávání, narůstajícím požadavkům na znalosti a dovednosti pracovníků i snaze, aby ve veřejné správě pracovali opravdoví profesionálové, měl by se podíl vzdělávání vůči ostatním personálním činnostem zvýšit.

- Pro zajištění optimálních podmínek pro rozvoj pracovníků je u 10 úřadů zavedeno systematické vzdělávání úředníků. U osmi je to od nabytí účinnosti zákona o úřednících, jeden úřad zavedl systematické vzdělávání v roce 2004 a u jednoho úřadu toto vzdělávání realizováno již od roku 1998. Pokud je na úřadech zaveden jak systém vzdělávání, tak také systém hodnocení pracovníků, může dojít ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů a fungování celé organizace. Pro pracovníky je důležitá motivace, která je předpokladem jejich rozvoje a i kvalitního výkonu pracovních povinností. Pokud na úřadech není zavedeno systematické vzdělávání pracovníků, bylo by na místě o jeho implementaci do budoucna uvažovat.
- Plány vzdělávání, jejichž vedení je povinností danou zákonem o úřednících, jsou aktualizovány většinou častěji, než jedenkrát za tři roky a to s ohledem na vzdělávací potřeby úředníků i potřeby samotné organizace. Přesně, v souladu se zákonem, jsou aktualizovány u 4 úřadů.
- 18 dní na průběžné vzdělávání úředníků v průběhu tří let považuje 6 respondentů za nadhodnocené. Dle jejich názoru by mělo být vzdělávání realizováno na základě skutečných aktuálních potřeb úředníků, ne proto, že je to povinnost daná zákonem. Takové vzdělávání potom není účelné a dochází k ne hospodárnému nakládání s finančními prostředky obcí. Dle mého názoru záleží také na druhu vykonávané agendy, protože u některých činností mohou být požadavky na průběžné vzdělávání větší, u některých menší a stanovení jednotného limitu 18 dní není optimální.
- Stanovený limit 18 dní je přesně naplňován u 5 úřadů, tři respondenti uvedli, že je na jejich úřadech tento limit překračován a naplňován není u 4 úřadů. Jako důvod nedodržování stanoveného limitu je uváděn nedostatek finančních prostředků. Povinné vzdělávání úředníků je sice cestou k jejich profesionalitě, stát už ale žádným způsobem neřeší, kde mají vzít obce na toto vzdělávání finance. Když pomínu, že nejnákladnější je příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti, kde se mohou náklady na jednoho úředníka vyšplhat až na desetitisíce korun, i náklady na průběžné vzdělávání jsou poměrně vysoké. Jako příklad uvádím úřad s 80 úředníky, kde jsou při průměrné ceně jednodenního

školení 2.000,-Kč roční náklady na vzdělávání 960 tisíc korun, a to v této částce nejsou započteny další náklady.

- Vzdělávací potřeby jsou nejčastěji zjišťovány z popisů pracovních míst a požadavků, které jsou na určité pracovní pozici na pracovníka kladeny a dále od vedoucích pracovníků. Nejméně jsou využívány hodnotící rozhovory. Pokud je jednou z hlavních osob v procesu zjišťování vzdělávacích potřeb vedoucí pracovník, potom by měly být prováděny i pravidelné hodnotící rozhovory, aby také samotní pracovníci mohli vyjadřovat své názory a požadavky. Podle odpovědí respondentů na míru participace samotných pracovníků na plánování vzdělávání, je jim také zaměstnavatelem dána možnost ovlivňovat do jisté míry své vzdělávání a přicházet s vlastními návrhy.
- Účinnost vzdělávacích akcí je hodnocena na pěti úřadech. Tímto hodnocením je získávána zpětná vazba, zaměstnavatel může posoudit úspěšnost či neúspěšnost vzdělávací akce, její nedostatky, přínos pro pracovníka. Hodnocení je možno využít při dalším plánování vzdělávání.
- Respondenti zastávají názor, že současný systém sice zabezpečuje aktuální vzdělávací potřeby úředníků, přesto by provedli některé změny. Především by měl být snížen povinný limit vzdělávání 18 dní v průběhu tří let, jak už bylo řečeno, vzdělávání by mělo probíhat na základě skutečných potřeb, ne proto, že to zákon ukládá. Zákonem o úřednících je stanoveno, že vzdělávání mohou zajišťovat pouze akreditované vzdělávací instituce. Respondenti by uvítali jako změnu v systému vzdělávání možnost poskytovat vzdělávání i jinými vzdělávacími institucemi, než akreditovanými, akreditace nemusí být vždy zárukou kvality. Dále by měl být zrušen monopol Institutu pro místní správu, který má v současné době výsadní postavení ve vzdělávání úředníků veřejné správy. Vzhledem k narůstajícím nákladům na vzdělávání by také uvítali opětovné zavedení pravidelných porad s kontrolními orgány.

Shrnutí

- Z personálních činností je největší pozornost věnována vzdělávání a profesnímu rozvoji pracovníků, jejich hodnocení a odměňování.
- U většiny oslovených úřadů je implementováno systematické vzdělávání úředníků od nabytí účinnosti zákona o úřednících. Jeden úřad realizuje toto vzdělávání již od roku 1998.

- Plány vzdělávání jsou podle většiny respondentů aktualizovány častěji, než jedenkrát za tři roky a to s ohledem na vzdělávací potřeby úředníků a potřeby organizace.
- Limit 18 dní v průběhu tří let na průběžné vzdělávání je považován za nadhodnocený 6 respondenty, 3 považují limit za dostatečný a 3 za nedostatečný. Přesně je tento limit naplňován u 5 z oslovených úřadů, překračován je u tří a 4 úřady tento limit nenaplňují. Důvodem je nedostatek finančních prostředků.
- Nejčastěji jsou vzdělávací potřeby zjišťovány z popisů pracovních míst a z informací vedoucích pracovníků.
- Úředníci mají možnost se vyjadřovat ke svým vzdělávacím potřebám, navrhnout vzdělávací aktivity, které mohou být pro jejich práci přínosné.
- Účinnost vzdělávacích akcí je hodnocena u 5 úřadů.
- Současný systém zabezpečuje aktuální vzdělávací potřeby úředníků, přesto by měly být provedeny v systému vzdělávání úředníků změny. Zejména snížení počtu 18 dní na průběžné vzdělávání, možnost poskytovat vzdělávání i neakreditovanými institucemi, zrušit monopol Institutu pro místní správu a opětovně zavést pravidelné porady s krajským úřadem.

Ačkoli je vzdělávání úředníků upraveno zákonnou právní normou, a dalo by se tudíž předpokládat nebo očekávat, že odpovědi respondentů budou obdobné, bylo výzkumným šetřením prokázáno, že tomu tak ve skutečnosti není. Z šetření vyplynulo, že ustanovení zákona o úřednících vztahující se ke vzdělávání nejsou vždy v souladu s tímto zákonem naplňována. Není implementováno systematické vzdělávání, které by bylo v souladu s koncepcemi celoživotního vzdělávání. Pokud porovnám odpovědi na stejné otázky obou skupin respondentů, i zde se objevují rozdílné názory. Zatímco asi polovina matrikářů odpověděla, že nemají plán vzdělávání a stanovený limit není naplňován, úředníci zajišťující vzdělávání odpověděli, že tyto plány jsou na úřadech vedeny a plán vzdělávání je většinou naplňován. Tyto rozdíly mohou být způsobeny odlišným přístupem větších úřadů ke vzdělávání svých úředníků, u úřadů obcí s rozšířenou působností jsou rovněž určeni pracovníci, kteří mají vzdělávání úředníků přímo ve své pracovní náplni. Rozdíl byl také ve způsobu identifikace vzdělávacích potřeb, zatímco u matrikářů jsou vzdělávací potřeby zjišťovány zejména na základě jejich vlastních názorů a požadavků, u druhé skupiny je to zejména popis pracovních míst a informace od vedoucích úředníků. Obě skupiny se shodly v tom, že mají úředníci možnost podílet se dosti významně na plánování svého dalšího vzdělávání, mají

možnost si sami navrhovat vzdělávací aktivity, které považují přínosné pro jejich práci. Pokud se jedná o spokojenost se současným systémem vzdělávání, i v této otázce se obě skupiny shodly a vyjádřily spíše spokojenost s tímto systémem, rovněž našly soulad v některých navrhovaných změnách, které by v systému uvítaly. Na základě výzkumného šetření by mohla být provedena některá doporučení, týkající se rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě. Bylo by také přínosné, kdyby byla na problematiku vzdělávání zaměřena větší pozornost a úředníci by byli více motivováni ke svému dalšímu osobnostnímu i profesnímu rozvoji.

Provedeným výzkumným šetřením jsem získala odpověď na otázku, zda nastavený systém vzdělávání odpovídá vzdělávacím potřebám matrikářů a jaké jsou jejich vzdělávací potřeby nad rámec zákona o úřednících, což bylo cílem diplomové práce. Jak již jsem uváděla, se současným systémem vzdělávání ve veřejné správě je většina respondentů spíše spokojena a odpovídá jejich vzdělávacím potřebám. Přesto v systému spatřují jisté nedostatky a uvítali by některé změny, které již byly předmětem diskuse a závěrů z provedeného šetření. Vzdělávacími potřebami nad rámec zákona se, dle výsledků šetření, jeví zejména vzdělávací aktivity, zaměřené na osobnostní rozvoj, komunikační dovednosti, umění jednat s lidmi a organizace slavnostních obřadů, včetně společenské etikety, tedy tzv. měkké dovednosti a znalosti a aktivity zaměřené na rozvoj počítačové gramotnosti. Další aktivitou, kterou by matrikáři uvítali, a tato není součástí vzdělávání v rámci zákona o úřednících, jsou pravidelné bezplatné konzultace a porady se zástupci krajského úřadu, který je současně kontrolním orgánem. Prostřednictvím těchto společných porad by mohlo dojít ke sjednocení postupů matrikářů při zpracovávání matriční agendy a dalších činností, které s matriční činností souvisí. Podrobněji byla rovněž tato otázka rozebrána výše, v rámci diskuse a závěrů.

