

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409, 411 55 Terezín



**Vzdělávání úředníků vybraného územně samosprávného celku
Education of Officials of the Selected Territorial**

Self-governing Unit

Bakalářská práce

Radka Kutnarová

2021

Ing. Eva Škorňová

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2020/2021

Jméno a příjmení studenta:	Radka Kutnarová
Studijní program:	Humanitní studia
Název tématu práce v českém jazyce:	Vzdělávání úředníků vybraného územně samosprávného celku
Klíčová slova v českém jazyce:	Vzdělávání, úředník, učení, veřejná správa, efektivita
Název tématu v anglickém jazyce:	Education of officials on the selected territorial self-governing unit
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Education, official, learning, public administration, efficiency

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): Modernizace a profesionalizace veřejné správy je v současné době jedním z hlavních strategických cílů Ministerstva vnitra ČR. Systematické vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je nezbytným předpokladem pro profesionalizaci státní veřejné správy. Právě tyto okolnosti vedou i ve veřejné správě k zavádění systémů kvality, podpory vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců. Zaměstnavatelé, kterými jsou územní samosprávné celky, musí vyvíjet vyšší úsilí v oblasti řízení lidských zdrojů, aby dokázali konkurovat proměnlivému pracovnímu trhu. Je náročnější zaměstnance získávat a stabilizovat. Pro svoji práci jsem si zvolila vzdělávání úředníků územně samosprávného celku města Vysokého Mýta, které je obcí s rozšířenou působností „III“.
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): Vzdělávání úředníků a zaměstnanců zařazených do městského úřadu je jedním ze základních předpokladů poskytování kvalitních a profesionálních služeb ve veřejné správě. Ačkoliv je upraveno zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, ne zcela je efektivně využíván nástrojem v řízení lidských zdrojů, a to ať už z hlediska sledování jeho dopadu na kvalitu poskytovaných služeb a výkonnosti zaměstnanců, tak i na celkovou efektivitu veřejné správy. Ve své práci bych se ráda zaměřila na jednotlivé procesy systematického vzdělávání, především identifikace potřeby a zpětné vazby. Současný systém akreditovaných programů Ministerstvem vnitra ČR je zaměřen více na získávání tzv. hard skills dovedností. Akreditace v soft skills dovednostech byla z větší části zrušena, což má za důsledek, že je toto vzdělávání v plánech úřadů opomíjeno. Pro svůj výzkum jsem si vybrala systém vzdělávání úředníků územního samosprávného celku města Vysokého Mýta, kde zároveň působím na pozici personalistky.
3.	Cíl práce max. 5 řádků: Cílem práce je provést analýzu vzdělávacího systému se zaměřením na vzdělávací potřeby zaměstnanců, ověřit a popsat plnění zákonných požadavků. Provést srovnání možností s uplatňovanými postupy a na základě získaných poznatků případně navrhnout efektivnější postupy v oblasti vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců.

4.	<p>Charakteristika použitých metod:</p> <p>Analýza stávajícího systému vzdělávání úředníků města Vysokého Mýta na základě kritického studia vnitřních dokumentů, komparace zjištění s teoretickými poznatky získanými studiem odborné literatury, provedení výzkumu dotazníkovou formou u zaměstnanců. Zároveň bude využita metoda pozorování při vlastním výkonu práce personalistky.</p>
5.	<p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>Úvod, cíl práce</p> <p>1. Vzdělávání a jeho význam</p> <p>1.1. Vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů</p> <p>1.2. Vymezení rozvoje a vzdělávání</p> <p>1.3. Formy a metody vzdělávání</p> <p>1.4. Firemní vzdělávání a jeho efektivita</p> <p>2. Veřejná správa</p> <p>2.1. Územní samospráva</p> <p>2.2. Lidské zdroje ve veřejné správě</p> <p>2.3. Legislativní rámec vzdělávání ve veřejné správě</p> <p>3. Systém vzdělávání města Vysokého Mýta</p> <p>3.1. Město Vysoké Mýto</p> <p>3.1.1. Organizační struktura</p> <p>3.1.2. Struktura zaměstnanců</p> <p>3.2. Vzdělávání úředníků města Vysokého Mýta</p> <p>3.2.1. Vnitřní úprava systému vzdělávání</p> <p>3.2.2. Potřeba vzdělávání</p> <p>3.2.3. Plánování a realizace vzdělávání</p> <p>3.2.4. Hodnocení a ověřování efektivit vzdělávání</p> <p>4. Výzkumná část</p> <p>4.1. Cíl a výzkumné otázky</p> <p>4.2. Charakteristika cílové skupiny, metody výzkumu.</p> <p>4.3. Výsledná zjištění</p> <p>4.4. Diskuse</p> <p>5. Závěr</p> <p>Literatura</p>
6.	<p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>ARMSTRONG, Michael. <i>Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy</i> : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>BAREŠOVÁ, Andrea. <i>E-learning ve vzdělávání dospělých</i>. Praha: 1. VOX, 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.</p> <p>BARTOŇKOVÁ, Hana. <i>Firemní vzdělávání</i>. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.</p> <p>BERNARDOVÁ, Dana. <i>Základní činnosti v personálním řízení</i>. Olomouc: MVŠO, 2018. ISBN 978-80-7455-052-2.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.</p> <p>EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. <i>Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců</i>. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.</p> <p>FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. <i>Personalistika ve službách</i>. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.</p>

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

LEŠTINSKÁ, Vlasta. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.

MARŠÍKOVÁ, K.; SPURNÁ, G.: *Efficient Company Training in Case of Companies in the Czech Republic*. ACC Journal. 2014, Vol. 20, Issue B(2), pp. 17-30. ISSN 1803-9782.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.

PAVLÍK, Marek. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

PONDĚLÍČKOVÁ, Klára. *Zákon o úřednících územních samosprávných celků: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-301-3.

PŮBALOVÁ, Božena, ed. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha: Český statistický úřad, 2018. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2836-0.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Česká andragogická společnost, 2010. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-873-0606-2.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VLÁDA ČR *Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*. Praha: Úřad vlády České republiky, odbor řízení lidských zdrojů ve správních úřadech, 2006. ISBN 80-86734-90-0.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Adult education and training in Europe: widening access to learning opportunities. Brussels: Education, Audiovisual & Culture Executive Agency, [2015]. Eurydice report. ISBN 978-92-9201-664-7.

Andragogika v praxi. Odborný čtvrtletník pro vzdělávání a rozvoj dospělých. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISSN 2694-9490.

HR Forum. Časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. ISSN 1212-619. *Práce a mzda*: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast. Praha: ASPI, a.s. ISSN 0032-6208.

Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: sborník z celostátní odborné konference konané 26. a 27. října [2006] v Brně. Brno: Konvoj, 2007. ISBN 978-80-7302-125-0.

ČESKO. MINISTERSTVO VNITRA. MVČR: *Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030* [online]. MVČR, © 2019. Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

ČESKO. *Městský úřad Vysoké Mýto* [online]. © 2012-2020 Vysoké Mýto. Dostupné z: <http://urad.vysoke-myto.cz/mestsky-urad>

<p>ČESKO. OECD: <i>Pracovní skupina E-leaders</i> [online]. © 2019 Ministerstvo vnitra České republiky. Odbor eGovernmentu. 2017. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/clanek/oecd-345553.aspx?q=Y2hudW09Mw%3D%3D Deloitte 2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0. Deloitte Touche Tohmatsu Limited [online]. 2018 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf European Commission: Eurydice 2020 https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/administration-and-governance-central-andor-regional-level-21_en</p>

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: Ing. Eva Škorňová

Podpis: Škorňová Eva dne: 10.9.2020

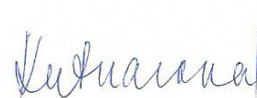
Souhlas prorektora pro vědu a výzkum, doc. ThDr. Patrika Maturkaniče, PhD.

Podpis: Maturkanič dne: 2/10-2020



Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Vzdělávání úředníků vybraného územně samosprávného celku jsem vypracovala samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevdala na žádné jiné škole k získání atestace.

V Terezíně dne 31. 3. 2021



Radka Kutnarová

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje tématu vzdělávání úředníků vybraného územně samosprávného celku. V teoretické části, která zahrnuje oblast vzdělávání dospělých a firemního vzdělávání je poukazováno na určité odlišnosti a specifika ve veřejné správě. Práce nabízí přehled současného stavu vzdělávání ve vybrané organizaci a za využití kvantitativní metody dotazníkového šetření se snaží postihnout problematiku v oblasti zjišťování vzdělávacích potřeb úředníků, zpětné vazby k uskutečněným vzdělávacím aktivitám i samotné plnění požadavků daných právními předpisy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obec, úředník, veřejná správa, vzdělávání dospělých, firemní vzdělávání

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the topic of education of officials of a selected territorial self-governing unit. The theoretical part, which includes the field of adult education and corporate education, is focused on certain differences and specifics in public administration. The thesis presents an overview of the current state of education in a selected organization and using the quantitative method of a questionnaire survey tries to address issues in the field of identifying the educational needs of officials, feedback on educational activities and the fulfillment of legal requirements.

KEYWORDS

Municipality, official, public administration, adult education, corporate education

OBSAH

ÚVOD.....	- 1 -
1 VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VÝZNAM.....	- 4 -
1.1 Vzdělávání dospělých	- 4 -
1.2 Vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů.....	- 8 -
1.3 Vymezení rozvoje a vzdělávání	- 10 -
1.4 Formy a metody vzdělávání	- 12 -
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO EFEKTIVITA	- 15 -
2.1 Systematické vzdělávání	- 17 -
2.2 Identifikace potřeby	- 19 -
2.3 Plánování vzdělávání	- 21 -
2.4 Realizace a vyhodnocení.....	- 21 -
3 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....	- 25 -
3.1 Územní samospráva	- 26 -
3.2 Lidské zdroje ve veřejné správě.....	- 26 -
3.3 Legislativní rámec vzdělávání ve veřejné správě.....	- 28 -
4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ MĚSTA VYSOKÉHO MÝTA	- 30 -
4.1 Město Vysoké Mýto.....	- 30 -
4.1.1 Organizační struktura.....	- 30 -
4.1.2 Struktura zaměstnanců.....	- 32 -
4.2 Vzdělávání úředníků města Vysokého Mýta	- 33 -
4.2.1 Potřeba vzdělávání	- 34 -
4.2.2 Plánování a realizace vzdělávání	- 35 -
4.2.3 Hodnocení a ověřování efektivity vzdělávání	- 38 -
5 PRAKTICKÁ ČÁST	- 39 -
5.1 Cíl a výzkumné otázky	- 39 -
5.2 Charakteristika cílové skupiny	- 41 -
5.3 Metody výzkumu	- 44 -
5.4 Výzkum.....	- 45 -
5.4.1 Interpretace výsledků.....	- 46 -
5.4.2 Diskuse.....	- 54 -
5.4.3 Návrhy a doporučení.....	- 61 -

ZÁVĚR	- 63 -
LITERATURA	- 66 -
SEZNAM OBRÁZKŮ	- 70 -
SEZNAM TABULEK	- 70 -
SEZNAM PŘÍLOH.....	- 70 -

ÚVOD

Rozvoj společnosti je rychlý, založený na moderních technologiích a neustále se měnících podmínkách. Tato určitá nestabilita je doprovázena mnoha riziky, která se mohou projevit ve výsledcích organizace, jejího úspěchu a konkurenceschopnosti. Časté proměny pracovního trhu vedou zaměstnavatele ke změnám strategií v personálním řízení. Klíčovým prvkem k dosažení úspěšných výsledků organizace jsou zaměstnanci. Namísto nákladových položek rozpočtu jsou vnímáni jako důležitý zdroj výsledné produktivity. Oblast řízení lidských zdrojů se stává hlavní strategií, potenciál zaměstnanců, jejich schopnost získávat a využívat nové vědomosti a dovednosti zajišťují organizaci tolik potřebnou flexibilitu. Právě to jsou hlavní důvody, proč investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako nositelů konečné kvality poskytovaných produktů. S uplatňováním nových postupů personální práce se lze více setkat ve sféře soukromé než veřejné, kde dochází k proměně pozvolněji. Dynamika doby a procesů má vliv i na učení. Měnící se požadavky směřují k učení uvnitř organizace. Proces vzdělávání se tak rozvíjí směrem k mnohostrannému učení zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy má svá specifika, nicméně i zde dochází postupně ke změnám přístupů.

Postupnou reformou veřejné správy, která byla započata v roce 2000, byl zřízením krajských úřadů, zaveden dvoustupňový model územní samosprávy. Tato decentralizace spočívající v ukončení činnosti okresních úřadů, a naopak ve zřízení obcí s rozšířenou působností a posílení samosprávy obcí, byla ukončena k 1. 1. 2003. Poslední etapa reformy se zaměřuje především na celkovou modernizaci veřejné správy, zvýšení její transparentnosti a měla by zvýšit participaci občanů. Strategické cíle pro rozvoj profesionalizace nejen úředníků územních samosprávných celků, ale též volených zástupců územních samosprávných celků, jsou součástí koncepce předložené Ministerstvem vnitra ČR. Cílem koncepce je přiblížení veřejné správy občanu – klientovi, je provázána s projekty směřujícími k digitalizaci veřejné správy, zabývá se změnami ve výkonu přenesené působnosti obcí, sjednocením kvality prováděných projektových prací ve státní správě. Profesionalizace veřejné správy se stává nezbytnou k plnění těchto úkolů. Zajistit dostatečnou základnu kvalifikovaného a neustále se rozvíjejícího personálu by mělo být základním úkolem jednotlivých úřadů. Právě tyto důvody byly podnětem

k výběru tématu předkládané práce, která se věnuje vzdělávání úředníků vybraného územně samosprávného celku. Systém vzdělávání by měl zajišťovat zaměstnancům podporu v získávání nových znalostí a dovedností, zvýšit jejich adaptabilitu na nové jevy a problémy a zároveň by se měl rozšiřovat uvnitř organizace.

Hlavním cílem práce je provést analýzu vzdělávacího systému se zaměřením na identifikaci vzdělávací potřeby úředníků a zpětnou vazbu, popsat plnění zákonných požadavků. Na základě získaných poznatků případně navrhnout efektivnější postupy v oblasti vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců. Výzkumné otázky jsou zaměřeny na proces identifikace potřeby vzdělávání, zda vycházejí z platných právních norem a zároveň odpovídají individuálním potřebám úředníků. Dále pak je řešena oblast manažerského vzdělávání vedoucích úředníků a v neposlední řadě se výzkumné otázky týkají zpětné vazby.

Práce navazuje na ročníkovou práci věnovanou významu učení a vzdělávání dospělých a systému vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace. Některé kapitoly jsou použity i v předkládané bakalářské práci. Pro výzkumnou část, která je zaměřena na vzdělávání úředníků bylo vybráno město Vysoké Mýto, které je obcí III. stupně, což znamená, že se jedná o obec s rozšířenou působností, na kterou je přenesen výkon státní správy a zároveň jsou zde vykonávány správní činnosti v samostatné působnosti města. Stanovené výzkumné předpoklady budou ověřovány kvantitativní metodou dotazníkového šetření. Výsledky budou následně zpracovány do grafů a popsána zjištění by měla vést k závěrům platnosti stanovených hypotéz.

Struktura bakalářské práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rešerší poznatků několika autorů. Klade si za cíl získat základní přehled k daným tématům a vytvořit tak potřebný souhrn informací pro následné empirické šetření. V průběhu teoretické části je poukazováno na některá specifika, která lze ve veřejné správě postřehnout. První kapitola je věnována všeobecnému významu vzdělávání a vzdělávání dospělých, rozvoji, formám a metodám vzdělávání. Jsou zde uvedeny i některé údaje ze statistických šetření vztahujících se k danému tématu. Proces firemního vzdělávání a jeho efektivita jsou předmětem druhé kapitoly. Stručnou charakteristiku veřejné správy se zaměřením na územně samosprávné celky popisuje třetí kapitola. Tyto

poznatky vycházejí především z platných právních předpisů. Navazující čtvrtá kapitola je stručnou charakteristikou města Vysokého Mýta, jeho struktury a popisu stávajícího systému vzdělávání se zaměřením na plnění povinností daných platnými právními předpisy. Pátá kapitola je věnována empirickému šetření, charakterizuje cílové skupiny, metody výzkumu, výzkum a interpretaci jeho výsledků. Samotnému závěru práce předchází diskuse a shrnutí výsledků provedené analýzy.

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Evě Škorňové za odborné vedení, cenné připomínky, trpělivost a vstřícnost, kterou mi poskytla. Zároveň děkuji panu Mgr. Janu Vlčkovi, tajemníkovi MěÚ Vysokého Mýta za poskytnuté informace a všem respondentům, kteří se účastnili průzkumu a věnovali mu svůj čas a odpovědi. Děkuji svým nejbližším za trpělivost a pro mě tolik důležitou podporu.

1 VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VÝZNAM

Vzdělávání je významnou oblastí ve společnosti i v životě jedinců, je součástí procesu učení, které probíhá kontinuálně. Podpora celoživotního vzdělávání je jedním ze strategických cílů jak České republiky, tak i zemí EU a je součástí konceptu udržitelného rozvoje. Globalizace zvyšuje dynamiku obchodu, pohybu kapitálu, rozvoje technologií, ovlivňuje politické i ekonomické systémy, růst znalostní ekonomiky. Vzdělávání dospělých se stává nezbytnou součástí moderní společnosti a je předmětem zvýšené pozornosti.

„Vzdělávání zajišťuje každému přístup k rozvoji přenositelných kompetencí, potřebných pro aktivní občanský, profesní i osobní život.“ (Nováčková, 2019, s. 29)

Vyspělé státy Evropské unie považují celoživotní učení za důležitou součást společnosti, protože lidský potenciál je základem rozvoje a prosperity. Vzdělanost je považována za devizu pro současnou dobu znalostní ekonomie. V rámci podpory vzdělávání vzniká mnoho různých projektů financovaných z Evropských sociálních fondů, jejichž cíle směřují právě do oblasti vzdělávání dospělých (Tureckiová, 2010, s. 15). Digitalizace se rychle promítá do současných trendů vzdělávání, dochází k proměně prostředí, ve kterém se vzdělávání uskutečňuje.

1.1 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých je v tradičním pojetí zpravidla vnímáno jako dobrovolné vzdělávání ve volném čase, které nemusí souviset s vykonávanou prací. Vychová definuje vzdělávání dospělých jako aktivity, díky nimž jsou rozvíjeny a zdokonalovány stávající znalosti a dovednosti, osvojováno vše nové, přičemž všechny tyto aktivity probíhají během dospělého života. Podle autorky bývá mylně označováno za celoživotní učení, které probíhá po celý život od narození a skládá se z dílčích na sebe navazujících etap. Vzdělávání dospělých považuje pouze za součást celoživotního učení, které navazuje na počáteční vzdělávání. (Vychová, 2008, s. 12)

V procesu vzdělávání je klíčovým pojmem učení. Podle Plamínka úspěch vzdělávání ovlivňují čtyři základní faktory:

- obsah učení (užitečnost, přínos),
- způsob a jeho efektivita (jak se učíme),
- lidé (učitel, lektor, zadavatel programu, zprostředkovatelé),
- smysl (proč se učíme, co očekáváme).