6. Závěr

Celoživotní vzdělávání se stalo nezbytnou podmínkou společenského, ekonomického i sociálního rozmachu a také nezbytným předpokladem rozvoje každého člověka, který chce být úspěšný v osobním i profesním životě. Protože v důsledku neustálých změn dochází k rychlému zastarávání získaných znalostí, je nutné si uvědomit, že bez průběžného celoživotního vzdělávání dnes člověk jen stěží dokáže s tímto nezadržitelným vývojem udržet krok a změnám se aktivně přizpůsobovat. Také v personální práci se stává prioritní činností rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání a motivace k trvalému růstu jejich potenciálu. Kvalifikovaní pracovníci, jejich znalosti, schopnosti a dovednosti se stávají pro firmy a organizace nejcennějším zdrojem, který jim pomáhá dosahovat vytyčených cílů a obstát v konkurenci ostatních firem.

Systematické vzdělávání se stalo základem i moderního řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a to díky zákonu č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který nabyl účinnosti dnem 01.01.2003. Reformy a vývoj veřejné správy kladou na úředníky zvýšené nároky, je od nich očekávána odborná i profesní zdatnost a kvalitní práce v podobě poskytování skutečně profesionálních služeb občanům.

V diplomové práci jsem se zaměřila na vzdělávání úředníků ve veřejné správě, vycházela jsem přitom z přesvědčení, že vzdělávání úředníků je nezbytné pro zkvalitňování jejich práce a dosažení větší efektivity výkonu správních činností a tím také větší spokojenosti občanů s poskytovanými službami a zlepšení vztahů úřadů i úředníků s veřejností.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda nastavený systém vzdělávání na pracovištích vyhovuje vzdělávacím potřebám matrikářů, na které jsem v diplomové práci zaměřila pozornost, protože sama pracuji jako matrikářka úřadu obce s rozšířenou působností. Cílem teoretické části bylo zasazení řešené problematiky do širšího teoretického rámce a vymezení základních pojmů souvisejících se vzděláváním dospělých a vzděláváním úředníků ve veřejné správě. Cílem praktické části diplomové práce bylo jednak popsat stávající stav v oblasti vzdělávání matrikářů Olomouckého kraje, které jsem zvolila jako cílovou skupinu a zjistit vzdělávací potřeby matrikářů nad rámec povinného vzdělávání. K dosažení stanoveného cíle a získání potřebných informací jsem zejména studovala odbornou literaturu a publikace, právní normy a jiné dostupné zdroje. Pracovala jsem s dokumenty, prováděla jejich analýzu. V rámci praktické části jsem provedla výzkumné šetření za použití dotazníku. Mám za to, že se mi podařilo na základě použitých metod

naplnit stanoveného cíle diplomové práce, což dokazují výsledky i závěry provedeného výzkumného šetření.

I když zákon o úřednících přinesl řadu změn v postavení úředníků a zejména v oblasti vzdělávání, stále se najdou nedostatky, na jejichž odstranění by se mělo začít intenzivně pracovat. Především se jedná o jednostranné zaměření vzdělávání úředníků, které se soustřeďuje na odborný a profesní rozvoj zatímco oblast formování osobnosti úředníků je stále opomíjena, což také jednoznačně vyplynulo z výsledků výzkumného šetření. Velkým problémem se v současné době stává nedostatek finančních prostředků v rozpočtech obcí, které znemožňuje dodržování zákonem stanovených limitů na vzdělávání, jehož financování zůstalo zcela na bedrech úřadů. Ve vzdělávání úředníků nejsou vždy uplatňovány zásady systematického vzdělávání, které je zárukou jeho účinnosti. Problém spatřuji také v tom, že na některých úřadech mohou stále přetrvávat staré způsoby řízení lidí a personální práce, a že v podstatě není naplňování ustanovení zákona o úřednících, týkající se jejich vzdělávání, kontrolováno nadřízenými orgány.

I když současný systém vzdělávání úředníkům většinou vyhovuje, uvítali by některé změny. Především by měli zájem o obnovení pravidelných porad a konzultací s úředníky krajského úřadu, které probíhaly za existence okresních úřadů. Při těchto poradách nejen že jim byly předávány nové informace o legislativních změnách a změnách postupů při různých činnostech, také to byla skvělá příležitost k vzájemné konzultaci, výměně zkušeností a názorů při řešení konkrétních případů z praxe. A jistě vítanou výhodou těchto porad by byla úspora finančních nákladů z obecních rozpočtů. Nad rámec zákona by úředníci s upokojením přivítali vzdělávání v měkkých dovednostech, zaměřené na jejich osobnostní rozvoj, na etiku v práci úředníků, společenskou etiku a také vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti. Zájem by měli také o jazykové vzdělávání, což by rovněž nebylo, vzhledem k členství naší republiky v Evropské unii, zcela od věci.

Také na úředníky by ovšem mělo být pohlíženo jako na nejcennější zdroj organizace, ne pouze jako na někoho, kdo zcela striktně dodržuje zákony a předpisy a automaticky vykonává jemu svěřené úkoly. Motivace je ten zdroj, který žene člověka kupředu, z tohoto důvodu by měli být svým zaměstnavatelem motivováni ke svému neustálému rozvoji i úředníci, aby byli vždy připraveni přizpůsobit se novým podmínkám, ke své práci přistupovali pozitivně a vykonávali ji v souladu s cíli organizace jako praví profesionálové.

Přínos práce spočívá zejména v možnosti využít jejich výsledků k účelnému plánování dalšího vzdělávání matrikářů Olomouckého kraje.

7. Seznam použité literatury a dalších zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Studijní texty pro kombinované studium*. 2. vyd. Olomouc : UP v Olomouci, 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávací strategie*. 1.vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, 2008.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Teorie celoživotního vzdělávání. Sylaby k disciplíně pro kombinované studium*. Olomouc : UP Filozofická fakulta, 2009.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BRŮNA, M. *Veřejná správa se zaměřením na obce a kraje*. 2. vyd. Praha : Institut pro místní správu, 2006. ISBN 80-86976-09-2.
- ČMEJREK, J., KOPŘIVA, R. *Základy veřejné správy*. 1. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita, 2009.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- LEŠTÍNSKÁ, V., VIDLÁKOVÁ, O., ŠELEŠOVSKÝ, J., ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.
- MUŽÍK, J. *Prezentační dovednosti a osobnostní rozvoj zaměstnance veřejné správy*. 1. vyd. Praha : Institut pro místní správu, 2005. ISBN 80-86976-03-3.
- MUŽÍK, V. *Edukace řídicích dovedností*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník, lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vyd. Praha : Univerzita J. A. Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-31-0.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0.

- PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. 1. vyd. Praha : Triton, 2006. ISBN 80-7254-712-7.
- URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1.vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. 1. vyd. Praha : Univerzita J. A. Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VIDLÁKOVÁ, O. *Reformy veřejné správy*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2000. ISBN 80-7194-290-1.
- VIDLÁKOVÁ, O. *Rukověť úředníka územně samosprávného celku*. Hradec Králové : Ekonomická a informační agentura, 2003. ISBN 80-85490-83-8.

Použité zákony a předpisy

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

Zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků.

Elektronické zdroje

PODHOLA, J.“ *Matriky*“. [cit. 14.02.2010]. Dostupný z [www](http://www.genea.cz/informace/badani-v-archivu/matriky/?tx_elenupagecomments_pi1%5Bsh...)
http://www.genea.cz/informace/badani-v-archivu/matriky/?tx_elenupagecomments_pi1%5Bsh...

8. Přílohy

Seznam příloh

1. Dotazník pro matrikáře Olomouckého kraje
2. Dotazník pro pracovníky, zajišťující vzdělávání úředníků na úřadech obcí s rozšířenou působností
3. Výsledky dotazníkového šetření – matrikáři
4. Výsledky dotazníkového šetření – úředníci zajišťující vzdělávání

Příloha č. 1

Dotazník pro matrikáře

1. **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?** (zvolenou variantu zvýrazněte)
 - a) úplné střední s maturitou
 - b) vyšší odborné
 - c) první stupeň vysokoškolského (Bc.)
 - d) vysokoškolské
2. **od kterého roku jste zaměstnán(a) jako matrikář(ka)?** (uved'te)
3. **Výkon funkce matrikáře je podmíněn prokázáním odborné způsobilosti zkouškou. Vykonal(a) jsem tyto zkoušky:** (zvolené varianty zvýrazněte)
 - a) zkouška o způsobilosti k výkonu státní správy na úseku matrik, jména a příjmení u obecního úřadu obce s rozšířenou působností
 - b) zkouška o způsobilosti k výkonu státní správy na úseku matrik, jména a příjmení u krajského úřadu (u bývalého okresního úřadu)
 - c) zkouška k ověření zvláštní odborné způsobilosti při správě matrik a státního občanství
 - d) zkouška z obecné části, u odborné mi byla uznána rovnocennost vzdělání
 - e) zkouška z odborné části, u obecné mi byla uznána rovnocennost vzdělání
 - f) byla mi uznána rovnocennost vzdělání u obecné i odborné části, zkoušku ZOZ jsem tedy nekonal(a)
4. **absolvoval(a) jste v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících úsc vstupní vzdělávání úředníků?** (zvolenou variantu zvýrazněte)
 - a) ano
 - b) ne
 - c) ne, protože jsem pracoval(a) jako matrikář(ka) už před nabytím účinnosti zákona o úřednících, kdy vstupní vzdělávání nebylo součástí povinného vzdělávání úředníků
 - d) ne, z důvodu uznání rovnocennosti vzdělání
5. **Součástí vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb., je vzdělávání průběžné, které je ponecháno v kompetenci zaměstnavatele. Tento je povinen vypracovat do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka plán vzdělávání, jehož rozsah činí nejméně 18 pracovních dnů školení v průběhu 3 let. Je pro Vás vypracován Vaším zaměstnavatelem tento plán vzdělávání a profesního rozvoje?** (zvolenou variantu zvýrazněte)
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nevím

6. Považujete počet dnů (18 v průběhu 3 let) určených na Vaše průběžné vzdělávání za dostatečný? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) stanovený počet dnů je dostačující
- b) stanovený počet dnů je nedostačující
- c) stanovený počet dnů je nadhodnocený

7. V jakém rozsahu naplňujete zákonem stanovený limit vzdělávání?

(zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) naplňuji přesně počet dnů stanovených zákonem, tj. 18
- b) limit překračuji
- c) limit není naplněn

8. Pokud nenaplňujete stanovený limit 18 dní v průběhu 3 let na průběžné vzdělávání, co je toho, dle Vašeho názoru, příčinou? (uved'te)

9. Poskytuje Vám zaměstnavatel aktuální informace o možnostech Vašeho dalšího vzdělávání a účasti na vzdělávacích akcích? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano
- b) ne