Pokud některý z uvedených faktorů absentuje, je vzdělávání neúspěšné. Vzdělávání dospělých je na rozdíl od vzdělávání ve školách rovnocenným partnerstvím, kdy díky vzájemné spolupráci má být dosaženo požadovaného cíle. (Plamínek, 2014, s. 11)

U firemního vzdělávání lze vycházet ze skutečnosti, že dospělý jedinec má již určité poznatky, které může využít a budou ovlivňovat i proces jeho vzdělávání. Model učení založený na zobecnování získaných zkušeností popsal David Kolb. Jde o čtyři navazující kroky, které tvoří uzavřený kruh:

- zkušenost (zážitek plánovaný či náhodný),
- hodnocení (reflexe o zážitku a jeho významu, přemýšlí o tom, co se stalo, proč, zhodnotí své chování, situaci),
- závěr (tvorba vlastních závěrů na základě prožitku k tomu, jak se zachová příště, co změnit apod.),
- plánování (sám jedinec si naplánuje případné změny, připraví se na příští jednání a bude aplikovat nové zkušenosti a tím začíná opět další cyklus). (Armstrong, 2007, s. 455)

Vychová definovala několik základních rozdílů ve vzdělávání dospělých proti počátečnímu vzdělávání a rozdíly na straně vzdělavatele s tím spojené:

- na základě již získaných postojů, názorů jedince je vyšší jeho aktivita na výuce, což klade vyšší nároky na vzdělavatele, diskusi, rovnocennost, partnerství;
- vyšší potřeba zaměření na praxi nese pro vzdělavatele vyšší riziko podcenění teoretické přípravy základů;
- dochází k rychlejšímu osvojování vyučovaných poznatků díky předešlým zkušenostem, což se může lišit od původních představ vzdělavatele;

- díky odpovědnosti za vlastní rozvoj, za kvalitu svých znalostí, dokáže jedinec přesněji formulovat požadavky, a tudíž nároky budou vyšší;
- koná se v zaměstnání, ve volném čase. (Vychová, 2008, s. 19–20)

„Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím.“ (Hroník, 2007, s. 30)

Podle Hroníka představuje učení nejen vědění, ale i konání. Rozlišuje dva druhy učení: spontánní (implicitní) a organizované. Ve firmách je převážně využíváno organizované neformální učení, nicméně při nástupu do zaměstnání v rámci jeho adaptačního procesu dochází i k implicitnímu učení (např. absolvováním tzv. „kolečka“ na pracovišti), které je neméně důležité (Hroník, 2007, s. 32). Celoživotní vzdělávání probíhá různými formami. Tak jak uvádí Vychová, jedná se o úmyslné čili vědomé a nevědomé vzdělávání (tab. 1).

Tab. 1: Formy celoživotního vzdělávání

FORMY CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	
Formální (cíle, obsah, funkce jsou stanoveny zákonem – školy)	VĚDOMÉ (záměrné, organizované)
Neformální (kurzy, školení, volnočasové aktivity mimo školský systém)	
Informální (při výkonu každodenních činností, práci, ve volném čase)	NEVĚDOMÉ (spontánní, neorganizované)

Zdroj: upraveno dle Vychová, 2008, s. 11

Při zaměření na proces vzdělávání zaměstnanců je nejčastěji uplatňována forma neformálního a informálního vzdělávání. Formální vzdělávání, které zvyšuje dosud získanou kvalifikaci zaměstnance je uplatňováno většinou v menší míře. Dle statistických

šetření AES¹ byla ČR v počtu hodin a průměrné účasti na neformálním vzdělávání, s hodnotami cca 45 % účasti a necelými 40 hodinami ročně, na 13. místě z 25 evropských zemí. Dle struktury a typu vzdělávacích aktivit orientovaných na pracovní aktivity jsou pak v největší míře zastoupena pracovní školení 68 %, kurzy 17 %, workshopy a semináře 13 % a nejnižší podíl 2 % představují soukromé lekce. (Půbalová, 2018, s. 26–27)

Účast úředníků (členěno dle hlavních tříd zaměstnání CZ-ISCO) na pracovně orientovaném vzdělávání činil 56 % při 27 hodinách vzdělávacích aktivit ročně. Nejvyšších hodnot dosahují specialisté 63 %, techničtí a odborní pracovníci 61 % a zákonodárci a řídicí pracovníci 59 %. Celorepublikový průměr činí 48 % účast a 27 hodin ročně. Dá se tedy konstatovat, že účast úřednických profesí na vzdělávacích aktivitách je lehce nad průměrem ČR. V členění dle ekonomického zaměření zaměstnavatelů ČR (členění CZ-NACE) je hned po sektoru bankovníctví (peněžní a pojišťovací instituce) na druhém místě veřejná správa, obrana a sociální zabezpečení s hodnotami účasti 64 % a průměru 39 hodin vzdělávání ročně. Převažujícím důvodem k účasti je „vykonávat lépe svoji práci“ 62 % a požadavek zaměstnavatele 61 %, u 30 % je to oblast, která účastníka zajímá. (Půbalová, 2018, s. 33–37)

Vzdělávání dospělých, ať už probíhá jakoukoliv formou, činí jedince adaptabilnějším, zvyšuje jeho zaměstnatelnost a uspokojuje jeho potřeby. Zároveň přináší pozitivní vlivy pro společnost a v případě profesního vzdělávání zvýšenou udržitelnost a flexibilitu zaměstnavatele. Často však mají negativní postoj ke vzdělávání samotní zaměstnanci. Vychová uvádí, že právě neochota vzdělávat se je jedním z faktorů, které samotnému vzdělávání brání (Vychová, 2008, s. 15). Tato zjištění by měla být podnětem pro zaměstnavatele, proč se právě na oblast vzdělávání zaměřit ve svých strategiích a přizpůsobit vzdělávací systémy nejen aktuálním potřebám zaměstnavatele, ale též potřebám jednotlivých zaměstnanců a motivovat je k jejich rozvoji.

¹ Šetření Adult Education Survey je realizováno v členských státech EU na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 452/2008 o vypracování a rozvoji statistik o vzdělávání a celoživotním učení. Více informací dostupných z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Adult_education_survey_\(AES\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Adult_education_survey_(AES)).

Zapojení do vzdělávání a vůle k dalšímu vzdělávání je v ČR, dle statistických údajů, zhruba v této struktuře:

- cca 10 % se účastní vzdělávání a chtěl by více,
- cca 40 % se účastní a nechce více,
- do 5 % se neúčastní, ale chtěl by se účastnit,
- ostatní se neúčastní a nemají o vzdělávání zájem.

Z hlediska srovnání s ostatními zeměmi EU je Česká republika průměrem, v porovnání podobně postavených států má nižší procento vůle občanů zapojit se do vzdělávání. Mezi nejčastější důvody patří stále přetrvávající přesvědčení, že jej nepotřebují, mají nedostatek času (Půbalová, 2018, s. 47). Tato data potvrzují názor Vychové, která uvádí právě neochotu se vzdělávat, nedostatek času, nedostatek financí a věk, že už jsou staří, jako hlavní důvod toho, co snižuje zájem o vzdělávání. Cestu ke změně a zvýšení zájmu o vzdělávání, spatřuje především v zajištění flexibility pracovní doby, kurzy více individualizovat a zaměřit se na motivaci samotných zaměstnanců. (Vychová, 2008, s. 15)

1.2 Vzdělávání jako součást řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů jako nejnovější koncepce personální práce se liší od původní strategickým přístupem, kdy je nutné brát v úvahu nejen podmínky, které v organizaci jsou, ale i podmínky trhu práce, stav ekonomiky, legislativy, způsob životního stylu, vliv na životní prostředí apod. Jedním z nejdůležitějších prvků se stává práce vedoucích pracovníků, manažerů, kteří jsou do personální práce zapojováni při každodenních činnostech rozhodování a řízení týmů. (Koubek, 2007, s. 15)

„Řízení lidských zdrojů lze charakterizovat jako ústřední, vyšším managementem řízenou strategickou aktivitu, kterou management jako celek rozvíjí, vlastní a předkládá, aby podporovala a prosazovala zájmy organizace, které slouží.“ (Armstrong, 2007, s. 35)

Lidé v organizaci představují konkurenční výhodu, ovlivňují svojí činností a výkonem ostatní zdroje organizace, a to jak finanční, materiálové i informační (Šikýř, 2016, s. 44). Důležitou roli v řízení lidských zdrojů bezesporu hraje narůstající konkurence. Novodobé pojetí řízení lidských zdrojů jasně poukazuje na význam zaměstnance, který je hlavním

vstupem, zdrojem a není již vnímán pouze za stativní výkonnostní prvek. Je investicí do budoucího rozvoje, rozvíjející se flexibilní článek, který může ovlivnit úspěch firmy a odlišit ji od ostatních v oboru, stejně tak jako nové technologie nebo technika. Nancy Adlerová (in Mužík, Krpálek, 2017, s. 26) poukazuje na rozdíl v konkurenceschopnosti dříve a dnes. V současnosti je konkurence firem na pracovním trhu významnější než v konkurenci výrobků a tržních schopností, čímž se právě personální řízení ve společnosti dostává nutně do popředí.

„Důležitým cílem personálního managementu, který je realizován prostřednictvím jednotlivých personálních činností, je tento lidský kapitál formovat, zušlechťovat a optimálně využívat k dosažení cílů podniku i jednotlivců.“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 11)

Mužík s Krpálkem poukazují na rozdílnost pojmu lidského kapitálu a lidských zdrojů. Lidský kapitál definují jako vlastnosti, schopnosti a dovednosti lidí, zatímco lidskými zdroji jsou lidé samotní, jako rozvíjející se prvek organizace. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 109)

Ucelený systém řízení lidských zdrojů není v sektoru veřejné správy v ČR, a to i přes její reformní kroky, ještě dostatečně aplikován do praxe. Moderní personální řízení se zde prosazuje pomalu. Jedním z prvních počínů bylo v r. 1999 přijetí „Koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě“ schválené vládním usnesením č. 601 dne 16. června 1999, která byla východiskem k zavedení nového systému vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, na jeho budoucí potřeby a cíle. Z programu koncepce vycházejí právní předpisy upravující pracovní poměry a vzdělávání úředníků a zaměstnanců ve správních úřadech (Brůha, 2018, s. 445–446). Sektor veřejné správy dosud konkurenční prostředí příliš nevnímal. Územní příslušnost k poskytovatelům (orgánům) veřejných služeb či legislativní normy, konkurenci spíše bránily. Nové přístupy a koncepce modernizace veřejné správy prosazují principy konkurence, zavádění systémů řízení kvality, sledování výkonnostních prvků na úřadech, zjišťování a vyhodnocování spokojenosti klientů. Cíle a strategie pro efektivní veřejnou správu jsou zaměřeny na vzájemnou synergii mezi všemi úrovněmi veřejné správy, celkové zlepšení komunikace a poskytování služeb. (Koncepce MV ČR, 2019, [online])

Za významný determinant kvality veřejné správy lze dle Leštinské považovat právě její pracovníky. Označuje je za „*vykonavatele veřejnosprávních činností*“, od kterých se kvalita poskytovaných služeb ve veřejné správě odvíjí. Za nejdůležitější cíle považuje zajištění kontinuity, nestrannosti úředníků, otevřenosti vůči klientům, stability. Kvality a plnění cílů ve veřejné správě lze dosáhnout jen tehdy, bude-li disponovat profesionály. Profesní vzdělávání zaměstnanců se tak dlouhodobě stává klíčovou oblastí řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Posílení pozic vedoucích pracovníků a jejich vzdělávání v manažerských dovednostech je základem pro moderní podobu veřejné správy, která by se měla řídit podle cílů, namísto pravidel a přiblížit se způsobům řízení, které je v konkurenčním podnikovém prostředí. Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě podporuje zákon o úřednících², kterým došlo od roku 2003 k rozšíření původních požadavků na jejich vzdělávání. (Leštinská, 2006, s. 21–22)

V současné době je zákon o úřednících podrobován dalším kritickým diskuzím v otázce aktuálnosti a potřeb souvisejících se strategií veřejné správy. Novela by měla reagovat na současné potřeby v oblasti zdokonalování manažerských dovedností vedoucích úřadů a vedoucích úředníků, vzdělávání členů zastupitelstev, akreditace institucí i vzdělávacích programů. Je otázkou, zda navrhované úpravy jsou dostačujícím řešením pro zvýšení úrovně poskytovaných služeb ve veřejné správě a pro zajištění efektivity systémů vzdělávání úředníků. Systém je zapotřebí činit flexibilnější, aby reagoval na problémové oblasti a zohledňoval individuální potřeby úředníků. Zákonem stanovené podmínky akreditace vzdělávacích institucí a programů, limit absolvovaných dnů jsou z pohledu vzdělávání úředníků stále prioritou, ale sledování a vyhodnocování úrovně vzdělávacích aktivit, lektorů, forem a uplatňovaných metod by rovněž nemělo být opomíjeno.

1.3 Vymezení rozvoje a vzdělávání

Vzdělávání je nejčastěji definováno jako nepřetržitý proces k rozvoji schopností, dovedností, znalostí jedince, který je závislý od systému jejich řízení, je prostředníkem pro plnění organizačních cílů. Jedině učící se organizace může rozpoznávat nové

² Zákon č. 312 ze dne 12. 7. 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (zákon o úřednících).

příležitosti a využívat jich. Armstrong uvádí, že vzděláváním zaměstnanec získává a rozvíjí též postoje. Považuje jej za proces, který ovlivňuje chování a poznávání s celkem stabilním efektem, přičemž vzdělávání rozděluje na čtyři typy: instrumentální, kognitivní, emoční a sebereflektující. Zároveň rozlišuje vzdělávání jako pojem učení se jedince a jako výcvik, kterým je odborné vzdělávání. (Armstrong, 2007, s. 461–462)

„Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.“ (Koubek, 2007, s. 252)

Současné nejnovější metody řízení, konkurence prostředí, požadavky na flexibilitu zvyšují požadavky na odborné znalosti a dovednosti zaměstnanců. Již nestačí pouhá obnova a udržování znalostí a dovedností, ale čím dál více se uplatňují rozvojové aktivity se zaměřením na formování osobnosti zaměstnanců a jejich hodnotových orientací. V tomto kontextu se jedná nejen o vzdělávání zaměstnanců, ale též o jejich rozvoj. (Koubek, 2007, s. 252)

Vzdělávání je dle Bernardové považováno za užší pojem než osobní rozvoj, nicméně obě oblasti spolu úzce souvisí a nelze je od sebe oddělovat. Výstupem vzdělávání je zpravidla získání kvalifikace zaměstnance, získaná dovednost nebo znalost. Osobní rozvoj popisuje jako proces, při kterém dochází k formování schopností jedince. V profesním životě je to rozvoj pracovního potenciálu zaměstnance a zlepšení jeho pracovního výkonu vedoucí k dosahování cílů organizace. Osobní rozvoj zaměstnanců je důležitým prvkem ke zvýšení flexibility organizace přijímat změny. Zaměstnavatel vytváří prostor pro seberealizaci, profesní růst, proaktivní přístupy a žádoucí osobnostní rysy pracovníků. Výstupem osobnostního rozvoje může být také:

- vlastnost, kdy lze za optimální považovat využití vlastnosti člověka, namísto je měnit,
- postoj, který je výsledkem dlouhodobého působení na člověka,
- hodnota, která řídí aktivitu člověka (hodnotový systém),
- motiv jež vede ke konkrétnímu jednání člověka a vychází ze snahy uspokojit své potřeby jako např. potřeba moci, uznání. (Bernardová, 2015, s. 52–53)

Obdobně popisuje osobní rozvoj i Armstrong a rozšiřuje ho o definici Harrisonové (2000, in Armstrong, 2007), která ho vnímá jako zážitky různého druhu, při nichž jedinci nebo skupiny získávají lepší dovednosti, znalosti, ale i hodnoty nebo chování. Navíc uvádí, že výsledky se utvářejí postupně a mají tendenci být déle uchovávány. (Armstrong, 2007, s. 470)

Rozvoj organizace je závislý na specifických znalostech a dovednostech získaných učením, které probíhá v organizaci (Scarborough a kol., 1999, in Armstrong, 2007, s. 31). Důležitou roli hrají zaměstnanci a přístup organizace k jejich vzdělávání, jako součásti koordinovaných personálních činností, úzce souvisejících s dalšími oblastmi personální práce. Díky tomu je vzdělávání zaměstnanců integrováno do řídicích procesů v organizaci. Pro vlastní učení jednotlivce je důležitý jeho aktivní přístup, který navazuje na cíle organizace, následně získané dovednosti zužitkovat v organizaci a přeměnit je do organizační znalosti. Pro efektivitu procesu je důležité pochopení poslání a sdílení vize, jednotlivci tak hrají významnou roli v organizačním učení. Systém řízení lidských zdrojů by měl přispívat k procesu učící se organizace, který je poměrně rozsáhlý. Slater a Narver (1995, in López, 2006) proces organizačního učení rozdělují do 4 dimenzí:

- získávání informací (externí i interní formou),
- šíření informací mezi zaměstnanci,
- sdílení interpretace (vzájemné sdílení společných informací),
- rozvoj organizace (ukládání a využívání znalostí, změna chování). (López, 2006 [online])

1.4 Formy a metody vzdělávání

Úspěch vzdělávání závisí na zvolených formách a metodách. Formy nejsou obecně klasifikovány, představují především způsob uspořádání realizovaného vzdělávání. Tureckiová uvádí tyto základní formy podnikového vzdělávání:

- prezenční (může být za použití „indoor“ nebo „outdoor“ technik),
- distanční (korespondenční, elektronická forma včetně e-learningu),
- kombinovaná.