10. Aby mohl zaměstnavatel plánovat Vaše vzdělávání, měl by znát Vaše vzdělávací potřeby, na co je třeba Vaše průběžné vzdělávání zaměřit. Jakým způsobem zejména jsou Vaše vzdělávací potřeby zjišťovány? (identifikovány) (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) z popisu Vašeho pracovního místa a z toho vyplývajících požadavků na Vás a Vaše pracovní schopnosti
- b) z hodnotících rozhovorů s nadřízeným pracovníkem, kdy máte možnost se vyjádřit také ke svému vzdělávání
- c) na základě hodnocení Vašich pracovních výkonů
- d) na základě Vašich vlastních názorů a požadavků na další vzdělávání
- e) mé vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány
- f) jiné (uved'te)

11. Máte možnost sám (sama) si vybrat a navrhnout vzdělávací aktivity, které považujete za přínosné pro svou práci a svůj další profesní rozvoj? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano
- b) ne

12. Odpovídá, dle Vašeho názoru, současný systém vzdělávání úředníků Vaším vzdělávacím potřebám? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

13. Co byste v současném systému vzdělávání úředníků změnil(a), upravil(a), doplnil(a)? (uved'te)

14. Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků je upraveno vzdělávání úředníků zejména po jejich odborné stránce. Jaké vzdělávací aktivity by jste uvítal(a) mimo rozsah (nad rámec) povinného vzdělávání, které je tímto zákonem stanoveno? (uved'te)

15. Které znalosti a dovednosti považujete za nejdůležitější pro výkon Vaší profese? (z nabízených možností zvolte 5 nejdůležitějších, které považujete za nezbytné pro výkon pracovní pozice matrikáře a tyto zvýrazněte, případně doplňte jiné)

- a) odborné znalosti a dovednosti a jejich aplikace v praxi matrikáře
- b) komunikační dovednosti
- c) práce s PC
- d) umění jednat s lidmi
- e) dobré organizační schopnosti, kreativita
- f) jazykové dovednosti
- g) společenská etiketa
- h) etika v práci úředníků
- i) zvládání stresu, zvládání problémových situací
- j) spisová služba a datové schránky
- k) schopnost týmové spolupráce
- l) zdravé sebevědomí, asertivita
- m) jiné (doplňte)

16. vyjádřete v procentech, jakou část Vašeho vzdělávání tvoří vzdělávací aktivity zaměřené na odborné znalosti.

Vzdělávání zaměřené na rozvoj a zdokonalování odborných znalostí	
--	--

17. Vyjádřete v procentech, jakou část Vašeho vzdělávání tvoří vzdělávací aktivity zaměřené na osobnostní rozvoj (tzv. měkké znalosti a dovednosti).

Vzdělávání zaměřené na osobnostní rozvoj	
--	--

18. jsou na Vašem úřadu prováděny vedoucími úředníky periodické hodnotící rozhovory s pracovníky? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano
- b) ne

19. vyžaduje po Vás zaměstnavatel hodnotící zprávy o absolvovaných vzdělávacích akcích? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano
- b) ne

20. vzdělávání pracovníků je ukotveno také v zákonu č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, zejména v § 230 prohlubování kvalifikace a § 231 zvyšování kvalifikace. Účastníte se v současné době vzdělávání v rámci zvyšování Vaší kvalifikace? Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. (zvolenou variantu zvýrazněte) Pokud odpovíte ano, uveďte, o jaký druh studia se jedná.

- a) ano
- b) ne

21. byly pro Vás vzdělávací akce, kterých jste se zúčastnil(a) přínosem? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

22. Uveďte, v čem zejména byly tyto vzdělávací akce přínosné pro Vaši práci. (možno uvést více možností)

23. Uveďte, s jakými nedostatky se u vzdělávacích akcí, kterých se účastníte, setkáváte. (možno uvést více možností)

Příloha č. 2

Dotazník pro pracovníky, zajišťující vzdělávání úředníků na úřadech s rozšířenou působností

1. Jakou důležitost přikládáte v současné době v personální práci Vašeho úřadu následujícím činnostem: (uveďte v procentech tak, aby součet činil 100%)

<i>Hodnocení pracovníků a jejich odměňování</i>	
<i>Vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků</i>	
<i>Péče o pracovníky</i>	
<i>Pracovní vztahy</i>	
<i>Výběr a získávání pracovníků</i>	

2. Aby byly zajištěny optimální podmínky pro rozvoj lidských zdrojů na Vašem úřadu, uskutečňujete soustavné (systematické) vzdělávání pracovníků, tj. zjišťování vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, uskutečnění vzdělávacího procesu, vyhodnocení výsledků vzdělávání? (zvolenou variantu zvýrazněte)
- a) ano
b) ne
3. pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku ano, jak dlouho je již na Vašem úřadu toto systematické vzdělávání pracovníků zavedeno? (uveďte)
4. jak často jsou na Vašem úřadu aktualizovány plány vzdělávání úředníků? (zvolenou variantu zvýrazněte)
- a) přesně jedenkrát za tři roky
b) častěji, s ohledem na vzdělávací potřeby zaměstnanců a potřeby úřadu
c) méně často, než jedenkrát za tři roky
d) aktualizaci plánů vzdělávání neprovádíme
5. považujete počet dnů (18 v průběhu 3 let) určených na průběžné vzdělávání úředníků za dostatečný? (zvolenou variantu zvýrazněte)
- a) stanovený počet dnů je dostačující
b) stanovený počet dnů je nedostačující
c) stanovený počet dnů je nadhodnocený
6. v jakém rozsahu je naplňován zákonem stanovený limit na vzdělávání úředníků? (zvolenou variantu zvýrazněte)
- a) limit 18 dnů v průběhu 3 let je naplňován přesně
b) limit 18 dnů je překračován
c) limit není naplňován
7. pokud není limit na průběžné vzdělávání úředníků naplňován, co je toho příčinou? (uveďte)

8. jakým způsobem jsou na Vašem úřadu zjišťovány vzdělávací potřeby úředníků? (uveďte v procentech tak, aby součet činil 100%)

Z popisů pracovních míst a z nich vyplývajících požadavků na pracovníky, jejich znalosti a dovednosti	
Informace od vedoucích pracovníků, které se vztahují k potřebě kvalifikace a vzdělávání podřízených, požadavky vedoucích pracovníků na vzdělávání podřízených	
z hodnocení pracovního výkonu pracovníků	
Z analýzy dotazníků nebo pohovorů s pracovníky, kterými jsou zjišťovány jejich názory, postoje a požadavky týkající se vzdělávání	
Z hodnotících rozhovorů s pracovníky	
Vzdělávací potřeby nezjišťujeme	

9. Kdo se podílí na plánování a navrhování vzdělávacích aktivit úředníků Vašeho úřadu? (uveďte v procentech tak, aby součet činil 100%)

Vzdělávací aktivity si navrhují úředníci sami	
Vzdělávací aktivity plánuje a volí zaměstnavatel na základě zjištěných vzdělávacích potřeb	

10. provádíte hodnocení účinnosti vzdělávacích akcí? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano, vždy
- b) ano, někdy
- c) spíše ne
- d) ne

11. zabezpečuje, dle Vašeho názoru, současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků všechny aktuální vzdělávací potřeby úředníků? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

12. co byste v současném systému vzdělávání úředníků změnil(a), doplnil(a), upravil(a). (uveďte)

13. je, dle Vašeho názoru, k dispozici dostatek kvalitních akreditovaných institucí, které organizují a zajišťují vzdělávání úředníků veřejné správy? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano
- b) ne

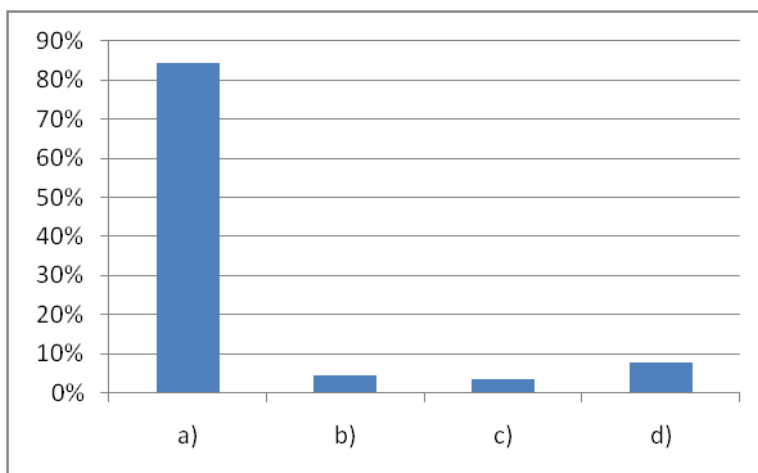
Příloha č. 3

Výsledky dotazníkového šetření - matrikáři

1. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) úplné střední s maturitou
- b) vyšší odborné
- c) první stupeň vysokoškolského (Bc.)
- d) vysokoškolské

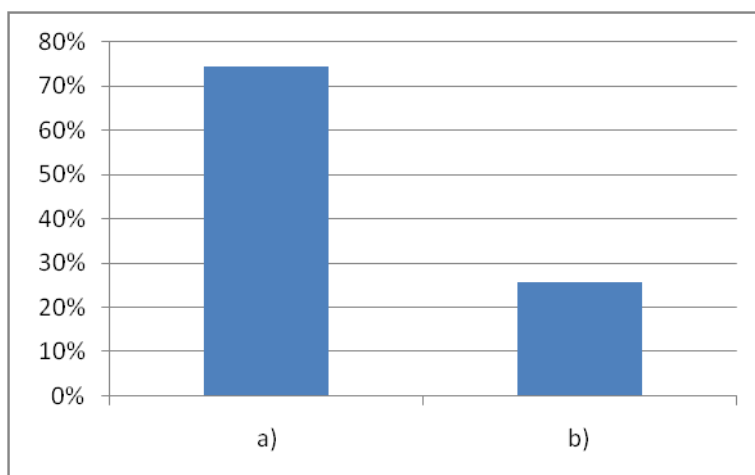
76	84%
4	4%
3	3%
7	8%
90	100%



2. Od kterého roku jste zaměstnán(a) jako matrikář(ka)? (uveďte)

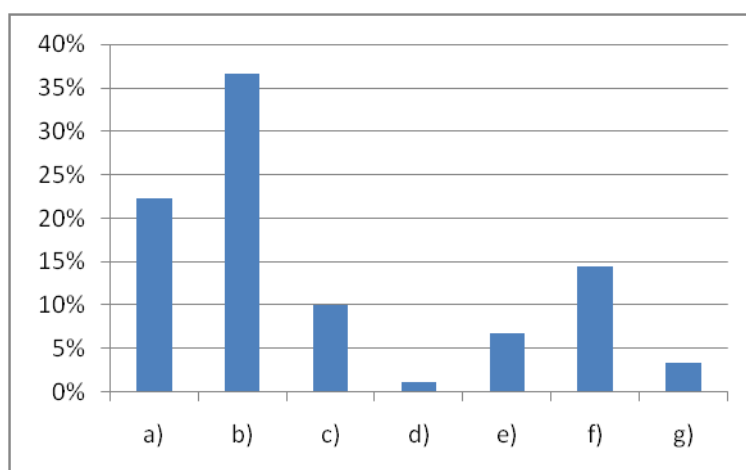
- a) před 2003
- b) po 2003

67	74%
23	26%
90	100%



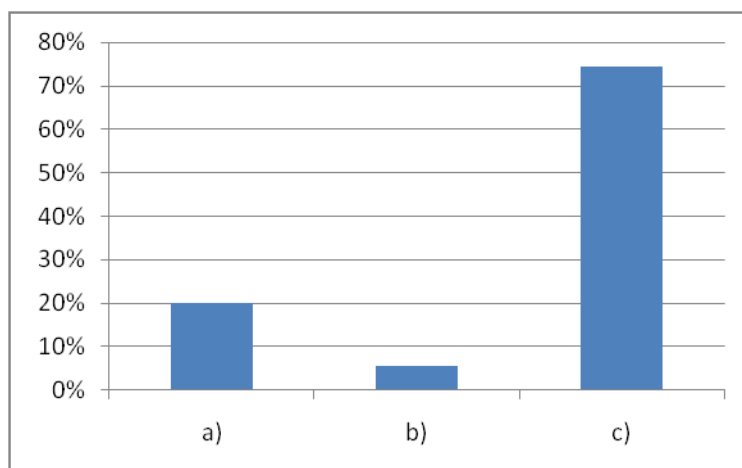
3. Výkon funkce matrikáře je podmíněn prokázáním odborné způsobilosti zkouškou. Vykonal(a) jsem tyto zkoušky:

a)	zkouška o způsobilosti k výkonu státní správy na úseku matrik, jména a příjmení u obecního úřadu obce s rozšířenou působností	20	22%
b)	zkouška o způsobilosti k výkonu státní správy na úseku matrik, jména a příjmení u bývalého okresního úřadu zkouška k ověření zvláštní odborné způsobilosti při správě matrik a státního občanství	33	37%
c)	zkouška u úřadu s rozšířenou působností i zvláštní odborná způsobilost	9	10%
d)	zkouška u krajského úřadu	1	1%
e)	zkouška u bývalého okresního úřadu i zkouška zvláštní odborné způsobilosti	6	7%
f)	byla mi uznána rovnocennost vzdělání	13	14%
g)	zkouška u krajského úřadu i zkouška zvláštní odborné způsobilosti	3	3%
		5	6%
		90	100%



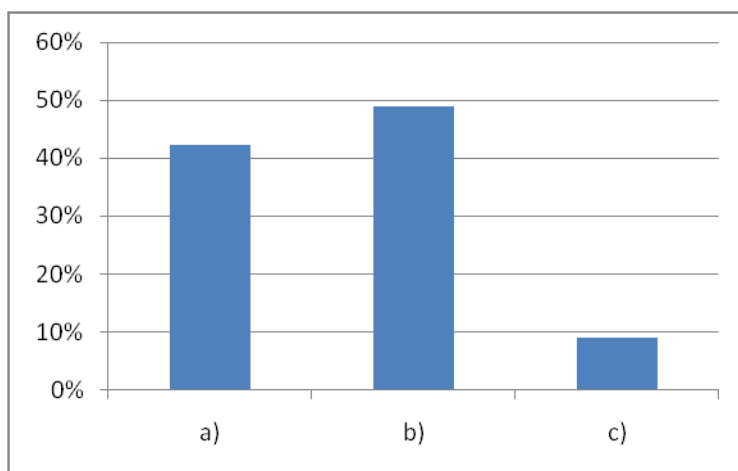
4. Absolvoval(a) jste v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících úsc vstupní vzdělávání úředníků? (zvolenou variantu zvýrazněte)

a)	ano	18	20%
b)	ne	5	6%
c)	ne, protože jsem pracoval(a) jako matrikář(ka) už před nabytím účinnosti zákona o úřednících, kdy vstupní vzdělávání nebylo součástí povinného vzdělávání úředníků	67	74%
		90	100%



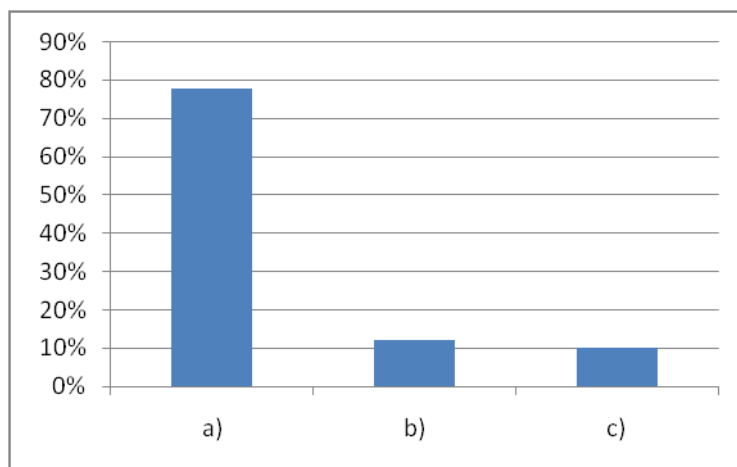
5. Součástí vzdělávání úředníků podle zákona č. 312/2002 Sb., je vzdělávání průběžné, které je ponecháno v kompetenci zaměstnavatele. Tento je povinen vypracovat do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka plán vzdělávání, jehož rozsah činí nejméně 18 pracovních dnů školení v průběhu 3 let. Je pro Vás vypracován Vaším zaměstnavatelem tento plán vzdělávání a profesního rozvoje?

a) ano	38	42%
b) ne	44	49%
c) nevím	8	9%
	90	100%



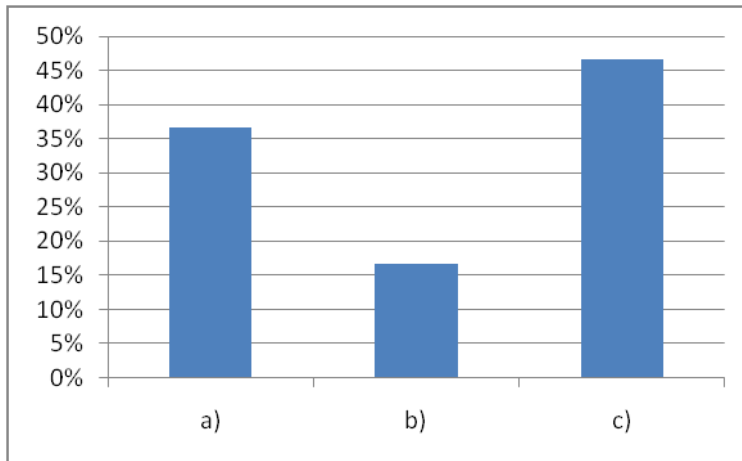
6. Považujete počet dnů (18 v průběhu 3 let) určených na Vaše průběžné vzdělávání za dostatečný?

a) stanovený počet dnů je dostačující	70	78%
b) stanovený počet dnů je nedostačující	11	12%
c) stanovený počet dnů je nadhodnocený	9	10%
	90	100%



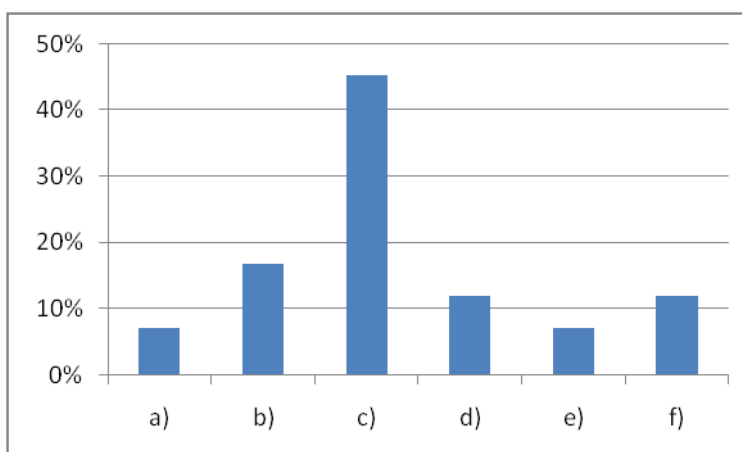
7. V jakém rozsahu naplňujete zákonem stanovený limit vzdělávání?

a) naplňuji přesně počet dnů stanovených zákonem, tj. 18	33	37%
b) limit překračuji	15	17%
c) limit není naplněn	42	47%
	90	100%



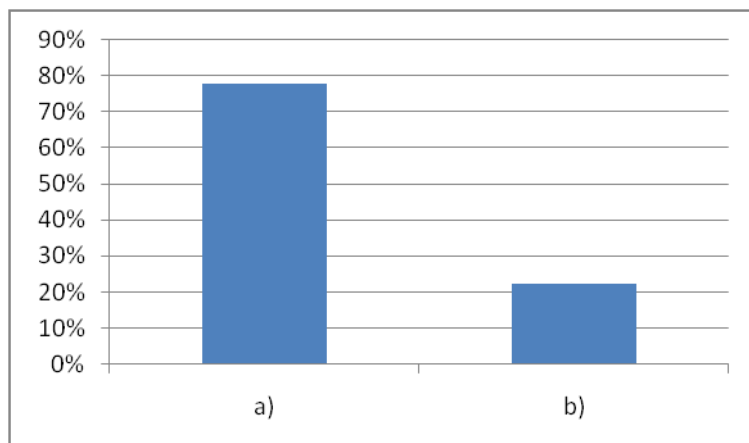
8. Pokud nenaplňujete stanovený limit 18 dní v průběhu 3 let na průběžné vzdělávání, co je toho, dle Vašeho názoru, příčinou?

a) neodpověděl (a)	3	7%
b) pracovní vytížení (kumulovaná funkce)	7	17%
c) nedostatek finančních prostředků v rozpočtu obce	19	45%
d) nezájem ze strany zaměstnavatelů	5	12%
e) limit nesledují, účastním se školení podle aktuální potřeby	3	7%
f) nedostatek kvalitních kurzů, školení	5	12%
	42	100%