Volba formy by měla být v souladu se stanovenými cíli vzdělávání, fyzickými a časovými možnostmi cílové skupiny. (Tureckiová, 2004, s. 103)

Každou formu vzdělávání lze realizovat pomocí různých metod, pro jejichž výběr jsou rozhodující cíle a potřeby vzdělávání, skladba cílové skupiny, finanční i materiálové zdroje. K posouzení vhodnosti metody může přispět též zpětná vazba z již uskutečněných vzdělávacích aktivit, ze které lze posoudit úspěšnost uplatnění získaných vědomostí v praxi zaměstnanců. Podle Šikýře může být vhodná kombinace různých metod, tzv. „blended learning“. Vzájemné metody se tak doplňují a zajišťují vyšší efektivitu vzdělávání. Takovým příkladem může být seminář propojený s praktickým nácvikem modelových situací. (Šikýř, 2016, s. 141)

Metod vzdělávání je široká škála a lze je zařazovat do dalších skupin. Pro práci lektora i personalisty může být přínosné základní rozdělení podle jejich nejdůležitější funkce na metody informativní a formativní. Formativní přístupy se snaží účastníka aktivně zapojit a formovat v nich nové, narozdíl informativní si kladou za cíl účastníkům především předat informace. Ve vzdělávání mají oba přístupy své místo a je vhodné při jejich uplatňování vycházet ze stanovených cílů. Formativní metody jsou zpravidla náročnější na čas a organizaci (Evangelu, 2013, s. 83). Koubek rozděluje množství metod vzdělávání na dvě základní a těmi jsou metody na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi metody používané zpravidla na pracovišti řadí: instruktáž při výkonu práce, koučink, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce nebo pracovní porady. Většina z nich je založena na individuálním přístupu s partnerským vztahem mezi oběma subjekty. Metody mimo pracoviště představují většinou institucionalizovaný způsob vzdělávání pro skupiny účastníků, jako například přednáška, kurz, případové studie, demonstrativní způsob, workshop, brainstorming, simulace situace, hraní rolí, diagnosticko-výcvikové programy, outdoor training. Zajišťují absolventům především rozvoj znalostí, dovedností. Do metod mimo pracoviště někdy bývá zahrnováno i samostudium, které je v podstatě součástí některých již zmíněných metod. (Koubek, 2015, s. 265–273)

Díky rozvoji informačních technologií tvoří specifickou skupinu elektronické vzdělávání jako e-learning nebo dnes tolik využívané on-line webináře. Tyto formy lze používat pro vzdělávání na pracovišti i mimo něj např. v rámci práce z domova, nebo jako samostudium v mimopracovním čase tak, jak uvádí i Šikýř (2016, s. 143). V současnosti si už jen málokdo dovede představit vzdělávání bez podpory technologií, celosvětový

rozvoj je neuvěřitelně rychlý a progresivní. Z pohledu střední Evropy a ČR nejsou oproti jiným státům tak významné. Rok od roku se tento obor vyvíjí, v mnoha zemích končí populární trend gamifikace a začíná nová doba interaktivní Learning analytika nebo Gomo learning, platformy Learning management systém (LMS) se mění na Learning experience platformy (LXP), což jsou platformy po vzoru fungování sociálních sítí s cílem zvýšit atraktivitu a motivovat zaměstnance ke vzdělávání. Jde o tzv. engagement, který má přispět k efektivitě a pozitivnímu vztahu ke vzdělávání díky angažovanosti samotných uživatelů. (Frk, 2019, s.16–17)

Každá metoda má svá specifika, výhody i nevýhody, a proto je nezbytné jejich výběru věnovat dostatečnou pozornost. Prosazování pouze určitého typu metody v personální nebo lektorské praxi, podléhání moderním trendům, neznalost účastníků a jejich potřeb nebo neznalost cílů, může negativně ovlivnit efektivitu vzdělávání. Z tohoto důvodu by výběr vhodné metody neměl být podceňován. Měřítkem pro výběr nejvhodnější metody může být stupeň transformace, tedy výsledku, kterého chceme v konečném důsledku u účastníků vzdělávání dosáhnout. Šest stupňů transformace spolu s nejvhodnějšími metodami:

- získávání nových znalostí (přednáška, mentoring, workshop, training, modelové příklady, e-learning),
- osvojení si nových dovedností (training, modelové příklady, mentoring, workshop),
- změnu chování (modelové příklady, mentoring, workshop),
- změnu v myšlení, které vede ke změně chování (modelové příklady, mentoring, koučink),
- změnu postojů (mentoring, koučink),
- posílení tzv. vyššího sociálního vývoje (koučink, sebevzdělávání, sebereflexe).

Ovšem ani toto rozdělení nelze vnímat jako jediné měřítko, jde pouze o ukázkou vhodnosti, či nevhodnosti vzdělávací metody. Dalším aspektem jsou samotní účastníci, jejich vyzrállost. Poznání zvnitřněných norem jedince v kombinaci s výběrem vhodné metody zajišťuje vysokou efektivitu vzdělávání, nicméně pro náročnost výběru metod s individuálním přístupem se uplatňuje většinou pouze u klíčových osob v organizaci. (Evangelu, 2013, s. 87–99)

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO EFEKTIVITA

Přístup firem k realizaci vzdělávání je odlišný, každý má svá specifika a nelze stanovit jeden univerzální způsob, jak jednotlivé procesy vzdělávání uskutečňovat. Vzdělávání je velmi proměnlivé a v každé organizaci bude ovlivňováno jinými prvky. Může to být velikost organizace, sociální prostředí, povaha práce, kultura země či jiné vnější nebo vnitřní důvody.

Tureckiová uvádí tři základní přístupy ke vzdělávání zaměstnanců, a to:

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které má zpravidla nejnižší účinnost pro vzdělávací a rozvojový efekt u zaměstnanců,
- systematický přístup, který propojuje strategické cíle organizace,
- koncepci učící se organizace jako komplexní model rozvoje zaměstnanců realizovanou cíleným a řízeným procesem (kontinuální rozvoj).

Nejčastěji uplatňovaným přístupem je systematický. Ovšem i zde existuje mnoho důvodů, kdy ke splnění účelu efektivního vzdělávání nenastává a v důsledku jde o neúčelné vynakládání prostředků. Chyby je nutno hledat především v systému nastavení, např. není provázán se strategií organizace, personálními procesy, cyklus vzdělávání je neúplný. (Tureckiová, 2004, s. 89–92)

„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“.“ (Bartoňková, 2010, s. 11)

K tomu, aby byl správně vyhodnocen současný stav „co je“ a to, čeho chceme dosáhnout, tedy „co je žádoucí“ je nezbytná strategie (Bartoňková, 2010, s. 13). Díky ní lze získat odpovědi na tyto otázky a zároveň definovat potřeby zdrojů, vzdělávání, proces firemního vzdělávání plánovat, kontrolovat a dále rozvíjet.

Tradiční chápání rozvoje pracovníků bylo zaměřeno na formování jejich schopností, aby vykonávali efektivně svoji práci, byli zaměstnatelní. Současné pojetí však zahrnuje rozvoj pracovních schopností organizace, pracovních týmů, rozvoj ve všech strukturách organizace jako celku. Jedná se o proces učení probíhající v organizaci a učící se organizaci. Učení probíhající v organizaci zajišťuje rozvoj znalostí ovlivňující chování

na základě interakce mezi zaměstnanci, kdy si vzájemně předávají znalosti, postupy a metody práce. Jde o přirozený proces, který se uskutečňuje přímo na pracovišti. Za učící se organizaci lze považovat tu, která motivuje své zaměstnance ke vzdělávání, k rozvoji svých dovedností a má k tomu zavedený funkční systém, který navazuje na cíle organizace. (Koubek, 2015, s. 258)

O učící se organizaci pojednává též Hroník, který zastává názor, že schopnost organizace učit se je podmíněna jejím otevřeným fungováním vůči vnějším i vnitřním podnětům, aby docházelo k odstranění bariéry „my“ a „oni“. Za efektivní považuje idwelling, který má podobu sdílení, společného hledání řešení, vzájemného předávání znalostí a dovedností v rámci firmy, vyžaduje vlastní rozhodování, které podle Ch. Argyse³ potřebuje pět podmínek, kterými jsou *„důvěra, otevřená komunikace, vysoká míra commitmentu, prostředí výzvy a soutěží, tvůrčí atmosféra, radost z objevování (zvědavost).“* (Hroník, 2007, s. 59). Organizační učení bývá mylně vnímáno pouze jako rozvinutý systém firemního vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců by nemělo probíhat pouze mimo organizaci, ale důležité je vytvářet prostor a podmínky pro učení přímo v organizaci. Jde o proces, který zahrnuje oblast vzdělávání zaměstnanců od jednorázových školení až po diskuse, setkávání, předávání informací, které vede ke změně chování na úrovni organizace. (Lazarová, 2012, [online])

Základní normou, která upravuje vzdělávání zaměstnanců v České republice je zákoník práce⁴. Nejčastěji se jedná o školení související s bezpečností a ochranou zdraví při práci ve formě vstupních, periodických nebo odborných způsobilostí pro určitou oblast práce. Efektivita takovýchto školení často není sledována, v některých případech je i přenášena na vedoucí zaměstnance. Stávají se formální, nejsou garantovány kvalitou, mnohdy ani nereflektují na potřeby zaměstnavatele. (Tureckiová, 2010, s. 158)

Mezi hlavní cíle firemního vzdělávání patří připravit zaměstnance na změny probíhající v organizaci, zvýšit jejich výkonnost efektivním dosahováním cílů, vytvářet podmínky

³ Chris Argyris, (1923–2013) byl profesorem Emeritus na Harvard Business School. Věnoval se konceptu vzdělávacích systémů a rozvíjel teorii „organizačního učení“.

⁴ Zákon č. 262 ze dne 7. 6. 2006 zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

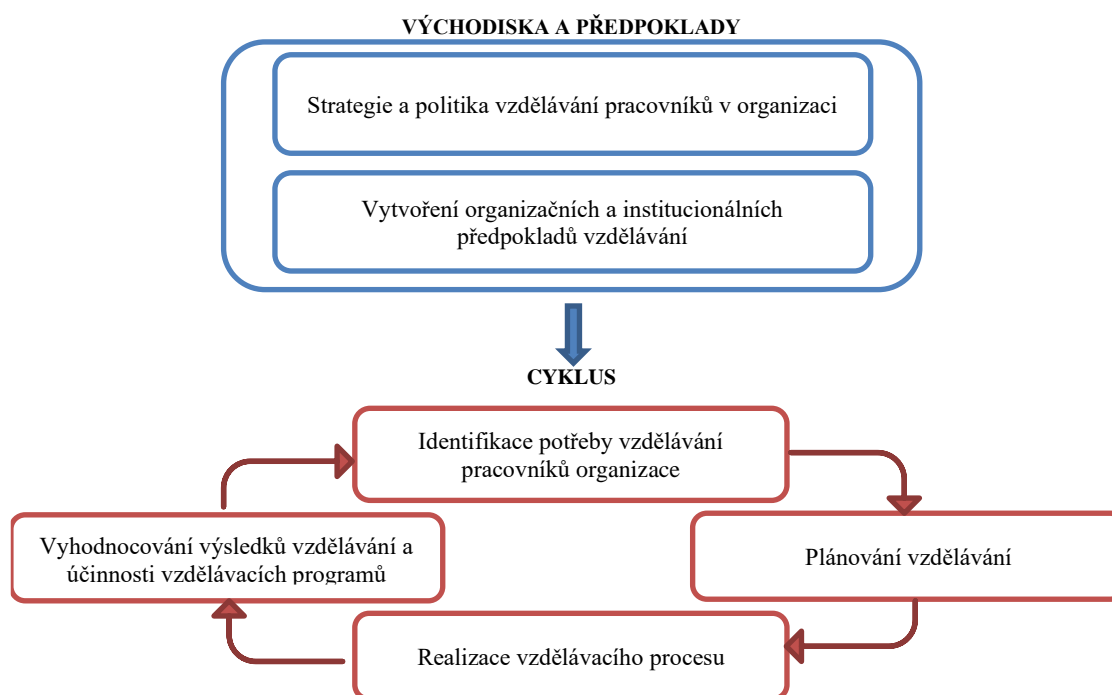
pro jejich seberealizaci, motivovat je k jejich rozvoji. Systém firemního vzdělávání lze vnímat též jako nástroj sociální politiky v organizaci. Uchazeči o práci i zaměstnanci mohou vnímat systém osobního rozvoje jako určitý benefit. Často jej i zaměstnavatelé při nabídkách volných pracovních míst takto uvádějí, aby nabízenou pozici na pracovním trhu zatraktivnili.

2.1 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání by mělo vycházet ze strategie, která je součástí dlouhodobých cílů organizace, jehož účelem je připravit zaměstnance na změny, rozvíjet jejich potenciál. Zároveň souvisí s řízením kariéry, následnictvím, řízením talentů. Jde o opakující se cyklus navazující na strategické cíle, vnitroorganizační úpravy a předpoklady vzdělávání. Pro jeho funkčnost je tedy nezbytná důkladná specifikace organizace, či dílčích pracovišť, kde budou zajišťovány jednotlivé činnosti spojené s cyklem vzdělávání. Model systematického vzdělávání (obr. 1) tvoří čtyři základní procesy, kterými jsou: identifikace potřeby vzdělávání pracovníků, plánování, realizace, vyhodnocení výsledků a účinnosti. Absence jednoho z nich může mít negativní dopady na úspěšnost systému vzdělávání a výkon zaměstnance. (Koubek, 2015, s. 260)

Z pohledu vynaložených prostředků by se v takovém případě jednalo o nedodržení zásady 3E (hospodárnost, efektivita, účelnost). Specifikem systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je provázanost se speciálními právními předpisy, které závazně upravují prohlubování kvalifikace úředníků.

Obr. 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: Koubek, 2015, s. 260

Kvalifikaci člověka tvoří oblast všeobecného a odborného vzdělávání. Všeobecné vzdělávání formuje základní a všeobecné znalosti, které jsou orientovány především v sociální rovině rozvoje jedince. Odborné vzdělávání zahrnuje rovinu profesní, přípravu na zaměstnání, prohlubování znalostí a zdokonalování dovedností pro výkon povolání. Patří sem zaškolení, prohlubování kvalifikace, rekvalifikaci a rozšiřování kvalifikace. (Šikýř, 2016, s. 138–139)

Pro územně samosprávné celky by mohlo být definováno, v kontextu Šikýře a v souladu se zákonem o úřednících, odborné vzdělávání úředníků přibližně v dále uvedené struktuře.

Vstupní zaškolení

- vstupní zaškolení (BOZP, seznámení s pracovištěm, pracovníky, vykonávanou prací, mlčenlivost, ochrana osobních údajů, etika, povinnosti úředníka, zásady komunikace, firemní kultura, benefity),

- vstupní vzdělávání dle zákona o úřednících zaměřené na získání základních znalostí úředníků v oblastech základů veřejné správy, veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, povinnosti a etiky úředníka, základních dovedností, základy informačních technologií, komunikační dovednosti.

Prohlubování kvalifikace

- průběžné vzdělávání, které má za cíl prohlubování, aktualizaci dovedností i jazykových znalostí a dále pak specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností v souladu s právními předpisy,
- příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti,
- ověřování odborné způsobilosti pro výkon určité činnosti (většinou opakující se v určitých intervalech).

Rekvalifikace

- získání nových dovedností potřebných pro jiný výkon práce (například v oblasti poskytování sociálních služeb to mohou být pečovatelské kurzy).

Zvyšování kvalifikace

- zvyšování kvalifikace nad rámec požadovaných kvalifikačních předpokladů k současně vykonávané práci za účelem zvýšit svoji uplatnitelnost v organizaci i mimo ni.

2.2 Identifikace potřeby

Zaměstnavatel při identifikaci potřeby vzdělávání musí měřit a odhadovat více faktorů navzájem. Již při tvorbě pracovního místa stanovuje minimální kvalifikační požadavky pro daný výkon práce, které by měl zaměstnanec splňovat. Tyto požadavky se budou lišit podle složitosti práce. Čím vykonávaná činnost bude složitější a specializovanější, bude identifikace obtížnější.

Fáze identifikace potřeby vzdělávání se zakládá na odhadech a aproximativních postupech. Nikdy předem nelze přesně identifikovat soulad mezi požadavky pracovního místa a schopnostmi pracovníka. V samotném počátku je nezbytné si vytvořit přehled údajů. Zpravidla se jedná o údaje o samotné organizaci, čímž je myšlena její struktura, počet zaměstnanců, vybavení a zdroje, ale i o vývoji vzdělávání ve společnosti a jeho vlivu na pracovní trh apod. Další informace poskytují popisy jednotlivých pracovních

míst, kde jsou zpravidla stanoveny kvalifikační požadavky, požadavky na schopnosti, dovednosti, specializační zaměření a v neposlední řadě jsou to údaje o jednotlivých zaměstnancích, které jsou dostupné z evidence personálního útvaru, nebo z dokladů o vzdělání, hodnocení, rozhovorů. (Koubek, 2015, s. 261–262)

Při identifikaci potřeb je důležitá otázka „CO?“ a „JAK?“, tedy co chceme, očekáváme a jak, pomocí čeho toho dosáhneme. Můžeme též vycházet z Hroníkova systematického přístupu ke vzdělávání, který má dvě funkce, a to rozvoj kompetencí a zvýšení výkonnosti. Jeho další rozdělení těchto funkcí podle charakteru na orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová, motivační však neznámá, že by byly všechny funkce uplatňovány rovnoměrně. V každém procesu vzdělávání mají jednotlivé funkce různou míru významnosti. Vzdělávání lze systematizovat též podle vlastního obsahu na měkké a tvrdé dovednosti, podle formy na standardizované nebo na zakázku, prezenční, e-learning a i podle potřeby na kurzy aktuální v čase a kurzy do zásoby, zda probíhají v rámci pracovního výkonu anebo mimo něj. (Hroník, 2007, s. 127–129)

Významnou úlohu hrají vedoucí pracovníci, kterým je velmi často přiznááno právo rozhodovat o potřebě vzdělávání na jimi řízených úsecích. Je to především z důvodu jejich větších znalostí dané oblasti, struktury pracovního místa, řízení a hodnocení výkonu zaměstnance, jeho postoje, čímž lépe analyzují a následně odhadují potřeby vzdělávání. Jak bylo již zmíněno, vzdělávání úředníků územně samosprávných celků má potřeby vzdělávání částečně dané zákonnými normami. Zaměstnavatel tak musí požadavky zákona zahrnovat do identifikace potřeby a vymezovat ho v potřebném minimálním rozsahu. Není to ovšem pouze povinnost zaměstnavatele zajistit vzdělávání pro úředníky, ale je také povinností úředníka je absolvovat. Na druhou stranu lze tento požadavek zákona vnímat též jako právo úředníka na vzdělávání v daném minimálním rozsahu. (Leštinská, 2006, s. 37)

2.3 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání plynule navazuje na fázi identifikace potřeby vzdělávání a vychází z priorit a strategie organizace. Plán vymezuje obsahové cíle a cílové skupiny zúčastněných, čas, místo, témata vzdělávání, vzdělávací instituce, požadavky na materiálně-technické vybavení. V případě, že se uskutečňuje vzdělávání v organizaci, tak i rozpočet nákladů, zpětnou vazbu k vyhodnocení. (Šikýř, 2016, s. 140)

Plán vzdělávání je výstupem identifikace potřeb a zahrnuje tři základní fáze:

- přípravnou (cíle, analýza účastníků, potřeby),
- realizační (zpracování etap, metody vzdělávání a rozvoje),
- zdokonalování (průběžné hodnocení, možnosti zlepšení, zajištění souvisejících). (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96–97)

Plány by měly zohledňovat především jaké znalosti a dovednosti organizace potřebuje získat, kterých cílových skupin se týkají, jaké formy a metody budou nejvhodnější, rozsah, personální, materiální i finanční potřeby. (Tureckiová, 2004, s. 102)

Při tvorbě plánu vzdělávání zaměstnanců veřejné správy (úředníků i neúředníků) se vychází nejen z popisu pracovního místa, ale významnou roli zde hraje právě zákon o úřednících, který přesně definuje požadavky na vzdělávání a vymezuje i okruh vzdělávacích institucí, které mohou vzdělávací programy uskutečňovat. Dalším ovlivňujícím prvkem je rozpočet, který bývá někdy výrazně limitován a je předmětem politických rozhodnutí. Plány vzdělávání úředníků jsou dle zákona o úřednících vyhotovovány nejpozději do jednoho roku od nástupu do pracovního poměru na dobu tří let, v minimálním rozsahu 18 dní akreditovaných vzdělávacích programů.