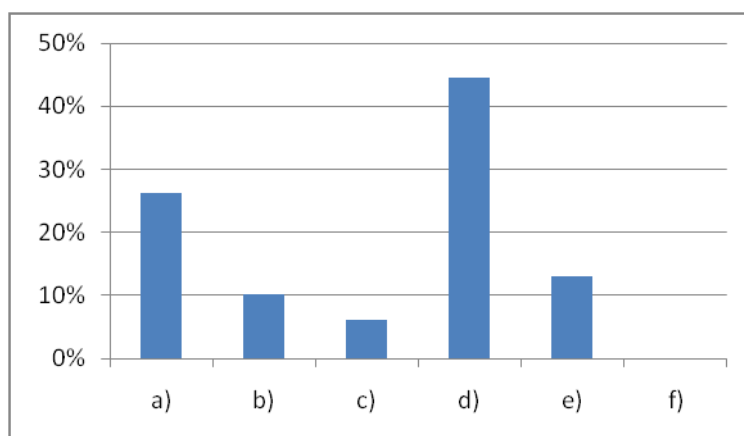
9. Poskytuje Vám zaměstnavatel aktuální informace o možnostech Vašeho dalšího vzdělávání a účasti na vzdělávacích akcích? (zvolenou variantu zvýrazněte)

a) ano	70	78%
b) ne	20	22%
	90	100%



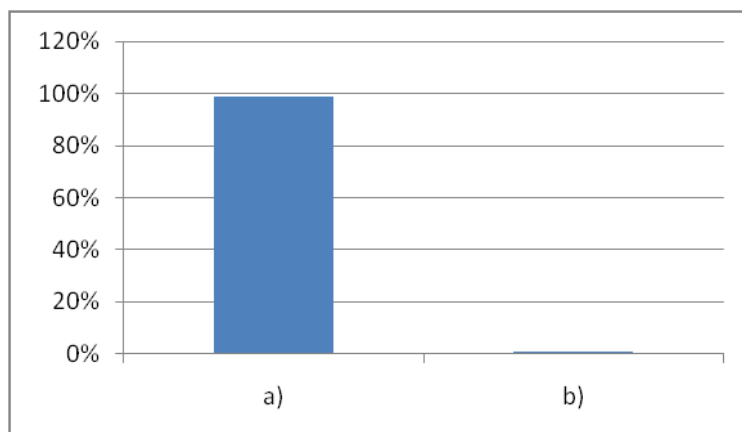
10. Aby mohl zaměstnavatel plánovat Vaše vzdělávání, měl by znát Vaše vzdělávací potřeby, na co je třeba Vaše průběžné vzdělávání zaměřit. Jakým způsobem zejména jsou Vaše vzdělávací potřeby zjišťovány? (identifikovány) (zvolenou variantu zvýrazněte)

a) z popisu Vašeho pracovního místa a z toho vyplývajících požadavků na Vás a Vaše pracovní schopnosti	26	26%
b) z hodnotících rozhovorů s nadřízeným pracovníkem, kdy máte možnost se vyjádřit také ke svému vzdělávání	10	10%
c) na základě hodnocení Vašich pracovních výkonů	6	6%
d) na základě Vašich vlastních názorů a požadavků na další vzdělávání	44	44%
e) mé vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány	13	13%
f) jiné (uvedte)		0%
	99	100%



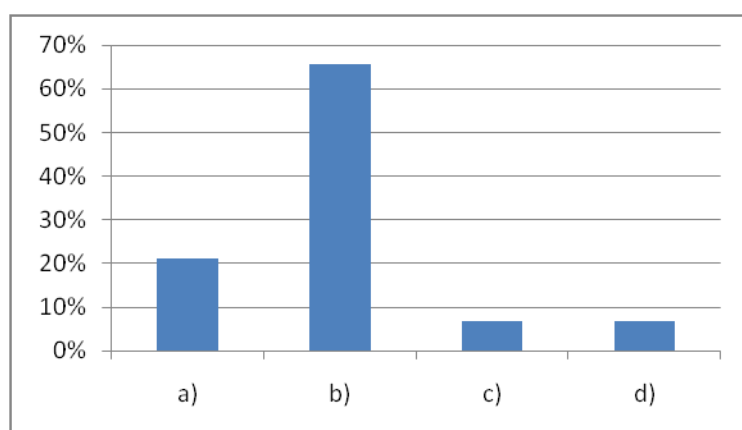
11. Máte možnost sám (sama) si vybrat a navrhnout vzdělávací aktivity, které považujete za přínosné pro svou práci a svůj další profesní rozvoj? (zvolenou variantu zvýrazněte)

a) ano	89	99%
b) ne	1	1%
	90	100%



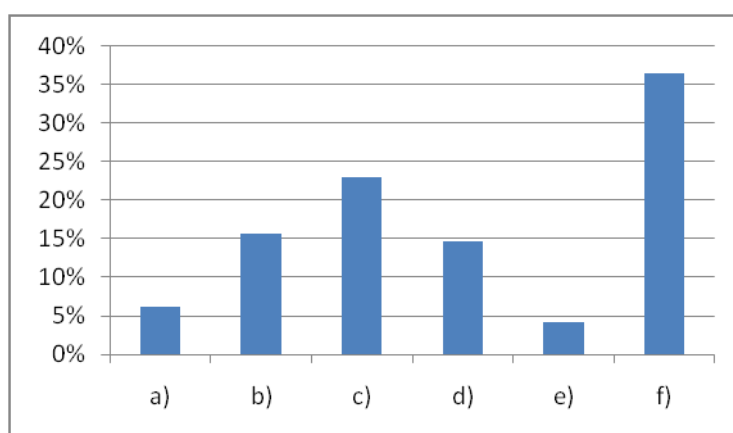
12. Odpovídá, dle Vašeho názoru, současný systém vzdělávání úředníků Vaším vzdělávacím potřebám? Je v tomto systému vzdělávání obsaženo vše, co jako matrikář(ka) potřebujete pro poskytování kvalitních služeb občanům? (zvolenou variantu zvýrazněte)

a) ano	19	21%
b) spíše ano	59	66%
c) ne	6	7%
d) spíše ne	6	7%
	90	100%



13. Co byste v současném systému vzdělávání úředníků změnil(a), upravil(a), doplnil(a)? (uveďte, možno uvést více možností)

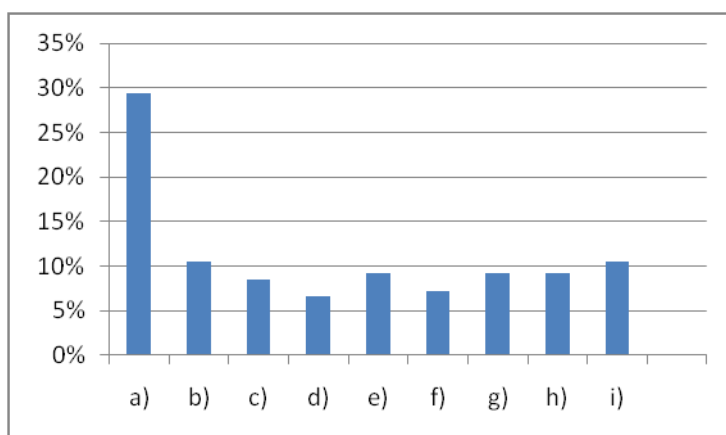
a) snížit povinných 18 dní školení	6	6%
b) současný systém mi vyhovuje	15	16%
c) povinnost několikrát ročně provádět bezplatné společné porady a školení matrikářek a KÚ	22	23%
d) sjednotit postupy na matričních úřadech, jsou rozdílné výklady	14	15%
e) ukotvit do zákona povinnost vzdělávání zaměřeného i na rozvoj osobnosti	4	4%
f) neodpověděl (a)	35	36%
	96	100%



14. Zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků je upraveno vzdělávání úředníků zejména po jejich odborné stránce. Jaké vzdělávací aktivity by jste uvítal(a) mimo rozsah (nad rámec) povinného vzdělávání, které je tímto zákonem stanoveno? (uvedte, možno uvést více možností)

a) neodpověděl (a)	45	29%
b) vzdělávací aktivity zaměřené na rozvoj osobnosti ukotvit do zákona	16	10%
c) komunikační dovednosti	13	8%
d) umění jednat s lidmi	10	7%
e) počítačová gramotnost, informatika	14	9%
f) slavnostní obřady a jejich organizace	11	7%
g) společenská etiketa	14	9%
h) jazykové vzdělávání	14	9%
i) pravidelné konzultace matrikářek a zástupců krajského úřadu (bezplatné)	16	10%

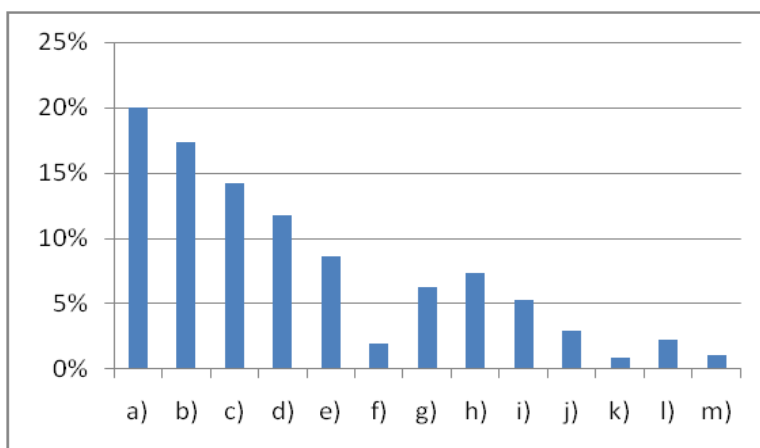
153 100%



15. Které znalosti a dovednosti považujete za nejdůležitější pro výkon Vaší profese? (z nabízených možností zvolte 5 nejdůležitějších, které považujete za nezbytné pro výkon pracovní pozice matrikáře a tyto zvýrazněte)