2.4 Realizace a vyhodnocení

Realizace vzdělávání je další etapou vzdělávacího cyklu, ve kterém je nejdůležitější vybrat vhodnou metodu. Poté následuje výběr instituce, lektora, místa konání a času, zajištění materiálně-technického vybavení a dohodnou se vzájemné podmínky

poskytování vzdělávacích služeb. Mezi základní faktory, které ovlivňují volbu vhodných metod, patří:

- lidské faktory,
- časové a materiálové zdroje,
- obsah a předmět,
- principy učení,
- cíle učení.

Vybrané metody by měly co nejvíce reflektovat potřeby organizace a zároveň reagovat na celosvětové trendy ekonomiky a techniky. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96)

Pro realizaci vzdělávání úředníků bývají využívány především kurzy akreditované ministerstvem vnitra, které právě díky akreditačnímu procesu garantuje kvalitu poskytovaných vzdělávacích programů. Podmínky pro udělování akreditací institucí i samotných programů jsou stanoveny zákonem o úřednících. Vzdělávání ve vybraných oblastech působnosti výkonu státní správy zajišťuje Institut pro veřejnou správu Praha⁵, který je orgánem veřejné správy a jako takový provádí metodickou a koordinační činnost zkoušek odborné způsobilosti a průběžného vzdělávání úředníků. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců veřejné správy je podporován i ze strany dotačních titulů ze zdrojů EU. Příkladem může být projekt Efektivní správa obcí⁶ zajišťovaný Svazem měst a obcí, který nabízí širokou škálu akreditovaných vzdělávacích aktivit pro úředníky, zastupitele a ostatní zaměstnance měst a obcí na celém území ČR. Výhodou projektu je možnost uskutečňovat vzdělávání přímo na pracovišti nebo v jeho bližší dostupnosti, případně moderní formou e-learningů a webinářů. Nevýhodou je nižší flexibilita na individualizaci obsahu kvůli akreditačnímu procesu, který musí kurzy v rámci projektu získat. Často se pak jedná o informativní metody vzdělávání s menší mírou poznatků z praxe.

⁵ IVS Praha. Institut jako vzdělávací instituce zajišťuje přípravu akreditovaných vzdělávacích programů, jejich realizaci, vydává odbornou literaturu a vytváří lektorský sbor a jeho trvalé vzdělávání a realizuje další školení zaměstnanců vykonávajících státní správu. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/>.

⁶ Projekt Efektivní správa obcí je realizován od roku 2018 a zajišťuje vzdělávání zastupitelů měst a obcí, zaměstnanců územně samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/projekty/efektivni-sprava-obci>.

Vyhodnocení výsledků vzdělávání je poslední etapou, která má za cíl poskytnout zpětnou vazbu v podobě přínosů vzdělávání na jedné straně a vynaložených nákladů na straně druhé. Přínosy vzdělávání lze rozlišovat podle možného finančního vyjádření na investice a přínosy kvalitativního charakteru, které spočívají například ve změně chování jedinců, zvýšení flexibility a nelze je snadno vyjádřit finančně. Cílem vyhodnocení by tedy měl být pokus o zjištění účinků vzdělávání a změření těchto hodnot. Jde o komplexní proces, kterým zjišťujeme návratnost vloženého úsilí a investic, tak jako u jiných procesů v organizaci a stejně tak má své výhody i nevýhody. Bez znalosti a schopnosti měřit stav před vzděláváním, nelze účinně určit dopady přínosů vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 124–129). Již ve fázi identifikace potřeby je důležité stanovit kritéria vyhodnocení, dobu realizace, osoby, které se na něm budou podílet, modely a použité metody. Před započítáním vzdělávání se může jednat o zájem účastníků, po ukončení mohou být kritéria spojena s vyjádřením spokojenosti s průběhem a obsahem kurzu. V případě vyhodnocení po uplynutí určité doby se vyhodnocení zpravidla zaměřuje na uchování získaných znalostí a dovedností, použití v praxi. Dalším způsobem může být vliv vzdělávání na chování při práci nebo též při ovlivnění výkonnosti. Samotný proces hodnocení je zpravidla rozdělen na několik dílčích činností. Může se jednat o zkoumání vhodnosti použitých metod, doby vzdělávání, obsahu, zkoumání změny postojů, chování, míry osvojených vědomostí a jejich uplatnění v praxi apod. Výsledná zjištění mohou však být částečně ovlivňována subjektivitou hodnotitelů, momentálním působením ostatních vlivů, chybně stanovenými kritérii a dalšími okolnostmi. (Koubek, 2007, s. 274–276)

Při hodnocení vzdělávání a jeho účinků lze vycházet z různých modelů a přístupů. Zpravidla se jedná o soustavy navazujících kroků a kombinace metod. Známým přístupem je Hamblinův pětiúrovňový model:

- úroveň 1 – reakce,
- úroveň 2 – hodnocení poznatků,
- úroveň 3 – hodnocení pracovního chování,
- úroveň 4 – hodnocení na úrovni organizační jednotky,
- úroveň 5 – hodnocení konečné hodnoty.

nebo Simmondsonův model tří kroků: interní validace, externí validace, evaluace. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 137–139)

Mezi nejznámější pokus o komplexnější měření výsledků vzdělávání zaměstnanců patří tzv. Kirkpatrickův model. Dodnes, v jeho aktualizované verzi, tvoří základ evaluačních prací a je využívaným nástrojem ke zjišťování dopadu vzdělávacího procesu v organizaci. Podle něj lze efektivitu systému vzdělávání hodnotit ve čtyřech úrovních:

- reakce (reakce jedinců na školící proces),
- učení (míra zlepšení znalostí či schopností),
- chování (přenos získaných poznatků do pracovní činnosti jednotlivce),
- výsledky (zaměření nejen na jedince, ale i celoorganizační dopad).

Později byl Phillipsem tento model inovován a doplněn o pátou, hodnotovou, úroveň (návrstnost investice z ekonomického hlediska). Úskalím se stalo peněžní vyjádření měkkých dat, a proto došlo k přechodu od ROI (Return of Investment) na ROE (Return on Expectations), tedy k návratnosti očekávání. Po padesáti letech existence Kirkpatrickova modelu, provedl jeho syn Jim Kirkpatrick s manželkou aktualizaci zaměřenou na zvýšení motivace a zapojení managementu do plánování vzdělávání. Uplatňován je princip kdy se postupuje od poslední čtvrté úrovně k první. Tento nový model je současným východiskem pro postupy v efektivním vzdělávání. (Fiala, 2019, s. 20–24)

3 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejnou správu lze vnímat jako správu veřejných záležitostí, která je zacílena na veřejný zájem. Zároveň se s tímto pojmem spojuje správa veřejných prostředků. Lze ji chápat též jako soubor státních institucí. Systém veřejné správy zahrnuje i správu na úrovni Evropské unie a Evropského společenství, mezinárodní vztahy.

Lze ji považovat za činnost sledující dosažení cíle ve veřejném zájmu. V materiálním smyslu jde o označení souhrnu všech správních činností, které souvisejí s poskytováním a řízením veřejných služeb. Ve formálním pojetí jde o činnost organizačních jednotek a osob (institucí), kterým je dána pravomoc řešit veřejné úkoly. Základní charakteristika veřejné správy:

- veřejná činnost (funkční pojetí vrchnostenské a nevrchnostenské),
- veřejná správa jako soustava orgánů (institucionální pojetí),
- veřejná správa jako systém dělící se na státní správu a samosprávu. (Břeň, 2014, s. 16)

V hlavním kontextu pojetí především územních samosprávných celků je chápána zpravidla jako služba veřejnosti (obyvatelstvu).

Státní správa je rozdělována na ústřední a územní. Již z tohoto členění je zřejmé, že mezi ústřední patří ministerstva a ostatní ústřední úřady a mezi územní patří orgány územních samosprávných celků, tedy obce a kraje. Do oblasti státní správy dále patří ozbrojené složky a vojenské újezdy. Obce a kraje se podílejí na výkonu státní správy v přenesené působnosti a v rámci samostatné působnosti zajišťují správu obce a jejího území (regionální, okresní, municipální úroveň), hospodaří s vlastním majetkem, vlastním rozpočtem. Obce a kraje jsou z hlediska správy vlastního majetku a území rovnoprávné subjekty, ovšem z hlediska výkonu přenesené působnosti jsou v postavení subordinačním, kdy kraje jsou v poměru nadřízenosti k obcím. (Horník, Kuš, 2016, s. 36)

Organizaci veřejné správy tvoří Ústava České republiky (ústavní zákon č. 1/1993 Sb., ve znění pozdějších ústavních zákonů), kompetenční zákon (zákon č. 2/1969 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a soustava dalších právních předpisů.

3.1 Územní samospráva

Postavení územní samosprávy je dáno ústavou a dalšími právními předpisy, jako např. zákon o obcích, zákon o krajích a zákon o hlavním městě Praze. Územními samosprávnými celky jsou obce a vyššími územně samosprávnými celky kraje.

Územní samosprávný celek lze vymežit těmito znaky:

- má vlastní území,
- má občany, které na tomto území žijí,
- vykonává veřejnou správu,
- je ekonomicky samostatný,
- je veřejnosprávní korporací.

Veřejná správa na úrovni územně samosprávných celků je v ČR smíšeným modelem veřejné správy. Dochází zde k výkonu samosprávy a státní správy v přenesené působnosti v rozsahu svěřeném zákonem.

3.2 Lidské zdroje ve veřejné správě

Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě odlišuje Mužík a Krpálek od sféry soukromé především v tom, že jde o plnění úkolů státu a samosprávy, které vyplývají z politicky zaměřených cílů. Autoři zároveň poukazují na složitost vztahu mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, který je „*legislativou regulovaným vztahem*“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 11–15). Do oblasti řízení lidských zdrojů negativně zasahují politické změny po volbách do zastupitelstev úřadů. Ačkoliv by tyto politické záměry a výsledky neměly přímo zasahovat a ovlivňovat řízení úřadu, změny organizačních struktur úřadů povolebních obdobích nelze zcela vyloučit. Zejména u vedoucích úředníků, kteří jsou do funkcí jmenováni, může být hrozba změn vnímána více. Pracovněprávní vztahy zaměstnanců územních samosprávných celků podléhaly, do vydání zákona o úřednících, obecným pracovněprávním předpisům, zejména pak zákoníku práce. Měnící se prostředí s vyššími nároky na výkon správních agend byly podnětem pro vydání speciálního zákona o úřednících, který upravuje jak pracovní poměr úředníků, tak systém jejich vzdělávání. Lidské zdroje, které tvoří samosprávný územní celek, v základní podobě hierarchie vystihuje obr. 2. Oranžově značené pozice představují instituci „obecního

úřadu“ (dále jen „úřadu“ nebo „městského úřadu“) v jehož čele je volený starosta obce. Zaměstnanci nezařazení do úřadu jsou řízeni přímo starostou a jeho zástupcem.

Obr. 2: Lidské zdroje územního samosprávného celku



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Do managementu úřadu by tedy byly zahrnovány pozice starosty, místostarosty, což jsou funkce volené z řad členů Zastupitelstva obce, které je vrcholným orgánem obce. Funkce členů zastupitelstva jsou veřejnými funkcemi a mandát vzniká zvolením. Pro výkon funkce mohou být dlouhodobě uvolněni, nebo ji vykonávají jako neuvolněnou. Zastupitelstvo obce plní v určitém ohledu roli statutárního orgánu zaměstnavatele. Stanovuje odměny členům zastupitelstva, volí členy Rady obce, zřizuje a má možnost zrušit obecní policii, stanovuje zásady poskytování cestovních náhrad členům zastupitelstva obce, rozhoduje o peněžitých plněních poskytovaných fyzickým osobám, které jsou voleny jako členové a předsedové výborů a komisí apod. Neméně důležitým faktem je skutečnost, že schvaluje rozpočet obce, který má přímou vazbu nejen na odměňování zaměstnanců, ale i jejich vzdělávání a další rozvoj.

Vedoucím úřadu je tajemník, který plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele vůči zaměstnancům úřadu, stanovuje platy všem jeho zaměstnancům, vydává vnitřní předpisy,

tak jak mu ukládá zákon o obcích⁷. Je tedy z hlediska hierarchie součástí vrcholového managementu, ovšem některé jeho pravomoci jsou ve srovnání se statutárním orgánem např. v podnikové sféře, značně omezeny. Zastupitelstvo obce, případně jím volený výkonný orgán Rada obce, zasahuje významně do jeho role. Rada obce například schvaluje organizační řád úřadu, stanovuje rozdělení pravomocí v úřadě, zřizuje a ruší odbory a oddělení úřadu, na návrh tajemníka úřadu jmenuje a odvolává vedoucí odborů, stanovuje celkový počet zaměstnanců zařazených do úřadu a organizačních složek obce. Za střední management lze považovat vedoucí úředníky, kteří jsou v přímé podřízenosti vedoucímu úřadu. Obecně je vedoucím úředníkem každý úředník, který je v souladu s platnými ustanoveními zákoníku práce vedoucím zaměstnancem. V praxi jsou to nejčastěji vedoucí odborů, oddělení, případně jinak definovaných útvarů úřadu. Úředníkem je zaměstnanec územního samosprávného celku zařazený do obecního úřadu podílející se na výkonu správních činností. Správními činnostmi se rozumí plnění úkolů v přenesené nebo samostatné působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů.

Všechny zmiňované faktory ovlivňují oblast řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a odlišují ji od sféry soukromé. Je dobré si uvědomovat všechny tyto rozdíly a jejich dopady do oblasti řízení lidských zdrojů. Pravomoci managementu často nejsou závislé pouze na jejich vlastních rozhodnutích, ale i politických rozhodnutí vrcholových orgánů.

3.3 Legislativní rámec vzdělávání ve veřejné správě

Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků vychází ze zákona o úřednících a souvisejících právních předpisů. Prohlubování kvalifikace úředníka zahrnuje:

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání a
- přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Vedoucím úředníkům a vedoucímu úřadu je uložena povinnost absolvovat vzdělávání vedoucích úředníků v obecné a zvláštní části. Vzdělávání úředníků mohou poskytovat

⁷ Zákon č. 128 ze dne 12. 4. 2000 o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

pouze instituce jimž byla udělena akreditace Ministerstvem vnitra ČR nebo jím přímo zřízená organizace, případně územně samosprávný celek, kterému byla akreditace udělena. Celkový rozsah vzdělávání činí 18 pracovních dnů během období tří let. Vzdělávání úředníků je dále doplněno o další související předpisy, které stanovují podmínky pro uznávání již dosažených kvalifikací, vymezují správní činnosti pro jejichž výkon je nezbytné absolvovat zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Pro úředníky, kteří vykonávají sociální pracovníky orgánu sociálně-právní ochrany dětí je navíc zákonem o sociálních službách⁸ uložena povinnost vzdělávání 24 hodin ročně ve vzdělávacích programech akreditovaných Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Manažerské vzdělávání vedoucích úředníků není zákonem o úřednících upraveno, jeho potřeba zpravidla závisí na posouzení vrcholového managementu.

⁸ Zákon č. 108 ze dne 14. 3. 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ MĚSTA VYSOKÉHO MÝTA

Město Vysoké Mýto poskytuje vzdělávání zaměstnanců, a to včetně úředníků, na základě pravidel zavedených interními postupy.

Pro analýzu poskytl vedoucí úřadu tyto interní dokumenty:

- vnitřní směrnice 6/2019 Organizační řád Městského úřadu Vysoké Mýto, účinná od 1. 11. 2019,
- vnitřní směrnice 14/2018 Systemizace pracovních míst, účinná od 1. 9. 2018,
- interní formuláře Plán vzdělávání a Plán vzdělávání vyhodnocení,
- přehled o počtu vzdělávacích aktivit za období let 2017–2019.

Kritériem pro výběr dokumentů byl obsah úpravy vzdělávacího procesu v organizaci a k němu vztahující se data. Cílem studia dokumentů je zjistit, zda aktuální systém vzdělávání je v souladu s platnou právní úpravou. Veškeré interní dokumenty byly zpracovateli předkládané práce zpřístupněny na intranetu města (Město Vysoké Mýto, 2021, [online], dostupné pro zaměstnance na <https://intranet.vysoke-myto.cz>).

4.1 Město Vysoké Mýto

Město Vysoké Mýto je obec nacházející se v Pardubickém kraji, okrese Ústí nad Orlicí. Z hlediska rozsahu výkonu přenesené působnosti se jedná o obec III. stupně, tj. obec s rozšířenou působností. Velikost správního obvodu čítá 40 obcí. Počet obyvatel města k 1. 1. 2020 činil 12 288 osob. (ČSÚ, 2020, [online])

4.1.1 Organizační struktura

Městský úřad Vysoké Mýto zabezpečuje plnění úkolů obce v přenesené i samostatné působnosti. V čele úřadu stojí starosta. Dalším uvolněným členem zastupitelstva je místostarosta. Vedoucím úřadu je tajemník, který plní funkci statutárního orgánu vůči zaměstnancům zařazených do městského úřadu. V rámci samostatné působnosti je vrcholným orgánem Zastupitelstvo města Vysokého Mýta, které si volí ze svých členů Radu města Vysokého Mýta, finanční a kontrolní výbor zastupitelstva města a ostatní

zvláštní orgány města. Jako samostatný orgán města byla zřízena Městská policie Vysokého Mýta. (Město Vysoké Mýto, 2020, [online])

Předkládaná práce se zaměřuje na profese úředníků, kteří jsou organizačně zařazeni do městského úřadu. Organizační struktura Městského úřadu Vysokého Mýta byla schválena usnesením č. 785/2019 ze dne 16. 10. 2019 Rady města Vysokého Mýta. Schválený počet zaměstnanců zařazených do městského úřadu činí 109, počet strážníků městské policie byl stanoven na 10 osob.

Základní organizační členění městského úřadu:

- Starosta města
- Místostarosta města
 - Interní audit a kontrola
- Tajemník
 - Referenti podřízení přímo tajemníkovi
 - Odbor dopravních a správních agend
 - Odbor finanční
 - Odbor kanceláře starosty
 - Odbor občanských agend
 - Odbor obecní živnostenský úřad
 - Odbor právní a majetkový
 - Odbor rozvoje města
 - Odbor sociálních služeb
 - Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
 - Odbor stavebního úřadu a územního plánování
 - Odbor školství, kultury a sportu
 - Odbor vnitřních věcí
 - Odbor životního prostředí

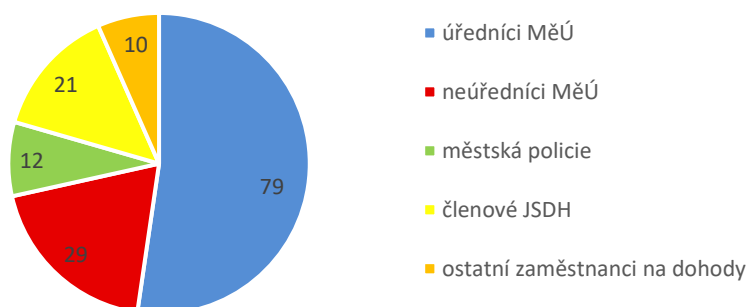
Jednotlivé odbory jsou řízeny vedoucími odborů, dále se nečlení na další pracoviště. Referenti podřízení přímo tajemníkovi jsou personalistka, mzdová účetní a tisková mluvčí. (Město Vysoké Mýto, 2020, [online])

4.1.2 Struktura zaměstnanců

Zaměstnance města tvoří zaměstnanci zařazení do městského úřadu, strážníci městské policie a ostatní zaměstnanci nezařazení do městského úřadu. Samostatnou skupinou lidských zdrojů jsou zástupci volených orgánů města (funkcionáři), které do skupiny zaměstnanců nezahrnujeme. Jedná se o zastupitelstvo města, které má 21 členů, z toho dva uvolněné (starosta a místostarosta), další předsedové a členové komisí a výborů.

Celkový počet zaměstnanců zařazených do městského úřadu je v současnosti 108. Mezi zaměstnance, kteří nejsou zařazení do městského úřadu patří 9 strážníků městské policie, další čtyři zaměstnanci jsou přijímáni v rámci projektů podpory zaměstnanosti (tj. veřejně prospěšné práce, asistenti prevence kriminality) a ostatní fyzické osoby vykonávající pracovní činnosti na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, což jsou převážně členové Jednotky sboru dobrovolných hasičů města Vysokého Mýta, kronikáři a jiní. Z celkového počtu 108 zaměstnanců je 79 úředníků, kteří vykonávají správní činnosti v přenesené i samostatné působnosti úřadu. Detailnější strukturu všech zaměstnanců vyjadřuje obr. 3.

Obr. 3: Struktura zaměstnanců města Vysokého Mýta k 1. 1. 2021



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4.2 Vzdělávání úředníků města Vysokého Mýta

System vzdělávání úředníků v organizaci se řídí především zákonem o úřednících, zákoníkem práce a zákonem o sociálních službách. Z analýzy poskytnutých interních předpisů bylo zjištěno, že v organizaci není samostatný předpis, který by upravoval systém vzdělávání. System vzdělávání úředníků je řízen především vedoucím úřadu ve spolupráci s vedoucími odborů a personalistkou. Z výsledků studia a analýzy poskytnutých dokumentů lze dovést tyto pravomoci a odpovědnosti v procesu vzdělávání:

- Starosta města (případně jeho zástupce) má rozhodovací pravomoc u všech úředníků a odpovědnost za vzdělávání jeho zástupce a vedoucího úřadu.
- Tajemník úřadu má rozhodovací pravomoc u všech vedoucích odborů a všech úředníků i neúředníků zařazených do městského úřadu, zároveň odpovídá za kvalifikaci nově přijatých zaměstnanců, identifikaci potřeby vzdělávání, plánování, samotnou realizaci i vyhodnocení vzdělávání. Ve všech oblastech spolupracuje s vedoucími odborů a personalistkou.
- Vedoucí odborů jsou odpovědní za vzdělávání podřízených zaměstnanců a podílí se na všech jeho procesech. Pravomoc rozhodování mají částečně omezenou, ve většině případů jejich návrhy podléhají schvalovacímu aktu vedoucího úřadu. Řídí a usměrňují vzdělávání u podřízených zaměstnanců.
- Personalistka působí v systému vzdělávání jako metodik, spolupracuje s vedoucími na všech úrovních, zajišťuje podklady k identifikaci potřeby, připravuje rozpočty, plány vzdělávání, vede kompletní evidenci vzdělávacích aktivit, zajišťuje objednávání dle schválených požadavků, odpovídá za plnění v souladu s rozpočtem, zpracovává vyhodnocení plánů vzdělávání jednotlivých zaměstnanců.
- Zaměstnanci jsou odpovědní za vlastní vzdělávání v souladu s platnými právními normami.

4.2.1 Potřeba vzdělávání

Prvotním podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání úředníků města je vnitřní směrnice 14/2018 Systemizace pracovních míst vydaná tajemníkem úřadu. Dokumentem jsou stanoveny počty a pracovní pozice na jednotlivých odborech, statut úředníka a neúředníka, katalogové zařazení dle vykonávaných prací. Systém vzdělávání úředníků v organizaci se člení následovně: vstupní zaškolení, průběžné vzdělávání, rekvalifikace, zvyšování kvalifikace.

Vstupní zaškolení je součástí adaptačního procesu nově přijatého zaměstnance nebo zaměstnance přecházejícího na jiný výkon práce v rámci organizace. Zahrnuje především informace při uzavření pracovního poměru (např. ochrana osobních údajů, používané způsoby komunikace, systém benefitů, vzdělávání, povinnosti úředníka, docházkový systém, mlčenlivost, školení související s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci), dále následuje seznámení s pracovištěm a pod vedením mentora se postupně zapracovává do vykonávaných činností. V souladu se zákonem o úřednících, až na zákonem dané výjimky, je úředník zařazen do vstupního vzdělávání, které do tří měsíců od nástupu do pracovního poměru absolvuje e-learningovým kurzem. Jeho cílem je seznámit zaměstnance se systémem fungování veřejné správy, právními normami, povinnostmi úředníka, základními požadavky na jeho znalosti a dovednosti, práci s elektronickými systémy veřejné správy a komunikaci při práci s klienty.

Průběžné vzdělávání je jedním ze stěžejních oblastí a zahrnuje vzdělávání úředníků v různých oblastech jimi vykonávané práce. Dle vykonávaných správních činností a dosažené kvalifikaci úředníka je vedoucím úřadu posuzována potřeba zkoušky odborné způsobilosti pro výkon správní činnosti. V případě, že je nutnost tuto kvalifikaci doplnit, jsou zaměstnanci přihlašováni k přípravě a ověření znalostí ze správních činností u akreditovaných vzdělávacích zařízení. Zkoušku odborné způsobilosti zaměstnanci absolvují do 18 měsíců od doby zahájení výkonu správní činnosti, pro kterou je zkouška vyžadována. Průběžné vzdělávání úředníků zahrnuje též vzdělávání vedoucích úředníků, které se uskutečňuje nejdéle do dvou let od výkonu vedoucí funkce a další vzdělávání úředníků v akreditovaných vzdělávacích programech. Do stejné skupiny patří

i pravidelná školení související s bezpečností a ochranou zdraví při práci včetně školení řidičů referentských vozidel.

Rekvalifikace zaměstnanců vychází nejčastěji z požadavků právních norem daných pro výkon určité profese. V případě potřeby podporuje a zajišťuje zaměstnavatel též zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. V takovém případě je se zaměstnanci uzavírána tzv. Kvalifikační dohoda, kterou se upřesňují podmínky poskytovaných úlev a vzájemné závazky.

Vstupní vzdělávání úředníků, vzdělávání vedoucích pracovníků a zkoušky odborné způsobilosti jsou identifikovány na základě dosaženého vzdělání úředníka, a to personalistkou v součinnosti s tajemníkem úřadu a vedoucími odborů. Vychází především z dosažené kvalifikace přijímaných zaměstnanců, jejich dosavadní odbornosti a dále pak z legislativních požadavků pro výkon správních činností. Identifikace potřeby dalšího průběžného vzdělávání je do plánu vzdělávání zanesena pouze v rozsahu počtu dnů, které úředník má absolvovat, bez bližší specifikace oblasti vzdělávání. Návrhy na konkrétní vzdělávací akci předkládají vedoucí zaměstnanci tajemníkovi úřadu ke schválení. Identifikace potřeby je korigována rozpočtovými finančními prostředky na vzdělávání pro dané období.

4.2.2 Plánování a realizace vzdělávání

Na základě prostudování interní dokumentace bylo zjištěno, že je každému zaměstnanci zpravidla do tří měsíců od nástupu do pracovního poměru vyhotoven personalistkou plán vzdělávání na období v maximální délce tří let. Celkový rozsah vzdělávání pro jednoho zaměstnance je 6 dnů v kalendářním roce, které si vybírá z akreditovaných vzdělávacích programů, u sociálních pracovníků je navíc doplněno o vzdělávání v oblasti sociální práce v rozsahu nejméně 24 hodin v kalendářním roce. Plán rozvrhuje počet dní do jednotlivých kategorií, které má zaměstnanec absolvovat. Metody a forma vzdělávání plánována není, rozhoduje se o ní teprve v momentě výběru konkrétní vzdělávací akce.

Plán vzdělávání je zpracován ve struktuře:

- jméno a příjmení, tituly,
- název pracovního místa,
- odbor (oddělení),
- charakter práce (správní činnosti),
- dosažené vzdělání,
- vstupní vzdělávání (§19 zák. č. 312/2002 Sb.),
- vzdělávání vedoucích úředníků/vedoucích úřadů (§ 27 zák. č. 312/2002 Sb.),
- zvláštní odborná způsobilost (§ 21 zák. č. 312/2002 Sb.),
- průběžné vzdělávání plánované (§ 20 zák. č. 312/2002 Sb.),
 - průběžné vzdělávání,
 - průběžné vzdělávání sociálních pracovníků,
 - další vzdělávání nezahrnuté do § 20,
 - školení BOZP a PO,
- plán sestavil, dne, podpis personalistky,
- plán schválil, dne, podpis vedoucího,
- plán převzal, dne, podpis zaměstnance.

(Rentel, 2021, [online], webová aplikace dostupná pro registrované zákazníky z:
<http://portal.rentel.cz/vysokemyto>)

Plány a jejich vyhodnocení zpracovává personalistka v aplikaci Rentel, kterou město Vysoké Mýto využívá na základě smluvního vztahu. Aplikace slouží nejen k plánování, evidenci a vyhodnocení vzdělávacích plánů úředníků, ale též nabízí e-learningové vzdělávání v akreditovaných i neakreditovaných programech. Plán vzdělávání schvaluje vedoucí pracovník. Zaměstnanci i jejich přímí nadřízení mají plán plně k dispozici v této aplikaci, do které mají individuální přístup zajištěný uživatelským jménem a heslem. Správou aplikace je pověřena personalistka a vedoucí úřadu.

Z přehledu o počtu vzdělávacích aktivitách vyplynulo, že město využívá pro vzdělávání úředníků především akreditované vzdělávací programy externích dodavatelů mimo pracoviště. Výjimkou jsou některé nové projekty, např. již zmiňovaný projekt ESO Svazu měst a obcí ČR, který zaměstnavateli umožňuje vzdělávání pro zaměstnance jak mimo

pracoviště, tak i v jeho místě a od roku 2020 nabízí též výuku formou on-line kurzů a e-learningu.

Realizaci vstupního školení provádí personalistka v součinnosti s vedoucími úředníky a probíhá na pracovišti. Při realizaci většiny vzdělávacích aktivit průběžného vzdělávání byla v minulých letech upřednostňována metoda off-the-job. Hlavním externím poskytovatelem vzdělávání úředníků pro oblast přípravy a zkoušek zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků je Institut pro veřejnou správu Praha, jehož příprava i ověření znalostí probíhá zpravidla přímo na institutu v Praze nebo pracovišti v Benešově. Dalším významným poskytovatelem vzdělávání je Centrum služeb pro silniční dopravu, které poskytuje průběžné vzdělávání především zkušebními komisařům a úředníkům vykonávajícím správní činnosti v dopravních agendách. Ostatní externí dodavatelé jsou poskytovateli akreditovaných vzdělávacích programů v souladu s legislativními požadavky na vzdělávání úředníků. Dále se zaměstnanci zúčastňují metodicky vedených porad organizovaných krajskými úřady či přímo ministerstvy.

Od roku 2017 organizace začala využívat formu e-learningových kurzů, kterými doplňuje stávající systém vzdělávání. Dle interních podkladů přehledu o počtu vzdělávacích aktivit za období 2017–2019 v návaznosti na výši vynaložených nákladů bylo v roce 2016 uskutečněno celkem 76 školení a kurzů s lektorem, a to výhradně jen u externích dodavatelů. V roce 2017 doplnilo objem 85 absolvovaných externích školení celkem 272 e-learningových kurzů, které mohli zaměstnanci absolvovat přímo na pracovišti. Nicméně z počtů v roce 2018 vyplývá, že zájem o tyto e-learningové kurzy se snížil na 61 a naopak se zvýšil počet absolvovaných školení u externích dodavatelů služeb na 125. V roce 2019 absolvovali zaměstnanci celkem 158 školení mimo pracoviště, čtyři školení byly uskutečněny přímo na pracovišti, e-learning v rozsahu 82 kurzů. Od roku 2020 došlo, v souvislosti s pandemií Covid-19, k výrazné změně v uplatňované formě a organizace téměř výhradně přešla na e-learning a on-line formu vzdělávání.

Zvyšování kvalifikace v současné době probíhá u dvou zaměstnanců, se kterými je uzavřena dohoda o zvyšování kvalifikace v souladu s ustanovením § 234 zákoníku práce, jejím předmětem je závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele tři roky

po ukončení zvyšování kvalifikace. V případě, že zaměstnanec tuto povinnost nesplní, nebo ji splní jen zčásti, je povinen vynaložené náklady zaměstnavateli vrátit.

4.2.3 Hodnocení a ověřování efektivity vzdělávání

K vyhodnocení vzdělávání úředníka dochází především v úhrnu tříletého období, na které je plánováno. Nicméně každý vedoucí má možnost sledovat plnění vzdělávání svých podřízených a průběžně kontrolovat, zda a v jakých oblastech se zaměstnanec vzdělává. Zaměstnanec má rovněž možnost sledovat data vedená o jeho vzdělávání. Vyhodnocení plánu vzdělávání obsahuje za uplynulé období všechny vzdělávací aktivity, které zaměstnanec absolvoval a počty akreditovaných a neakreditovaných školících dní. Další záznamy o zpětných vazbách nejsou zaměstnavatelem evidovány.

5 PRAKTICKÁ ČÁST

Předkládaná práce se zabývá výzkumem v oblasti vzdělávání úředníků města Vysokého Mýta. Samotný výzkum byl rozdělen do tří etap. První přípravná etapa zahrnovala vytyčení hlavního cíle, dílčích cílů, výzkumných otázek, vymezení metodiky a charakteristiku cílové skupiny. Druhá etapa byla zaměřena na samotný výzkum, tedy tvorbu dotazníkového šetření, jeho předvýzkum a konečný sběr dat. Poslední etapa zahrnuje analýzu dat a jejich vyhodnocení.

5.1 Cíl a výzkumné otázky

Výzkumná část se zaměřuje na dva ze čtyř procesů základního cyklu systematického vzdělávání, tak jak jej popisuje Koubek (2015, s. 260), a to na vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání a identifikaci vzdělávací potřeby, které na sebe vzájemně navazují. Absence jednoho z procesů systematického vzdělávání může mít negativní dopad na úspěšnost systému vzdělávání a snižuje se jeho efektivita.

Záměrem předkládané práce je provést analýzu vybraných oblastí stávajícího systému vzdělávání, vyhodnotit získané poznatky a případně navrhnout efektivnější postupy v oblasti vzdělávání a odborného rozvoje úředníků.

Hlavním cílem předkládané práce je provést analýzu stávajícího systému vzdělávání úředníků na Městském úřadě Vysokém Mýtě se zaměřením na identifikaci vzdělávací potřeby a vyžadované zpětné vazby. Pro naplnění hlavního cíle byly stanoveny dílčí cíle se zaměřením na oblast identifikace vzdělávání úředníků a oblast poskytované zpětné vazby:

- zjistit, zda je prováděna identifikace potřeby vzdělávání úředníka,
- zjistit, zda uplatňovaný systém vzdělávání úředníku odpovídá zákonným požadavkům,
- zjistit, zda je u zaměstnanců vyžadována zpětná vazba,
- zjistit, zda je vzdělávání úředníka hodnoceno.

Na základě stanovených dílčích cílů byly definovány základní výzkumné otázky a hypotézy:

Výzkumná otázka č. 1: Jsou potřeby vzdělávání úředníků identifikovány s ohledem na jejich individuální potřeby?

Výzkumná otázka č. 2: Odpovídá vzdělávání úředníka zákonným požadavkům?

Hypotéza 1: Vzdělávací potřeby úředníků vychází z jejich individuálních potřeb.

Výzkumem chceme potvrdit nebo vyvrátit domněnku, že zaměstnavatel vychází při identifikaci potřeb především z individuálních potřeb úředníků. V praktickém výzkumu jsou k této hypotéze věnovány otázky dotazníku I č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 a dotazníku II otázky č. 1, 2, 3, 4.

Výzkumná otázka č. 3: Je vedoucím úředníkům poskytováno vzdělávání v manažerských dovednostech?

Hypotéza 2: Zaměstnavatel zajišťuje vedoucím úředníkům další vzdělávání v manažerských dovednostech. Výzkumem chceme potvrdit nebo vyvrátit domněnku, že zaměstnavatel podporuje u vedoucích úředníků manažerské vzdělávání. Pro zodpovězení hypotézy byly v dotazníku II zvoleny otázky č. 8, 9, 10.

Výzkumná otázka č. 4: Je od zaměstnanců vyžadována zpětná vazba k absolvovaným vzdělávacím aktivitám?

Hypotéza 3: U vzdělávacích aktivit se od zaměstnanců vyžaduje zpětná vazba. Výzkumem chceme potvrdit nebo vyvrátit domněnku, že zpětná vazba v organizaci je vyžadována. V dotazníkovém šetření jsou pro tuto hypotézu věnovány: otázka č. 9 dotazníku I a otázka č. 5 u dotazníku II.

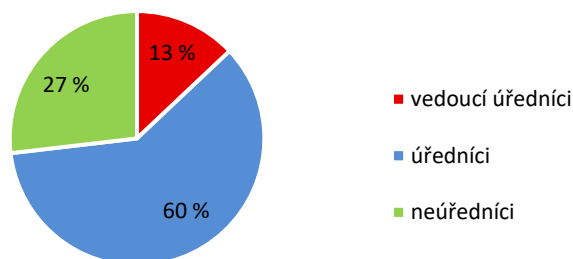
Výzkumná otázka č. 5: Je oblast vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů součástí hodnocení zaměstnance a plánů jeho rozvoje?

Hypotéza 4: Vedoucí úředníci zahrnují oblast vzdělávání do pravidelných hodnocení zaměstnanců. V dotazníkovém šetření I se jedná o otázky č. 10 a 11, u dotazníku II otázky č. 6 a 7. Výzkumem chceme potvrdit nebo vyvrátit domněnku, že další vzdělávání úředníků je součástí systému jejich hodnocení.