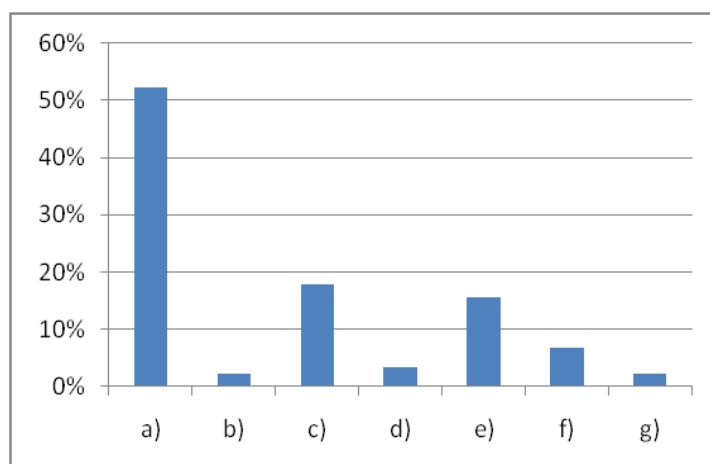
a) odborné znalosti a dovednosti a jejich aplikace v praxi matrikáře	90	20%
b) komunikační dovednosti	78	17%
c) práce s PC	64	14%
d) umění jednat s lidmi	53	12%
e) dobré organizační schopnosti, kreativita	39	9%
f) jazykové dovednosti	9	2%
g) společenská etiketa	28	6%
h) etika v práci úředníků	33	7%
i) zvládání stresu, zvládání problémových situací	24	5%
j) spisová služba a datové schránky	13	3%
k) schopnost týmové spolupráce	4	1%

l) zdravé sebevědomí, asertivita	10	2%
m) jiné (doplňte) ochota a lidskost	5	1%
	450	100%



16. Vyjádřete v procentech, jakou část Vašeho vzdělávání tvoří vzdělávací aktivity zaměřené na odborné znalosti.

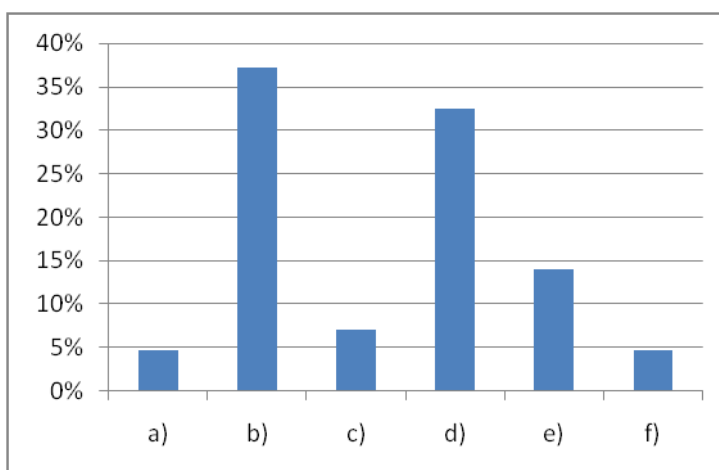
a) 100	47	52%
b) 95	2	2%
c) 90	16	18%
d) 85	3	3%
e) 80	14	16%
f) 70	6	7%
g) 60	2	2%
	90	100%



17. Vyjádřete v procentech, jakou část Vašeho vzdělávání tvoří vzdělávací aktivity zaměřené na osobnostní rozvoj (tzv. měkké znalosti a dovednosti).

- a) 5
- b) 10
- c) 15
- d) 20
- e) 30
- f) 40

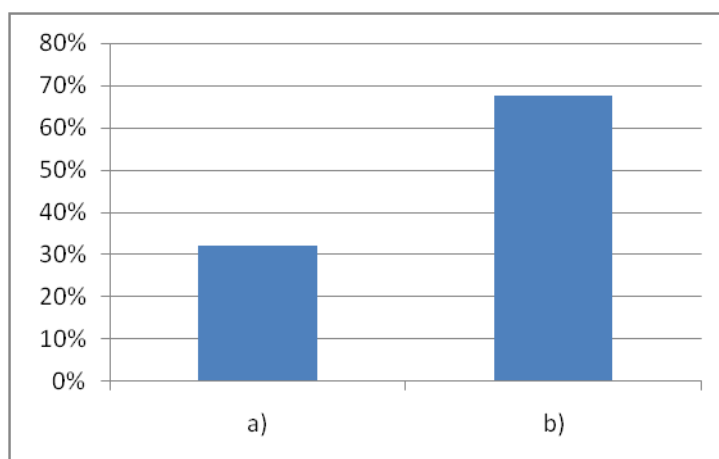
2	5%
16	37%
3	7%
14	33%
6	14%
2	5%
43	100%



18. Jsou na Vašem úřadu prováděny vedoucími úředníky periodické hodnotící rozhovory s pracovníky?

- a) ano
- b) ne

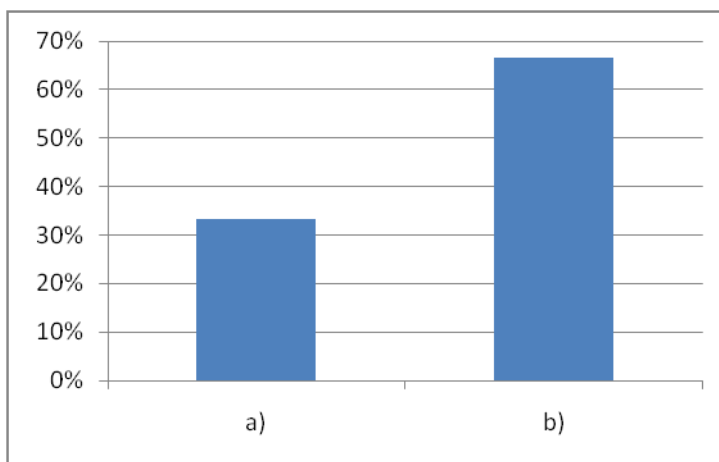
29	32%
61	68%
90	100%



19. Vyžaduje po Vás zaměstnavatel hodnotící zprávy o absolvovaných vzdělávacích akcích?

- a) ano
- b) ne

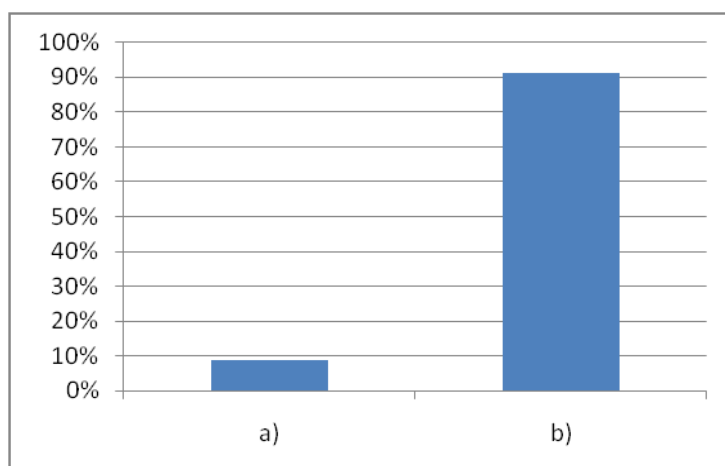
30	33%
60	67%
90	100%



20. Vzdělávání pracovníků je ukotveno také v zákonu č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, zejména v § 230 prohlubování kvalifikace a § 231 zvyšování kvalifikace. Účastníte se v současné době vzdělávání v rámci zvyšování Vaší kvalifikace? Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. (zvolenou variantu zvýrazněte)

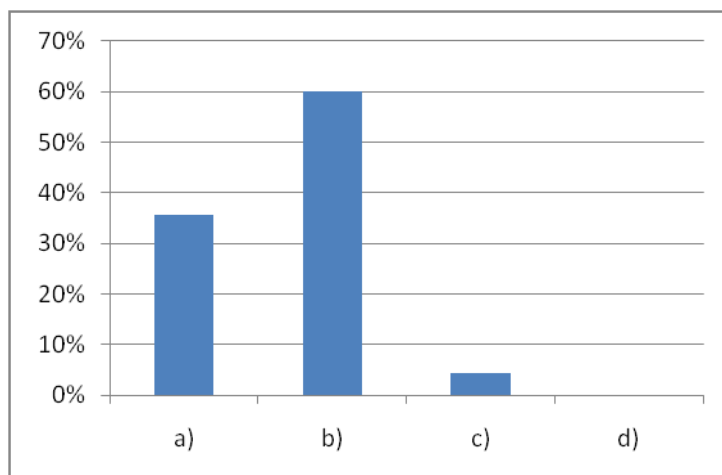
- a) ano, vysokoškolské studium
- b) ne

8	9%
82	91%
90	100%



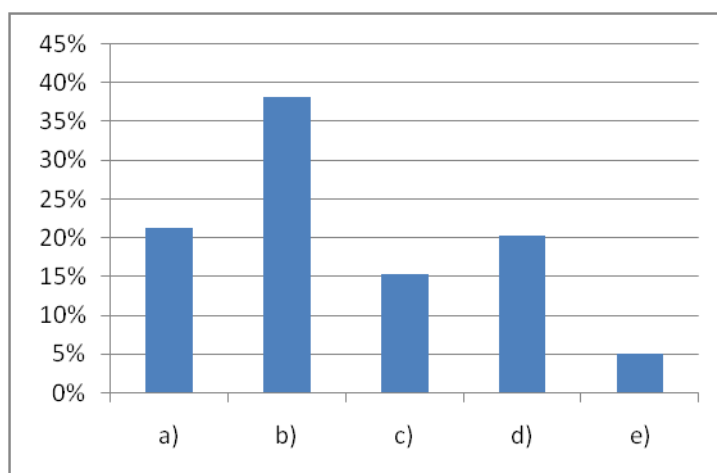
21. Byly pro Vás vzdělávací akce, kterých jste se účastnil(a) přínosem?

a) ano	32	36%
b) spíše ano	54	60%
c) spíše ne	4	4%
d) ne	0	0%
	90	100%



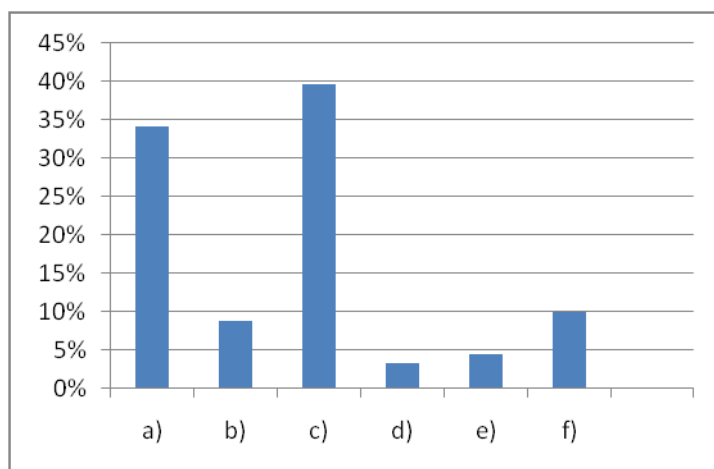
22. Uvedte, v čem zejména byly tyto vzdělávací akce přínosné pro Vaši práci. (možnost více odpovědí)

a) neodpovědělo	25	21%
b) přínos pro praxi (možnost vzájemných konzultací případů z praxe, výměna zkušeností, aplikace zákonů na konkrétní případy)	45	38%
c) získání nových informací (jejich obnovení, rozšíření, prohloubení)	18	15%
d) seznámení se změnami v zákonech	24	20%
e) poskytnutí vzorových materiálů a získání kontaktů na lektory	6	5%
	118	100%