5.2 Charakteristika cílové skupiny

Určit cílovou skupinu pro dotazníková šetření je důležitou částí přípravy výzkumu. Jelikož předkládaná práce má za cíl provést analýzu vzdělávacích potřeb úředníků, byl určen základní výzkumný soubor ze zaměstnanců města Vysokého Mýta, kteří vykonávají správní činnosti v samostatné nebo přenesené působnosti a jsou tak ve smyslu zákona o úřednících označováni za úředníky nebo vedoucí úředníky. Z celkového počtu 108 zaměstnanců zařazených do městského úřadu je celkem 79 úředníků, z toho 14 vedoucích úředníků (stav k 1. 1. 2021), graficky znázorněno na obr. 4.

Obr. 4: Struktura zaměstnanců zařazených do Městského úřadu Vysokého Mýta

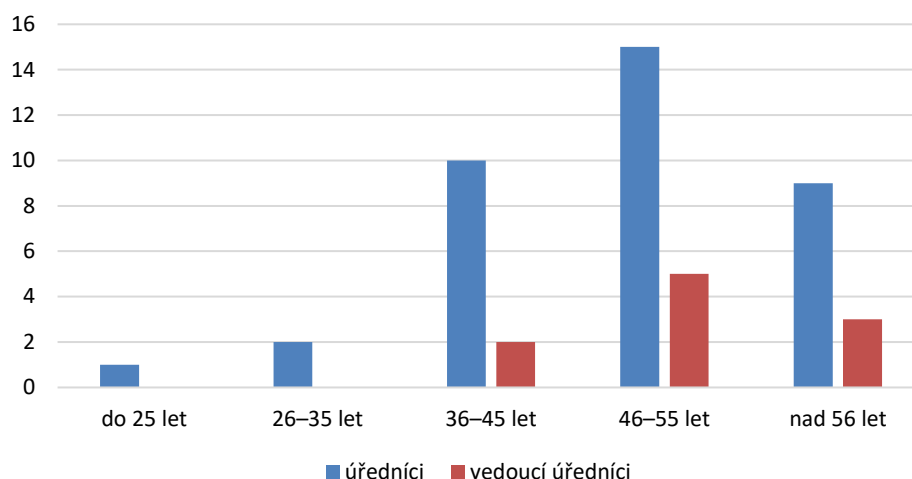


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Vzhledem k celkovému počtu úředníků Městského úřadu Vysokého Mýta byl do výzkumu zařazen základní soubor respondentů, tzn. všech 79 úředníků. Respondenti byli rozděleni do dvou souborů – soubor I úředníci, soubor II vedoucí úředníci.

Věkovou kategorii respondentů znázorňuje graf na obr. 5, kde z celkového počtu 37 úředníků, kteří se zúčastnili výzkumu, je 15 respondentů ve věkové kategorii 46–55 let (41 %), dále pak 10 respondentů zastupuje věkovou kategorii 36–45 let (27 %), dalších 9 kategorií nad 55 let (24 %), dva respondenti patří do kategorie 26–35let (5 %) a jednoho zástupce kategorie do 25 let (3 %). Soubor vedoucích úředníků tvořilo pět respondentů věkové kategorie 46–55 let (50 %), tři věkové kategorie nad 55 let (30 %) a dvě věkové kategorie 36–45 let (20 %). Z uvedeného je zřejmé, že cílová skupina úředníků vybrané organizace je nejvíce zastoupena zaměstnanci ve věku 46–55 let.

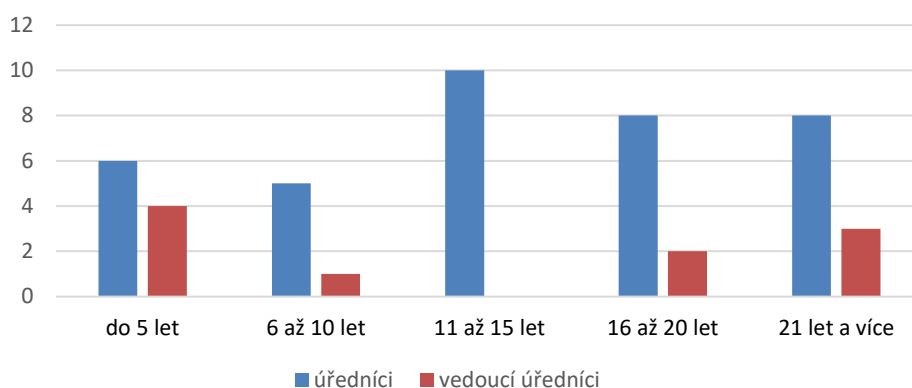
Obr. 5: Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Na obr. 6 je graficky vyjádřen podíl zúčastněných respondentů dle doby výkonu práce úředníka/vedoucího úředníka. Na základě zjištěných výsledků je zřejmé, že základní soubor tvoří převážně úředníci, kteří jsou na úřadě zaměstnáni 11 let a více, u vedoucích úředníků je nejpočetnější skupina do pěti let výkonu pozice vedoucího úředníka. Celkově lze pozitivně hodnotit skutečnost, že výzkumu se účastnili převážně úředníci s delším trváním pracovního poměru v dané instituci, protože mohou mít větší míru zkušeností v oblasti svého vzdělávání. Celkem šest úředníků uvedlo dobu zaměstnání do 5 let (16 %) a čtyři vedoucí úředníci (40 %), dobu v rozmezí 6 až 10 let tvoří skupina pěti úředníků (13 %) a jeden vedoucí úředník (10 %), doba 11 až 15 let je zastoupena 10 úředníky (27 %), zaměstnání v délce 16 až 20 let uvedlo 8 úředníků (22 %) a dva vedoucí úředníci (20 %) a poslední skupina s délkou zaměstnání 21 let a více je zastoupena 8 úředníky (22 %) a 3 vedoucími úředníky (30 %).

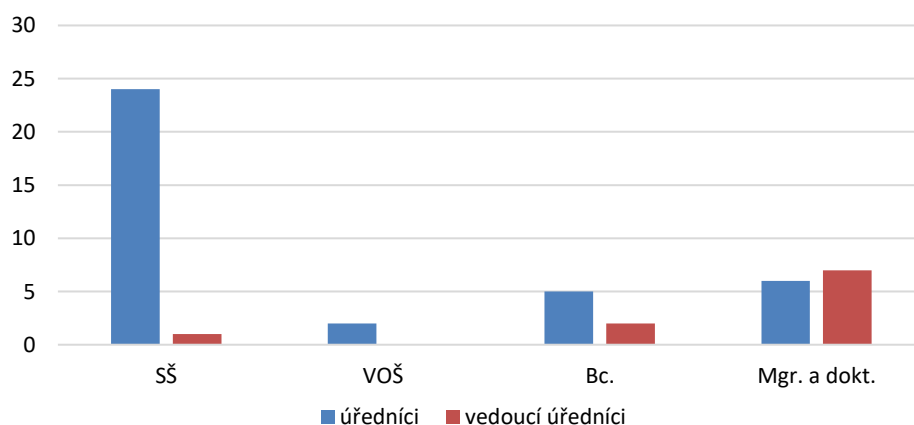
Obr. 6: Zastoupení respondentů dle doby výkonu pozice úředníka/vedoucího úředníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Srovnání obou souborů z hlediska dosaženého vzdělání respondentů vyjadřuje obr. 7. Středoškolského vzdělání s maturitou dosahuje 24 úředníků (65 %) a jeden vedoucí úředník (10 %), vyššího odborného vzdělání dva úředníci (5 %), bakalářského pět úředníků (14 %) a dva vedoucí úředníci (20 %), magisterské nebo doktorské vzdělání uvedlo 6 úředníků (16 %) a 7 vedoucích úředníků (70 %). Z výsledků třídění dle tohoto kritéria vyplývá, že nejpočetnější skupinou jsou úředníci se středoškolským vzděláním a skupinu vedoucích úředníků zastupují téměř výhradně vysokoškolsky vzdělaní úředníci.

Obr. 7: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.3 Metody výzkumu

Pro zodpovězení výzkumných otázek bylo nutné zvolit vhodnou formu sběru primárních dat. Jako vhodná metoda byla zvolena metoda dotazování, která se opírá o výpovědi respondentů. Byl zvolen kvantitativní výzkum založený na dedukci, kdy byly na základě získaných teoretických poznatků stanoveny hypotézy, které byly pomocí výzkumu ověřovány. Skupina výzkumného souboru byla záměrně rozdělena na vedoucí úředníky a úředníky, a to z důvodu, že úloha vedoucích zaměstnanců je v systému vzdělávání významná právě v oblasti analýzy uplatňovaných zpětných vazeb a následně další identifikace vzdělávacích potřeb. Pro úředníky bylo zvoleno dotazníkové šetření a pro skupinu vedoucích úředníků strukturovaný rozhovor. Z důvodu restriktivních omezení osobního kontaktu v souvislosti s pandemií Covid-19 byla původně plánovaná metoda strukturovaného rozhovoru s vedoucími úředníky nahrazena dotazníkovým šetřením. Ze stejného důvodu byla upřednostněna elektronická podoba dotazníku před listinnou. Oba dotazníky byly zpracovány v elektronické podobě ve webové aplikaci Click4Survey (dostupná z: <https://www.click4survey.cz/>). Dotazník I pro úředníky (dle přílohy A) a dotazník II (dle přílohy B) pro vedoucí úředníky byl respondentům zaslán na pracovní e-mail s odkazem pro vyplnění dotazníku a průvodním dopisem, který poskytl respondentům základní informace o výzkumu, jeho účelu, zdůraznění anonymity, poděkování za jejich ochotu a čas věnovaný průzkumu. Vedoucí odborů byli o výzkumu předem informováni na poradě vedení tajemníkem úřadu.

Nástrojem sběru dat byly strukturované anonymní dotazníky vlastní konstrukce, jeden pro výzkumný soubor úředníků (příloha A) a druhý určený vedoucím úředníkům (příloha B). Metoda dotazníkového šetření má své výhody i nevýhody. Mezi výhody bezesporu patří snazší oslovení a získání dostatečného množství respondentů, úspora času a nákladů na samotný sběr dat. Nevýhodou však je míra ochoty k jeho vyplnění, která ovlivňuje jejich návratnost. Anonymita dotazníku většinou vede k získání pravdivějších údajů, ovšem její nevýhodou může být neodpovědné vyplňování (Chrásková, 2007, s. 175). Při sestavování dotazníku je nutno respektovat určitá pravidla. Otázky by měly být formulovány srozumitelně, jednoznačně a stručně. Stejně tak pokyny pro vyplnění by měly být jasně formulovány. V dotazníkovém šetření bylo použito uzavřených

a polouzavřených (polootevřených) otázek. Vlastní dotazníkové šetření obsahovalo u dotazníku I, který byl určen úředníkům, celkem 11 otázek, u dotazníku II pro vedoucí úředníky celkem 10 otázek. Průměrná doba vyplnění obou dotazníků byla necelých 9 minut. Před realizací dotazníkového šetření byl proveden předvýzkum, kdy byly oba typy dotazníků poskytnuty vzorku čtyř zaměstnanců, aby se ověřila srozumitelnost otázek a snížilo se tak riziko zkreslení výsledků pro nepochopení otázky respondentem. Na základě tohoto ověření byla u obou dotazníků upravena jedna otázka pro možnost vyplnit více odpovědí a jedna otázka byla vypuštěna úplně. Vyplnění všech otázek bylo povinné. V úvodu dotazníku byly respondentům položeny otázky pro kategorizaci dat dle věkové skupiny respondenta, délky zaměstnání na pozici úředníka nebo vedoucího úředníka a dosaženého stupně vzdělání.

Výzkum je limitován úzkým zaměřením na konkrétní instituci veřejné správy. Výsledná zjištění vycházejí z odpovědí úředníků zaměstnaných městem Vysokým Mýtem a nelze je proto zobecnit pro všechny úředníky. Jsou reprezentativní pouze pro vybranou instituci veřejné správy, samotné dotazníkové šetření však lze uplatnit i v jiných územně samosprávných celcích podobného typu.

Po provedeném dotazníkovém šetření a popisu systému vzdělávání úředníků v kapitole 4.2 předkládané práce, byla ze získaných dat zpracována SWOT analýza, která poukazuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v oblasti vzdělávání úředníků Městského úřadu ve Vysokém Mýtě. Na základě interpretovaných výsledků a SWOT analýzy byla navržena doporučení, kterými lze přispět k efektivitě vzdělávání městského úřadu.

5.4 Výzkum

Výzkum probíhal v období od 18. 1. 2021 do 29. 1. 2021. Celkový počet respondentů, kterým byly dotazníky rozeslány činil 79, z toho dotazník I rozeslán 65 úředníkům, dotazník II rozeslán 14 vedoucím úředníkům. Návratnost dotazníků a ověření jejich úplnosti vyplnění:

dotazník I (úředníci) návratnost 57 %,

- dotazník otevřen 51x, výzkum ukončilo 37 respondentů, nedokončilo osm respondentů.

dotazník II (vedoucí úředníci) návratnost 71 %

- dotazník otevřen 12x, výzkum ukončilo 10 respondentů, nedokončili dva respondenti.

Průměrná návratnost dotazníkových šetření se pohybuje v rozmezí od 30 % do 60 % (Chráška, 2007, s. 175). U dotazníku I se toto potvrdilo u dotazníku II byla návratnost o něco vyšší, ale vzhledem k velikosti skupiny 14 vedoucích úředníků ji nelze přímo vnímat jako významnou. Návratnost dotazníků mohla být zároveň ovlivněna i faktorem trvajícího nouzového stavu v souvislosti s výskytem nemoci Covid-19 a více respondentů výzkumného souboru v době probíhajícího výzkumu nebylo na pracovišti přítomno z důvodu nemoci, karantény nebo ošetřování člena rodiny. K analýze výsledků dotazníkového šetření byly zařazeny pouze dotazníky s ukončeným výzkumem (tj. 37 dotazníků I a 10 dotazníků II). Dotazníky respondentů, kteří nedokončili výzkumné šetření byly vyřazeny. Pro kategorizaci a kódování dat bylo částečně využito automatizovaného zpracování pomocí aplikace Click4Survey, ve které byly dotazníky vyplňovány. Přiřazeným otázkám a variantám odpovědi, byly přiděleny číselné hodnoty tak, aby data mohla být dále statisticky zpracována a převáděna do tabulkové nebo grafické podoby. Získaná data byla analyzována a interpretována deskriptivní statistikou a její plné grafické znázornění obsahuje příloha C předkládané práce, obr. 1–21 a tab. 1–21.

5.4.1 Interpretace výsledků

V této podkapitole jsou analyzovány a interpretovány výsledky pro ověření hypotéz, které byly stanoveny na základě výzkumných otázek. Otázky jsou značeny: pořadové číslo otázky/typ dotazníku.

Hypotéza 1: Vzdělávací potřeby úředníků vychází z jejich individuálních potřeb.

Výzkumem chceme potvrdit nebo vyvrátit domněnku, že zaměstnavatel vychází při identifikaci potřeb vzdělávání především z individuálních potřeb úředníků. V praktickém výzkumu jsou k této hypotéze věnovány otázky dotazníku I č. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 a dotazníku II otázky č. 1, 2, 3, 4.

Otázka č. 1/I: *Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné informace o systému a možnostech dalšího vzdělávání a účasti na něm?*

Účelem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci mají od zaměstnavatele dostatek informací o systému vzdělávání, což je vstupní informace pro posouzení, zda se úředník může účastnit vzdělávání a podílet se na identifikaci svých vzdělávacích potřeb. Dle výsledků odpovědělo ano 21 respondentů (57 %), celkem 13 úředníků spíše ano (35 %), spíše ne tři úředníci (8 %). Z uvedeného vyplývá, že dostatečné informace má 92 % respondentů, a tudíž zaměstnanci jsou dostatečně o možnostech vzdělávání informováni.

Otázka č. 2/I: *Odpovídá současné vzdělávání u zaměstnavatele Vaším potřebám?*

Vzdělávací potřeby by měly vycházet z potřeb zaměstnanců, a proto byla zvolena i tato otázka, kterou se snažíme zjistit, jak problematiku vnímají sami úředníci. Nejčastější odpovědí bylo spíše ano, kterou zvolilo 18 úředníků (49 %), 12 úředníků uvedlo ano (32 %) a 7 úředníků ne (19 %). Výsledně lze hodnotit, že 81 % úředníků se vyjádřilo pozitivně a shledávají, že současný vzdělávací systém odpovídá jejich potřebám.

Otázka č. 3/I: *Odpovídá současný systém vzdělávání zaměstnavatele požadavkům zákona o úřednících?*

Otázka poukazuje na specifika vzdělávání úředníků a zaměřuje se na oblast povinností stanoveným zákonem o úřednících. Celkem 21 respondentů (57 %) odpovědělo ano, 13 (35 %) spíše ano, dva (5 %) spíše ne a pouze jeden uvedl ne (3 %). Lze tedy usuzovat, že zaměstnavatel v 92 % naplňuje vzdělávání úředníků dle zákonných norem, což prokazuje i studium poskytnuté interní dokumentace a popis stávajícího systému vzdělávání vybraného územně samosprávného celku.

Otázka č. 4/I: *Současný systém vzdělávání zaměstnavatele Vám poskytuje rozvoj především: zde měl úředník na výběr ze sedmi oblastí vzdělávání nebo možnost uvést jiné.*

Jednalo se o polootevřenou otázku, ve které měli úředníci uvést maximálně čtyři pro ně nejdůležitější oblasti vzdělávání poskytovaného zaměstnavatelem. Celkem 32 odpovědí (37 %) získala oblast odborných znalostí nutných k výkonu práce, 14 odpovědí (17 %) dovednosti efektivní komunikace, znalosti v oblasti elektronizace veřejné správy

byly uvedeny v počtu 12 (14 %) a dovednosti asertivního jednání taktéž 12 (14 %), celkem 9 (10 %) dovednosti zvládnání konfliktů, šest odpovědí (7 %) dovednosti v práci s technologiemi a jednu (1 %) vzdělávání zaměřené na týmovou spolupráci. Záměrem bylo zjistit čtyři nejzákladnější oblasti poskytovaného vzdělávání. Dle získaných dat jsou úředníkům poskytovány odborné znalosti nutné k výkonu práce (tzn. legislativní předpisy, odborné poznatky z praxe), znalosti nutné pro elektronizaci veřejné správy a z jemných dovedností pak dovednosti efektivní komunikace a asertivního jednání.

Otázka č. 5/I: Byly pro Vás absolvované vzdělávací aktivity přínosem?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku 4/I a týká se poskytovaných vzdělávacích aktivit a míry jejich přínosu úředníkům. Záměrem otázky je zjistit, zda zaměstnanci vnímají tyto oblasti vzdělávání za přínosné, či nikoliv. Celkem 22 (59 %) úředníků uvedlo spíše ano, 10 úředníků (27 %) ano a pouze pět (14 %) odpovědělo spíše ne. Z výsledků je patrné, že 86 % úředníků považuje vzdělávací aktivity za přínosné.

Otázka č. 6/I: Uved'te, prosím, jakým způsobem jsou Vaše vzdělávací potřeby identifikovány (zjišťovány).