23. Uveďte, s jakými nedostatky se u vzdělávacích akcí, kterých se účastníte, setkáváte. (možnost více odpovědí)

a) neodpovědělo	31	34%
b) nesetkal (a) jsem se s žádnými nedostatky	8	9%
c) nekvalitní lektor (obecný výklad zákona, bez praktických zkušeností, bez propojení s praxí)	36	40%
d) nevhodné školící prostory	3	3%
e) špatná organizace, nezáživnost, nekvalitní náplň a průběh školení	4	4%
f) školení je příliš finančně nákladné	9	10%
		0%
	91	100%

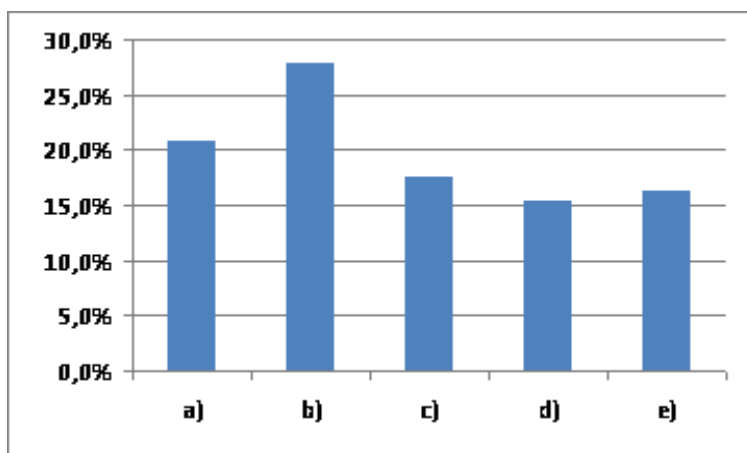


Příloha č. 4

Výsledky dotazníkového šetření – úředníci zajišťující vzdělávání

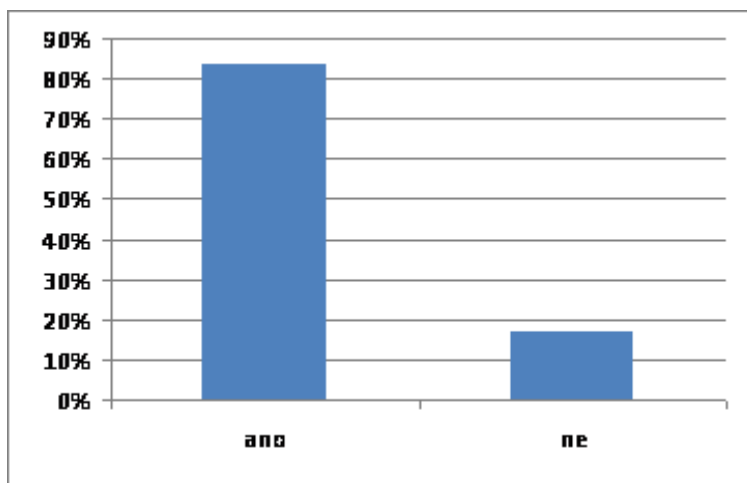
1. Jakou důležitost přikládáte v současné době v personální práci Vašeho úřadu následujícím činnostem: (uveďte v procentech tak, aby součet činil 100%)

a) hodnocení pracovníků a jejich odměňování	20,8%
b) vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků	27,9%
c) péče o pracovníky	17,5%
d) pracovní vztahy	15,4%
e) výběr a získávání pracovníků	16,3%



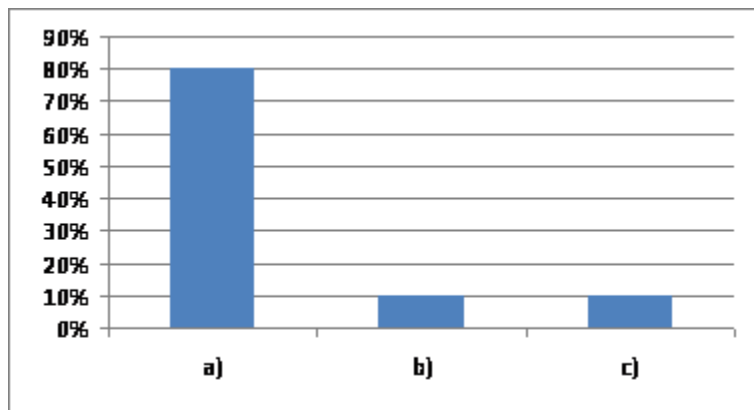
2. Aby byly zajištěny optimální podmínky pro rozvoj lidských zdrojů na Vašem úřadu, uskutečňujete soustavné (systematické) vzdělávání pracovníků, tj. zjišťování vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, uskutečnění vzdělávacího procesu, vyhodnocení výsledků vzdělávání?

a) ano	10	83%
b) ne	2	17%
	12	100%



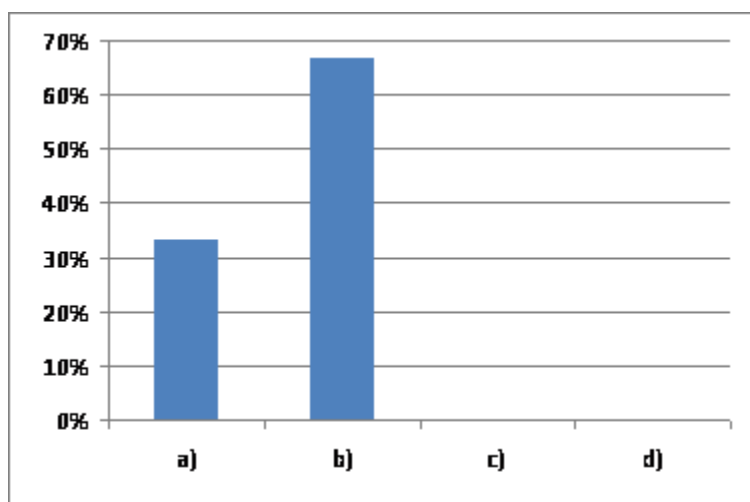
3. Pokud jste odpověděl(a) na předchozí otázku ano, jak dlouho je již na Vašem úřadu toto systematické vzdělávání pracovníků zavedeno?

- | | | |
|--------------------------|-----------|-------------|
| a) od roku 2003 (7 let) | 8 | 80% |
| b) od roku 2004 (6 let) | 1 | 10% |
| c) od roku 1998 (12 let) | 1 | 10% |
| | 10 | 100% |



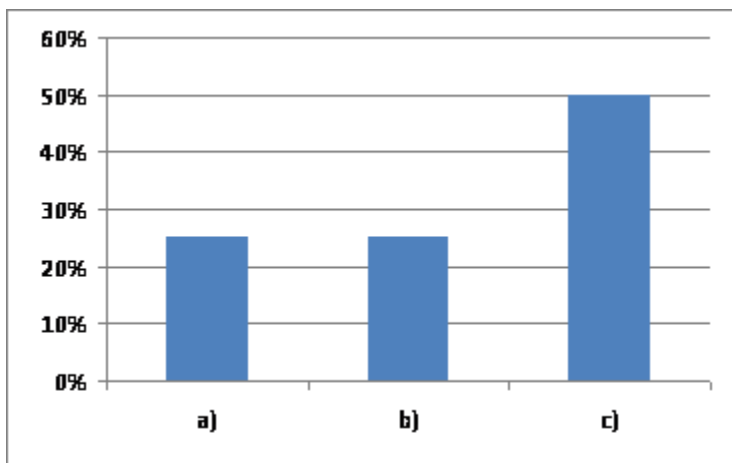
4. Jak často jsou na Vašem úřadu aktualizovány plány vzdělávání úředníků?

- | | | |
|---|-----------|-------------|
| a) přesně jedenkrát za tři roky | 4 | 33% |
| b) častěji, s ohledem na vzdělávací potřeby zaměstnanců a potřeby úřadu | 8 | 67% |
| c) méně často, než jedenkrát za tři roky | 0 | 0% |
| d) aktualizaci plánů vzdělávání neprovádíme | 0 | 0% |
| | 12 | 100% |



5. Považujete počet dnů (18 v průběhu 3 let) určených na průběžné vzdělávání úředníků za dostatečný?

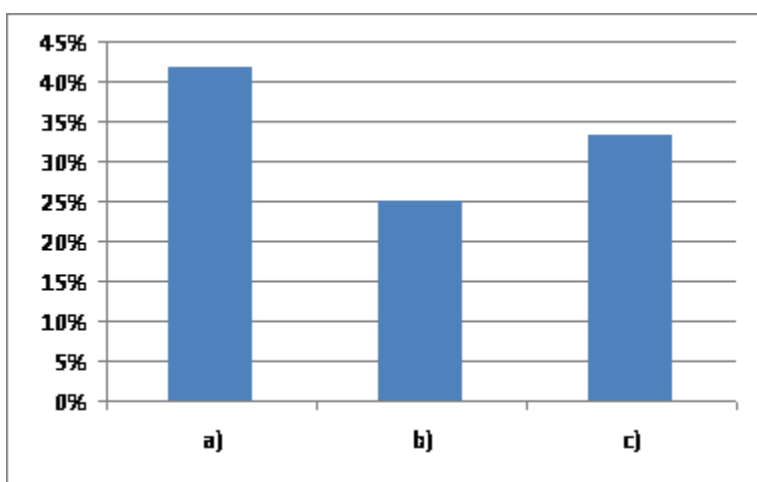
a) stanovený počet dnů je dostačující	3	25%
b) stanovený počet dnů je nedostačující	3	25%
c) stanovený počet dnů je nadhodnocený	6	50%
	12	100%