Otázka byla postavena na principu bodového ohodnocení, kterým úředník vyjádřil míru zastoupení způsobu identifikace jeho vzdělávacích potřeb. Zaměstnanec měl rozdělit 100 bodů mezi pět způsobů identifikace vzdělávacích potřeb. Účelem bylo zjistit, jakým nejčastějším způsobem jsou potřeby vzdělávání uplatňovány. Nejvyšší počet 1665 bodů (45 %) respondenti přidělili možnosti, kdy zaměstnavatel vychází z popisu pracovního místa a náplně práce, 831 bodů (22 %) bylo přiděleno vlastním požadavkům a názorům samotného úředníka, 652 bodů (18 %) přidělili úředníci způsobu, kdy je identifikace prováděna přímým nadřízeným, který hodnotí výkon práce úředníka, 166 bodů (4 %) bylo přiděleno způsobu, kdy identifikace vychází z hodnotících pohovorů a 386 bodů (10 %) respondentů patří do skupiny, kdy nejsou vzdělávací potřeby zjišťovány vůbec. Z výsledků je patrné, že identifikace potřeb je nejčastěji stanovována zaměstnavatelem, který vychází primárně z popisu pracovního místa a náplně práce, přímá účast samotných úředníků je o polovinu nižší. V 10 %, jak sami úředníci uvádějí, nejsou jejich potřeby vzdělávání zjišťovány.

Otázka č. 7/I: *Uved'te, prosím, znalosti a dovednosti, ve kterých byste se rád/a vzdělával/a.*

V této otázce směřoval požadavek na úředníky, aby se vyjádřili obdobným způsobem k oblastem vzdělávání, ve kterých by se sami rádi vzdělávali. Bylo zde předdefinováno 6 základních okruhů vzdělávání a zároveň jim byla dána možnost zaškrtnout volbu „jiné“. Nejvíce bodů 2150 (58 %) získala odpověď, že se chtějí vzdělávat v odborných znalostech, které vyžaduje jejich profese, 528 bodů (14 %) přidělili oblasti práce s technologiemi, 446 bodů (12 %) vyjadřuje potřebu vzdělávat se v měkkých dovednostech, kterými jsou efektivní komunikace, asertivita, zvládání konfliktů, 395 bodů (11 %) věnovali elektronizaci veřejné správy, 128 bodů (4 %) přidělili jiným oblastem vzdělávání a nejnižší bodové ohodnocení 53 (1 %) získala týmová spolupráce.

Otázka č. 8/I: *Jaké metody vzdělávání Vám vyhovují nejvíce?*

V této otázce měli úředníci možnost vybrat a seřadit metody dle oblíbenosti od nejpřínosnější po nejméně přínosnou. Za nejpřínosnější metodu uvedli přednášku lektora (22 %), druhou nejvhodnější metodu označili prezentaci kombinovanou s praktickými poznatky (20 %), třetí trénink (13 %), čtvrtou v pořadí označili sdílení poznatků v rámci organizace (12 %), dále pak následují porady (10 %), webináře (9 %), e-learning (8 %) a na poslední osmé pozici je samostudium (6 %). Výsledky ukazují, že i přes současně hojně využívané elektronické metody vzdělávání, patří e-learning a webináře k málo oblíbeným metodám a úředníci stále preferují osobní kontakt s vyučujícím s možností předávání vlastních zkušeností. Nejméně preferované samostudium tyto výsledky pouze potvrzuje, protože i e-learning je jistou formou samostudia.

Otázka č. 1/II: *Odpovídá současný systém vzdělávání zaměstnavatele pracovním i vzdělávacím potřebám zaměstnanců?*

Otázka byla směřována na podobnou problematiku jako u úředníků, ovšem z pohledu vedoucích, kteří odpovídají za tvorbu vzdělávacích plánů podřízených úředníků. Celkem 5 vedoucích úředníků odpovědělo ano (50 %), dva spíše ano (20 %) a tři spíše ne (30 %). Celkem 70 % vedoucích úředníků považuje stávající systém vzdělávání u zaměstnavatele za odpovídající potřebám zaměstnanců.

Otázka č. 2/II: *Odpovídá současný systém vzdělávání zaměstnavatele požadavkům zákona o úřednících?*

Otázka je shodná s otázkou č. 3 dotazníku I (úředníků). Celkem 9 vedoucích úředníků (90 %) odpovědělo ano, pouze jeden vedoucí úředních odpověděl spíše ano (10 %). Odpověď spíše ne, a ne ne zvolil žádný z respondentů.

Otázka č. 3/II: *Uveďte, prosím, jakým způsobem jsou vzdělávací potřeby úředníků identifikovány (zjišťovány).*

Vedoucí úředníci měli, stejně jako úředníci, rozdělit 100 bodů mezi pět základních způsobů identifikace vzdělávacích potřeb. Otázka tak dávala vedoucím úředníkům možnost vyjádřit míru způsobu zjišťování vzdělávacích potřeb u podřízených zaměstnanců. Nejvyšší počet 467 bodů (47 %) byl přidělen odpovědi, kdy vedoucí úředník vychází z popisu pracovního místa a náplně práce, 393 bodů (39 %) na základě názorů a požadavků úředníka, 72 bodů (7 %) na základě hodnotícího pohovoru a diskuse s úředníkem, 64 bodů (6 %) dali vedoucí úředníci možnosti, kdy sami určují vzdělávání na základě zhodnocení výsledků práce a nejnižší počet čtyř bodů (1 %) získala odpověď, že nejsou zjišťovány.

Otázka č. 4/II: *Ohodnoťte oblasti vzdělávání podle preferencí, přičemž vycházejte ze zkušeností na Vámi řízeném pracovišti.*

Obdobně jako v otázce č. 3/II vedoucí úředníci rozdělovali celkových 100 bodů do jednotlivých oblastí vzdělávání dle preferencí na jimi řízeném pracovišti. Nejvyšším skóre 415 bodů (42 %) ohodnotili vedoucí úředníci odborné znalosti vztahující se k výkonu práce úředníka, druhou nejpreferovanější oblast vzdělávání v elektronizaci veřejné správy ohodnotili 165 body (16 %), 128 bodů (13 %) přidělili vzdělávání v oblasti dovedností při práci s technologiemi, 122 bodů (12 %) patří měkkým dovednostem zaměřeným na efektivní komunikaci, asertivitu, zvládání konfliktů, 121 bodů (12 %) přidělili jiným oblastem vzdělávání a vzdělávání v dovednostech týmové spolupráce bylo přiřazeno celkem 49 bodů (5 %).

Hypotéza 2: Zaměstnavatel zajišťuje vedoucím úředníkům další vzdělávání v manažerských dovednostech a naplňuje jejich potřeby manažerského vzdělávání.

Výzkumem chceme potvrdit nebo vyvrátit domněnku, že zaměstnavatel podporuje u vedoucích úředníků manažerské vzdělávání, které může ovlivňovat jejich výsledky v řízení lidských zdrojů. Pro zodpovězení hypotézy byly v dotazníku II zvoleny otázky č. 8, 9, 10.

Otázka č. 8/II: Jak je, podle Vás, manažerské vzdělávání pro práci vedoucího úředníka potřebné?

Vedoucí úředníci měli v uzavřené otázce zvolit jeden ze tří stupňů důležitosti manažerského vzdělávání. Celkem sedm (70 %) vedoucích úředníků považuje manažerské vzdělávání za důležité a chtějí se v této oblasti dále rozvíjet, další tři (30 %) uvedli, že jde o přeceňovanou oblast vzdělávání, ale souhlasí s názorem, že základy jsou nutné. Z výsledku vyplynulo, že většina vedoucích úředníků považuje vzdělávání v manažerských dovednostech za přínosné a vnímají ho jako potřebné.

Otázka č. 9/II: Zajišťuje Vám zaměstnavatel jako vedoucímu úředníkovi vzdělávání v manažerských dovednostech?

Tato otázka byla uzavřená a polovina dotázaných zvolila odpověď ano a druhá polovina ne. V návaznosti na předchozí otázku potřeby manažerského vzdělání lze usuzovat, že je tato potřeba vzdělávání naplňována u vedoucích zaměstnanců pouze částečně.

Otázka č. 10/II: Jaké manažerské dovednosti a znalosti byste chtěl/a posílit, získat?

Jednalo se o polouzavřenou otázku s možností libovolného počtu odpovědí předem předdefinovaných oblastí vzdělávání s možností uvedení jiné. Podle výsledků nejvíce zajímá vedoucí úředníky age management (20 %), shodně pak oblast manažerské komunikace (14 %), osobní efektivita (14 %) a oblasti hodnocení zaměstnance a jeho motivace (14 %), které byly zvoleny 5x, 4x koučink (11 %) a shodně i duševní hygiena (11 %), 3x mentoring (10 %), firemní kultura 2x (6 %) a odpověď jiné nebyla zvolena žádným z respondentů stejně tak jako oblast pracovního práva.

Hypotéza 3: U vzdělávacích aktivit se od zaměstnanců vyžaduje zpětná vazba.

Výzkumem chceme potvrdit nebo vyvrátit domněnku, že zpětná vazba v organizaci je vyžadována. V dotazníkovém šetření jsou pro tuto hypotézu otázka dotazníku I č. 9, u dotazníku II pak otázka č. 5.

Otázka č. 9/I: Jakou zpětnou vazbu k absolvovaným vzdělávacím akcím od Vás přímý nadřízený vyžaduje?

Účelem této otázky je zjistit jaké zpětné vazby jsou v instituci vyžadovány. Úředníci měli možnost zaškrtnout maximálně dvě z možných odpovědí. Nejvyšší zastoupení 18 odpovědí (35 %) byl požadavek ústního shrnutí, 13krát (25 %) bylo uvedeno, že zpětná vazba není vyžadována, 11krát (22 %) bylo uvedeno, že vedoucí si ověřuje získané znalosti v praxi, kdy hodnotí zlepšení výkonu a zvládnutí problematických situací a u 9 odpovědí (18 %) je vedoucím vyžadována prezentace pro ostatní kolegy. Písemnou zprávu jako zpětnou vazbu neuvedl žádný z respondentů, z čehož lze usuzovat, že není vůbec v organizaci tato forma zpětné vazby vyžadována.

Otázka č. 5/II: Jakou zpětnou vazbu k absolvovaným vzdělávacím akcím od svých podřízených vyžadujete?

Respondentům tato otázka nabídla možnost označit maximálně dvě z uzavřených odpovědí. Nejčastěji vedoucí úředníci označili odpověď „stačí mi ústní vyjádření“ 9x (45 %), druhou nejčastější zpětnou vazbou je prezentace před ostatními kolegy 4x (20 %) a 3x (15 %) byla označena zpětná vazba formou ověření získaných znalostí v praxi v návaznosti na hodnocení zaměstnance. Písemná zpráva nebyla respondenty označena ani jednou a stejně tak nebyla označena odpověď, že zpětné vazby nejsou vyžadovány.

Hypotéza 4: Vedoucí úředníci zahrnují oblast vzdělávání do pravidelných

hodnocení zaměstnanců. V dotazníkovém šetření I se jedná o otázky č. 10 a 11, u dotazníku II otázky č. 6 a 7. Výzkumem chceme potvrdit nebo vyvrátit domněnku, že další vzdělávání úředníků je součástí systému jejich hodnocení.

Otázka č. 10/I: *Je téma Vašeho kontinuálního vzdělávání a odborného rozvoje zahrnováno do pravidelných hodnocení?*

Jedná se o uzavřenou otázku na kterou 20 úředníků (54 %) odpovědělo ne a 17 (46 %) odpovědělo, že ano. Z výsledku je zřejmé, že ani ne u poloviny úředníků je oblast dalšího vzdělávání zahrnována do jejich hodnocení.

Otázka č. 11/I: *Jaký vliv má další vzdělávání na Váš pracovní výkon?*

Otázka se dotýká tématu vzdělávání jako možného motivačního nástroje pro práci vedoucích úředníků. Celkem 27 (73 %) úředníků odpovědělo, že využívají získané znalosti a dovednosti v praxi, sedm (19 %) příliš význam vzdělávání nevnímá a berou jej jako nutnost, pouze tři (8 %) jej vnímají jako motivační, významný a pozitivní, žádný z respondentů neoznačil odpověď, že nabízené kurzy neodrážejí potřeby praxe a je demotivující.

Otázka č. 6/II: *Je další vzdělávání a odborný rozvoj úředníka součástí jeho hodnocení?*

Vedoucím úředníkům byla zadána uzavřená otázka, na kterou odpovědělo 9 vedoucích úředníků ano (90 %) a pouze jeden (10 %) odpověděl, že ne. V porovnání s obdobou této otázky u úředníků č. 10/I, kde úředníci vyjádřili ano pouze ve 46 % lze hodnotit různý pohled vnímání obou stran na shodnou problematiku.

Otázka č. 7/II: *Jaký vliv má další vzdělávání a odborný rozvoj na kvalitu práce a pracovní výkon úředníka?*

Celkem pět vedoucích úředníků (50 %) považuje další vzdělávání úředníka za nutné k rozšiřování dovedností a znalostí v praxi, další čtyři (40 %) uvedli nezbytné pro udržení kvality a výkon práce a pouze jeden vedoucí úředník (10 %) vnímá, že může mít významný, pozitivní a motivující vliv. Demotivující ani jiné nebylo respondenty vyplněno.

5.4.2 Diskuse

V předchozí podkapitole byla interpretována primární data získaná dotazníkovým šetřením ve vybraném územně samosprávném celku městě Vysokém Mýtě. Tato část na ni navazuje, vyhodnocuje a diskutuje výsledky stanovených výzkumných otázek. Zároveň předkládá shrnutí včetně dalších doporučení.

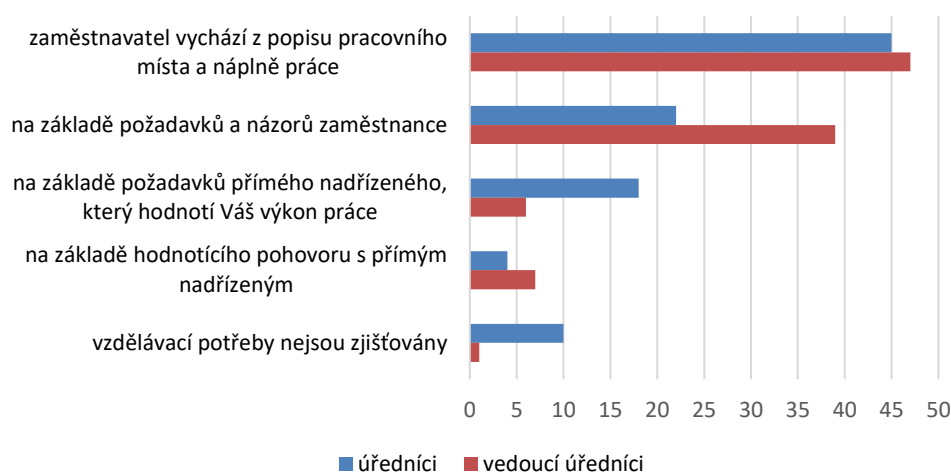
Výzkumná otázka č. 1: Jsou potřeby vzdělávání úředníků identifikovány s ohledem na jejich individuální potřeby?

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula dostatečná informovanost úředníků o systému vzdělávání a jejich možnostech dále se profesně rozvíjet i přesto, že město nemá samostatně upravený systém vzdělávání vnitřním předpisem. Z pohledu identifikace potřeby vzdělávání úředníka jde o pozitivní výsledek, který poskytuje zaměstnancům možnost podílet se na svém vzdělávání a mít o něm přehled. Vedoucí zaměstnanci označili v 70 % současný systém vzdělávání za odpovídající potřebám vzdělávání úředníků a samotní úředníci tuto hodnotu potvrzují celkem v 81 % kladných odpovědí.

Identifikace potřeby vzdělávání úředníka je jednou ze stěžejních oblastí systému vzdělávání. Dle Hroníka (2007, s 135–140) jsou pro analýzu individuálních potřeb důležité tři zdroje informací, které zaměstnavatel může zjistit z potřeby samotných zaměstnanců, požadavků plynoucích z popisu pracovního místa spolu s náplní práce, nebo na základě plánovaného profesního rozvoje zaměstnance. Otázky č. 3/I a 6/II byly zaměřeny právě na tuto oblast analýzy. Při porovnání odpovědí respondentů ze souboru úředníků v otázce č. 3/I a odpovědí respondentů souboru vedoucích úředníků v otázce č. 6/II můžeme sledovat některé rozdíly ve způsobu jakým jsou vzdělávací potřeby úředníka identifikovány (obr. 8). Největší shoda mezi oběma skupinami je v míře uplatnění přístupu, kdy zaměstnavatel vychází při identifikaci vzdělávacích potřeb z popisu pracovního místa a pracovních činností, u vedoucích úředníků činí podíl 47 % a u úředníků 45 %. Míru zapojení samotného úředníka do procesu identifikace vzdělávacích potřeb vnímají více vedoucí zaměstnanci (39 %) než samotní úředníci (22 %). Ti naopak uvádějí vyšší podíl rozhodování o vzdělávacích potřebách jejich

nadřizenými (18 %), který u vedoucích úředníků činil pouze 6 % celku. Názorová neshoda mezi oběma výzkumnými soubory je i v odpovědi, zda vůbec jsou vzdělávací potřeby zjišťovány, kdy u vedoucích činí podíl 1 % a u úředníků byla shodná odpověď zaznamenána u 10 % respondentů. Zjišťování potřeb na základě hodnotícího pohovoru je vyjádřeno mírou 4 % u úředníků a 7 % u vedoucích úředníků. Z výsledků vyplývá, že vzdělávací potřeby jsou pravděpodobně identifikovány především zaměstnavatelem na základě popisu pracovního místa a pracovní náplně a zaměstnanec má v procesu určitou míru osobní účasti.

Obr. 8: Identifikace vzdělávacích potřeb



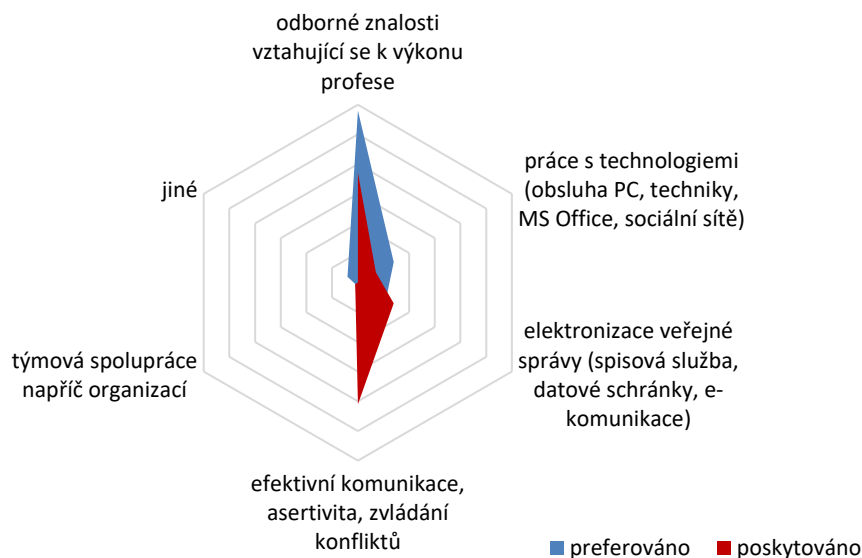
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

K potvrzení skutečnosti, zda zaměstnavatel prostřednictvím vedoucích zaměstnanců reflektuje individuální potřeby vzdělávání úředníků byly použity výsledky otázky č. 4/I, 5/I, 7/I a 4/II. Úředníci v otázce, jaké odborné znalosti či dovednosti jim současný systém vzdělávání poskytuje nejčastěji uvedli odborné znalosti nutné k výkonu práce (37 %), druhou nejčastější oblastí je efektivní komunikace (16 %), dále pak jsou ve shodě dovednosti v elektronizaci veřejné správy (14 %) a dovednosti asertivního jednání (14 %). Pokud bychom tuto otázku převedli na soft skills a hard skills pak dojdeme k poměru 42:58 %. V otázce přínosu absolvovaných vzdělávacích aktivit vyjádřilo úplnou nebo částečnou spokojenost celkem 32 úředníků a pouze pět úředníků vyjádřilo částečnou nespokojenost, což lze považovat za pozitivní znak současného systému vzdělávání úředníků.