6. V jakém rozsahu je naplňován zákonem stanovený limit na vzdělávání úředníků?

(zvolenou variantu zvýrazněte)

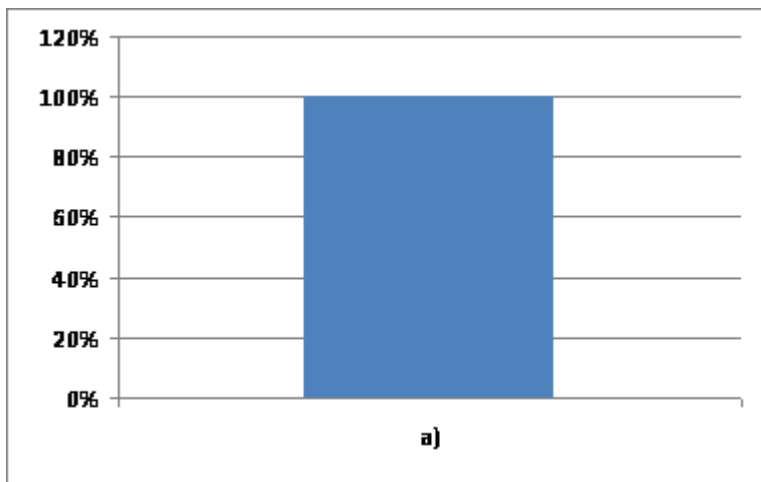
a) limit 18 dnů v průběhu 3 let je naplňován přesně	5	42%
b) limit 18 dnů je překračován	3	25%
c) limit není naplňován	4	33%
	12	100%



7. Pokud není limit na průběžné vzdělávání úředníků naplňován, co je toho příčinou?

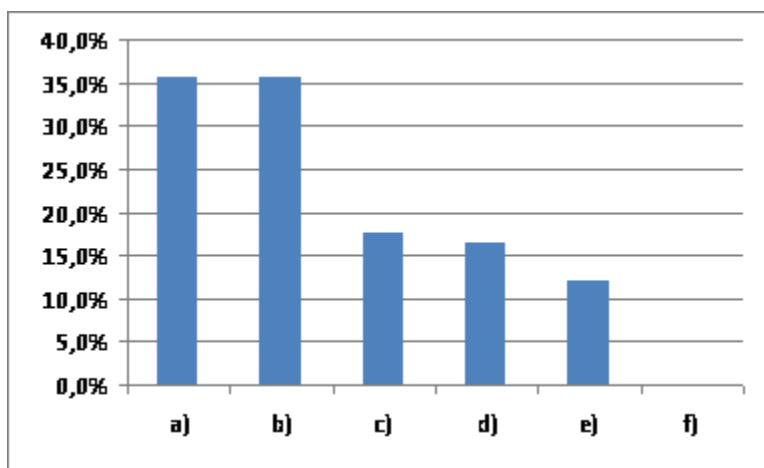
- a) nedostatek finančních prostředků

4	100%
4	100%



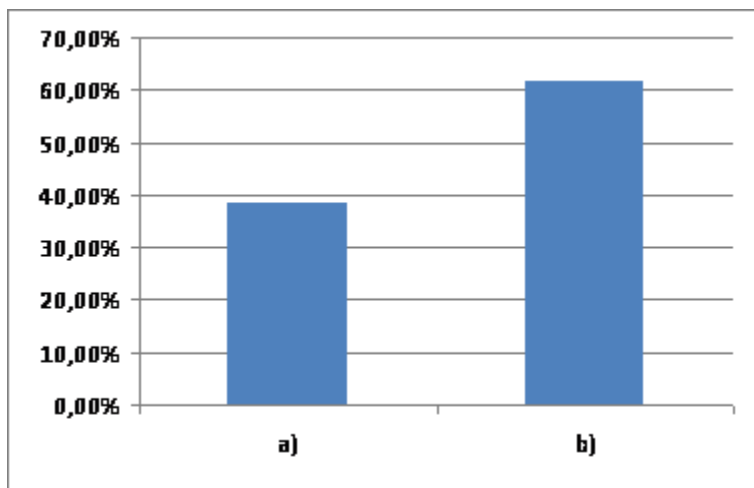
8. Jakým způsobem jsou na Vašem úřadu zjišťovány vzdělávací potřeby úředníků? (uveďte v procentech tak, aby součet činil 100%)

- | | |
|--|-------|
| a) Z popisů pracovních míst a z nich vyplývajících požadavků na pracovníky, jejich znalosti a dovednosti | 35,7% |
| b) Informace od vedoucích pracovníků, které se vztahují k potřebě kvalifikace a vzdělávání podřízených, požadavky vedoucích pracovníků na vzdělávání podřízených | 35,5% |
| c) z hodnocení pracovního výkonu pracovníků | 17,5% |
| d) Z analýzy dotazníků nebo pohovorů s pracovníky, kterými jsou zjišťovány jejich názory, postoje a požadavky týkající se vzdělávání | 16,4% |
| e) Z hodnotících rozhovorů s pracovníky | 12,0% |
| f) Vzdělávací potřeby nezjišťujeme | 0% |



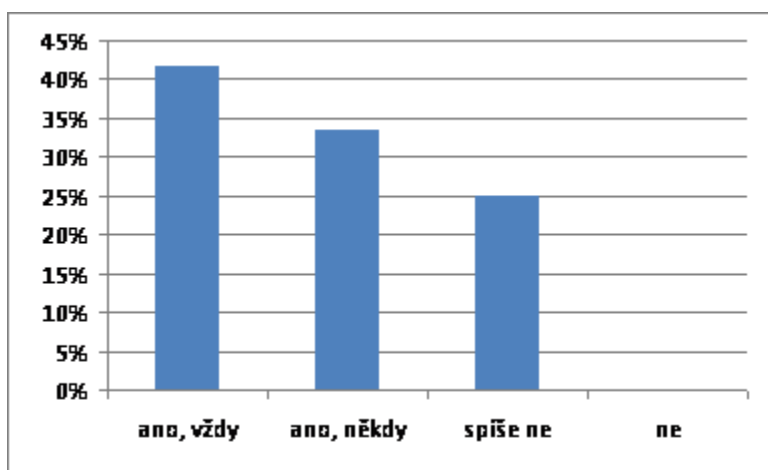
9. Kdo se podílí na plánování a navrhování vzdělávacích aktivit úředníků Vašeho úřadu? (uveďte v procentech tak, aby součet činil 100%)

- | | |
|---|-------|
| a) vzdělávací aktivity si navrhnou úředníci sami | 38,3% |
| b) vzdělávací aktivity plánuje a volí zaměstnavatel | 61,7% |



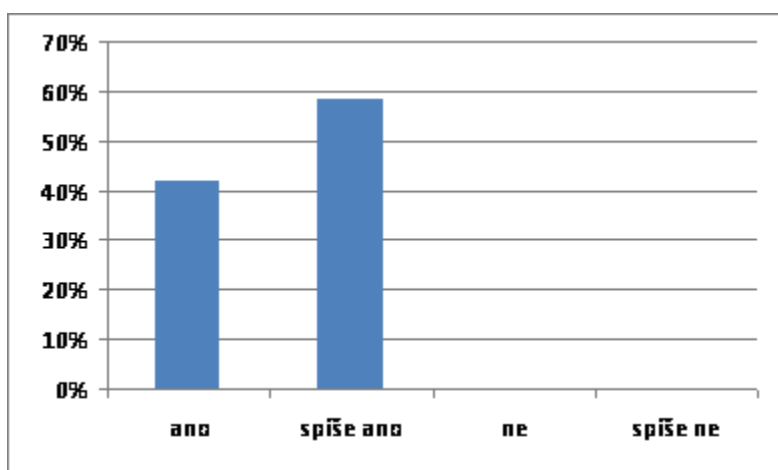
10. Provádíte hodnocení účinnosti vzdělávacích akcí?

- | | | |
|---------------|-----------|-------------|
| a) ano, vždy | 5 | 42% |
| b) ano, někdy | 4 | 33% |
| c) spíše ne | 3 | 25% |
| d) ne | 0 | 0% |
| | 12 | 100% |



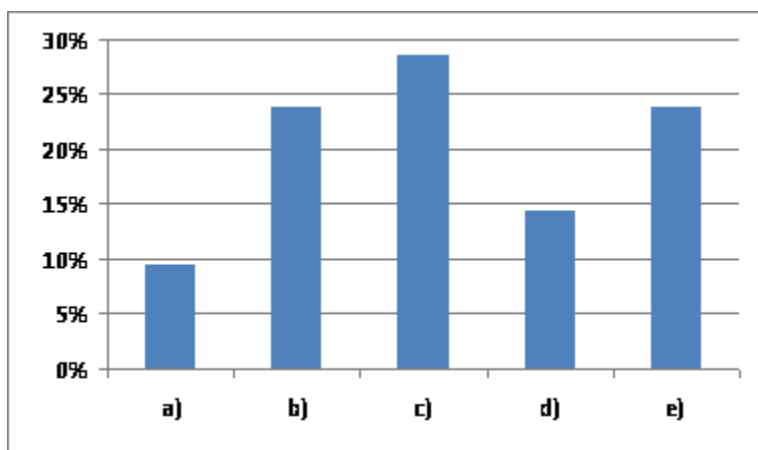
11. Zabezpečuje, dle Vašeho názoru, současný systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků všechny aktuální vzdělávací potřeby úředníků?

a) ano	5	42%
b) spíše ano	7	58%
c) ne	0	0%
n) spíše ne	0	0%
	12	100%



12. Co byste v současném systému vzdělávání úředníků změnil(a), doplnil(a), upravil(a). (uvedte)

a) zrušit monopol institutu pro místní správu	2	10%
b) Aby mohly vzdělávání poskytovat i jiné vzdělávací instituce, než akreditované, akreditace nemusí být zárukou kvality	5	24%
c) snížit povinný limit 18 dní školení, vzdělávat se podle skutečných potřeb, ne proto, že to zákon ukládá	6	29%
d) zavést povinnou zkoušku pro všechny zaměstnance úsc	3	14%
e) vzhledem k narůstajícím poplatkům za školení a nedostatkem financí v rozpočtech obcí zavést pravidelné porady s kontrolními orgány (KÚ, magistráty)	5	24%
	21	100%



13. Je, dle Vašeho názoru, k dispozici dostatek kvalitních akreditovaných institucí, které organizují a zajišťují vzdělávání úředníků veřejné správy? (zvolenou variantu zvýrazněte)

- a) ano
- b) ne

10	83%
2	17%
12	100%