Dalším srovnáním, kterým lze potvrdit nebo vyvrátit hypotézu č. 1, jsou preference vzdělávání z pohledu úředníka a vedoucího úředníka. V otázce preferovaných oblastí vzdělávání úředníků dochází při srovnání odpovědí u obou výzkumných souborů k výsledkům s některými odchylkami. Obě skupiny nejvíce preferují odborné znalosti vztahující se k výkonu profese, za druhou preferovanou oblast vedoucí zaměstnanci považují dovednosti související s elektronizací veřejné správy, na rozdíl od nich úředníci více preferují práci s technologiemi. Soft skills více preferují úředníci než vedoucí úředníci.

Pokud se získaná data o preferovaném a poskytovaném vzdělávání převedou do grafické prstencové podoby, tak jak je to na obr. 9, lze zřetelně vidět, že zájem úředníků o vzdělávání soft skills je nižší, než dosud poskytované a naopak více preferují získávání odborných znalostí vztahující se k výkonu práce. Obdobně je tomu u technických dovedností, které více preferují než vzděláváním souvisejícím s elektronizací veřejné správy.

Obr. 9: Srovnání poskytovaného vzdělávání s preferovaným z pohledu úředníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z otázky, která byla zaměřena na upřednostňované metody vzdělávání vyplynulo, že úředníci nejvíce preferují přednášku lektora a druhou nejčastější metodou je prezentace kombinovaná s praktickými poznatky, což naznačuje přístup úředníků ke vzdělávání převážně v roli pasivních posluchačů. Třetí metodou v pořadí oblíbenosti je trénink a čtvrtou sdílení poznatků v rámci pracoviště. Právě sdílení poznatků na pracovišti, předávání informací a zkušeností, setkávání se je známkou toho, že rozvíjí koncept učící se organizace, tak jak uvádí Lazarová (2012, [online]). Také Hroník (2007, s. 59) vnímá tyto vnitřní procesy za důležité a hovoří o odstraňování bariér a větší otevřenosti mezi zaměstnanci.

Výzkumná otázka č. 2: Odpovídá vzdělávání úředníka zákonným požadavkům?

Soulad stávajícího systému vzdělávání se zákonnými požadavky, které jsou kladeny na úředníky, hodnotí úředníci kladně v 88 %, což potvrzují i vedoucí úředníci. Výsledek lze potvrdit zjištěním studia interní dokumentace a popisu stávajícího systému vzdělávání územně samosprávného celku v kapitole 4 předkládané práce.

Z celkového posouzení výsledků těchto otázek a popsaného systému vzdělávání ve vybrané instituci můžeme odvodit, že je v organizaci prováděna identifikace potřeby vzdělávání převážně na základě popisu pracovního místa a jsou zohledňovány i názory a podněty od samotných úředníků a pravděpodobně odpovídá jejich individuálním potřebám. Hladina alfa 95% shody však nebyla u žádné z otázek potvrzena.

Na základě výsledků dotazníkového šetření k zodpovězení výzkumné otázky č. 1 a č. 2 nelze tedy přijmout závěr k potvrzení hypotézy, že vzdělávací potřeby úředníků vychází z jejich individuálních potřeb.

Výzkumná otázka č. 3: Je vedoucím úředníkům poskytováno vzdělávání v manažerských dovednostech?

Střední management městského úřadu tvoří vedoucí úředníci, kteří se podílejí na řízení lidských zdrojů. Jejich manažerské vzdělávání by mělo být nedílnou součástí rozvoje vzdělávání v organizaci a vzdělávání úředníků. Z tohoto důvodu se výzkum zaměřil i na otázku manažerských potřeb vzdělávání, které by mělo být důležitou součástí práce

vedoucích úředníků. Z vyhodnocení dotazníkového šetření otázek č. 8/II, 9/II a 10/II vyplynulo, že potřebu vzdělávat se v manažerských dovednostech vnímá za důležitou 70 % vedoucích úředníků. Největší zájem projevují o manažerské vzdělávání v oblasti age managementu, dále preferují vzdělávání zaměřené na hodnocení zaměstnance a jeho motivaci, osobní efektivitu a komunikaci. Polovina úředníků uvádí, že jim je manažerské vzdělávání zaměstnavatelem zajišťováno, druhá polovina respondentů uvádí zápornou odpověď. Z výsledků dotazníkového šetření tedy nelze jednoznačně potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, zda jsou potřeby manažerského vzdělávání u vedoucích úředníků naplňovány. Za pozitivní lze považovat zájem vedoucích úředníků o vzdělávání v manažerských dovednostech a tento výsledek může být pro zaměstnavatele podnětný při identifikaci jejich vzdělávacích potřeb.

Výzkumná otázka č. 4: Je od zaměstnanců vyžadována zpětná vazba k absolvovaným vzdělávacím aktivitám?

Uplatňování zpětných vazeb by mělo být součástí poslední etapy systematického procesu vzdělávání, který má za cíl vyhodnotit přínosy vzdělávání vůči vynaloženým nákladům, a to ať už po stránce finanční, tak i přínosu pro jedince a následně organizaci. Jedním z dílčích kroků vyhodnocení vzdělávání je zjistit zpětnou vazbu od zaměstnance nejvhodnější formou. Dle Koubka (2007, s. 274–276) je po ukončení vzdělávání vhodné požadovat na účastníkovi, tedy zaměstnanci, vyjádření např. spokojenosti s lektorem, obsahovou stránkou, způsobem prezentace apod. Další součástí může být předávání získaných poznatků na interní úrovni, sledování dopadu změn na chování nebo výkon. Jak již bylo v předkládané práci zmíněno, lze zvolit různé metody a přístupy k hodnocení vzdělávání. Pro získání alespoň základního přehledu, zda je ve vybrané instituci veřejné správy po úřednících vyžadována zpětná vazba, byla v dotazníkovém šetření zahrnuta otázka č. 9 v dotazníku I. a otázka č. 5 v dotazníku II. Z výsledků vyplývá, že celkem 65 % úředníků a 100 % vedoucích úředníků potvrdilo uplatňování zpětné vazby. Nejčastější odpovědí bylo od úředníků ústní vyjádření vedoucímu úředníkovi (49 %), což potvrzují i vedoucí úředníci (45 %). Z pohledu úředníků bylo druhou uplatňovanou zpětnou vazbou ověřování a hodnocení zlepšení výkonu a třetím způsobem je prezentace před kolegy. U vedoucích úředníků bylo pořadí opačné. Písemné zpětné vazby nepotvrdil žádný z úředníků ani vedoucích úředníků. Z celkového počtu odpovědí také vyplynulo,

že 14 úředníků volilo dvě odpovědi a 23 zvolilo pouze jednu odpověď, u vedoucích úředníků volilo dvě odpovědi šest respondentů a čtyři z nich pouze jednu.

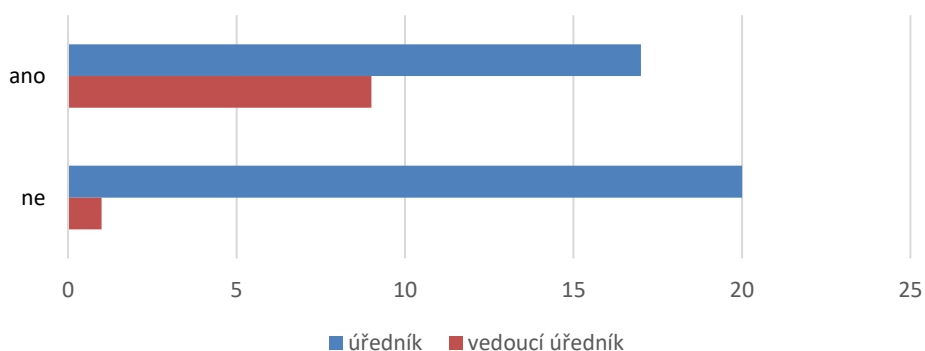
Výsledky dotazníkového šetření poukazují na nejednotnost požadovaných zpětných vazeb od zaměstnanců, kteří vzdělávací aktivity absolvují a převažuje pouze ústní shrnutí, které lze, z pohledu vyhodnocení, jen obtížně analyzovat a porovnávat vůči vynaloženému úsilí a nákladům. Všichni vedoucí úředníci uvedli (100 %), že je zpětná vazba vyžadována. Vzhledem k výsledku druhé skupiny respondentů, kdy se 35 % úředníků vyjádřilo, že zpětná vazba se nepožaduje, nelze přijmout ani hypotézu č. 3.

Výzkumná otázka č. 5: Je oblast vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů součástí hodnocení zaměstnance a plánů jeho rozvoje?

Cílem poslední výzkumné otázky bylo zjistit, zda vedoucí úředníci zahrnují vzdělávání do hodnocení zaměstnance a plánů jejich rozvoje.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že u více než poloviny úředníků (54 %) se oblast vzdělávání do jejich hodnocení vůbec nezahrnuje. Takový výsledek nasvědčuje tomu, že více jak s polovinou úředníků není diskutována otázka jejich dalšího vzdělávání a rozvojového plánu v rámci jejich hodnocení. Vedoucí úředníci naopak většinově (90 %) uvádějí, že vzdělávání zahrnují do hodnocení zaměstnance. Srovnání obou skupin respondentů je zobrazeno graficky na obr. 10.

Obr. 10: Vzdělávání jako součást hodnocení úředníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

U odpovědí respondentů v otázce vlivu vzdělávání na jejich pracovní výkon pouze 8 % úředníků uvedlo oblast dalšího vzdělávání jako motivační a pozitivní, většina jej vnímá důležitým pro praxi (73 %) a ostatní ho vnímají jako nutnost. Pro vedoucí úředníky je vzdělávání podřízených nutné k rozšiřování znalostí a dovedností v praxi (50 %), pouze jeden vedoucí úředník vnímá vzdělávání jako součást motivace a významného vlivu na výkon práce, ostatní (40 %) jej považují za nutnost pro udržení kvality a výkonu práce. Hodnocení zaměstnance je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, oběma stranám poskytuje prostor pro diskusi o tématech nejen výkonnostních, ale i možnostech budoucího rozvoje zaměstnance a zvyšování jeho flexibility. Z výsledků lze usuzovat, že odpovědi skupin se liší a pravděpodobně ne vždy je oblast vzdělávání součástí hodnocení úředníka. Hladina významnosti alfa 95 % nebyla ani u této hypotézy prokázána a nelze přijmout závěr hypotézy, že oblast vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů je součástí hodnocení zaměstnance a plánů jeho rozvoje.

1.4.3 SWOT analýza

Tureckiová (2004, s. 89–92) uvádí, že zaměstnavatelé využívají různých přístupů ke vzdělávání. Za nejvhodnější považuje jeho propojení se strategickými cíli, což činí firemní vzdělávání efektivnější a více rozvíjí koncept učící se organizace. Systém vzdělávání úředníků zařazených do Městského úřadu Vysokého Mýta funguje na principech zažitých postupů, které nejsou blíže specifikovány a samostatně upraveny vnitřním předpisem. Pravděpodobně je více uplatňován přístup zaměřený na zajišťování a organizování jednotlivých vzdělávacích aktivit pro zaměstnance dle popisu pracovních činností, který vykazuje nižší podíl dalších přístupů ke zjišťování vzdělávacích potřeb a jejich vyhodnocení. Z výsledků předkládané práce byla definována SWOT analýza (obr. 11), která je zaměřena na vnitřní a vnější prostředí oblasti dalšího vzdělávání úředníků.

Obr. 11: SWOT analýza

S Silné stránky	W Slabé stránky	O Příležitosti	T Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávání (pozitivní povědomí úředníků o systému vzdělávání) zacílení na potřebné znalosti (rozvoj především odborných znalostí) vzdělávání v rozsahu daném zákonem o úřednících (kontinuální zvyšování odbornosti úředníků) identifikace potřeb se spoluúčastí zaměstnance (možnost podávat návrhy na výběr konkrétní vzdělávací akce) 	<ul style="list-style-type: none"> nejednotnost požadavků na poskytované zpětné vazby (zvýšená náročnost pro vyhodnocení přínosu vzdělávání) malá míra manažerského vzdělávání pro vedoucí úředníky (dopad na řízení lidských zdrojů) vzdělávání není součástí hodnocení úředníka (dopad do oblasti osobního rozvoje a motivace) menší podpora předávání zkušeností v rámci organizace (malý podíl organizačního učení) 	<ul style="list-style-type: none"> sdílení dobré praxe v rámci úřadů (získání osvědčených postupů) využívání moderních metod vzdělávání (efektivnější způsoby pro naplnění potřeby vzdělávání úředníků) vzdělávání financované z prostředků programů EU (posílení finančních zdrojů na vzdělávání a rozšíření možnosti vzdělávání úředníků) 	<ul style="list-style-type: none"> nedostatek kvalitních akreditovaných seminářů (dopad na výkon a kvalitu práce) zvyšující se nároky na vzdělávání úředníků (hrozba nedostatku kvalifikovaného personálu) nedostatek finančních prostředků (snížení odbornosti úředníků)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

5.4.3 Návrhy a doporučení

V návaznosti na dotazníkové šetření a SWOT analýzu byla vymezena doporučení, díky nimž by mohl zaměstnavatel minimalizovat slabé stránky, využít příležitostí a výchozích silných stránek pro další rozvoj stávajícího systému vzdělávání. Závěrečná doporučení jsou následující:

- Založit identifikaci individuálních potřeb vzdělávání úředníků na více postupech. Jelikož se identifikace potřeby vzdělávání zakládá především na odhadech je vhodné využít více postupů díky nimž lze získat co nejširší přehled údajů o schopnostech, znalostech a dovednostech úředníka a vyhodnotit tak jeho

vzdělávací potřeby co nejlépe. Jako vhodný nástroj může zaměstnavatel použít rozhovory s úředníky.

- Zavést jednotné zpětné vazby od úředníků s předem vymezenou strukturou. Sjednocení vyžadované zpětné vazby může být jedním ze způsobů, jak získat základní informace pro měření účinnosti a přínosu vzdělávání. Jako vhodnou formu lze spatřovat například zavedení strukturovaného evaluačního dotazníku v elektronické podobě.
- Začlenit oblast dalšího vzdělávání a profesního rozvoje do pravidelných hodnocení zaměstnanců a dát tak prostor k diskusi se zaměstnanci o jejich dalším odborném rozvoji. Zároveň může být přínosem pro další identifikaci vzdělávacích potřeb.
- Poskytovat manažerské vzdělávání vedoucím úředníkům. Tato potřeba vyplynula i z dotazníkového šetření u vedoucích úředníků. Pro zaměstnavatele může být dobrou příležitostí, jak posílit jejich řídicí schopnosti a dovednosti. Nejčastěji uvedený zájem o oblast age managementu v dotazníkovém šetření může nasvědčovat tomu, že si vedoucí úředníci uvědomují tuto problematiku i v praxi a získané znalosti pak mohou při řízení kolektivů využít a tím vhodně podpořit a dále rozvíjet proces organizačního učení.

Analýza uvádí i příležitosti z vnějšího prostředí, které zaměstnavateli nabízí další možnosti, díky kterým lze posílit systematické vzdělávání. Zobrazuje i případné hrozby, které mohou nastat a nelze je přímo ovlivnit.

Návrhy a doporučení budou předloženy tajemníkovi úřadu k projednání.

ZÁVĚR

Veřejně správní instituce jsou významným zaměstnavatelem a jejich úkolem je poskytovat služby občanům na odborné úrovni. Vzdělávání úředníků by mělo být prioritou, a to i na úrovni územní správy, která se v rámci přenesené působnosti na výkonu státní správy podílí. Modernizace a elektronizace veřejné správy směřuje ke zvyšování nároků na odbornost úředníků a mnohé kvalifikační předpoklady a požadavky jsou ukotveny již v samotných právních předpisech na jejichž základě úředníci práci vykonávají. Proměny pracovního trhu jsou rychlé, ne vždy odrážejí potřeby samotných zaměstnavatelů, a proto je nezbytné věnovat oblasti vzdělávání a otázkám identifikaci potřeby vzdělávání úředníků dostatečnou pozornost. Plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a další personální činnosti se vzájemně propojují.

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce bylo provést analýzu vzdělávacího systému úředníků ve vybraném územně samosprávném celku města Vysokého Mýta a popsat plnění zákonných požadavků. Na základě získaných poznatků případně navrhnout efektivnější postupy v oblasti vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců. Analýza systematického vzdělávání úředníků města Vysokého Mýta byla založena na prostudování poskytnuté interní dokumentace a právních předpisů vztahujících se ke vzdělávání úředníků, některých upřesňujících informací sdělených vedoucím úřadu a dále pak na anonymním dotazníkovém šetření, jehož cílovou skupinou byli úředníci města Vysokého Mýta. Pomocí výzkumných otázek a stanovených hypotéz, byly ověřovány především dva procesy cyklu systematického vzdělávání, a to identifikace vzdělávacích potřeb a zpětná vazba.

Z analýzy interní dokumentace a výzkumného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že systém vzdělávání úředníků ve vybrané instituci veřejné správy většinou splňuje rozsah vzdělávání daný zákonem o úřednících a probíhá v souladu s těmito požadavky, což lze vnímat za pozitivní. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ze zpětných vazeb je nejvíce uplatňována ústní forma, která však nemusí zaměstnavateli poskytovat srovnatelné informace a jejich následné vyhodnocení se většinou stává obtížné. Obdobně tomu je i v otázce zahrnování oblasti vzdělávání a profesního rozvoje do hodnocení

úředníků, kdy dle zjištěných výsledků není jeho běžnou součástí. Související výsledky u otázky vnímání vlivu dalšího vzdělávání na pracovní výkon potvrzují, že na oblast vzdělávání a dalšího rozvoje úředníka není pohlíženo jako na možný zdroj motivace. Pouze malá část úředníků i vedoucích úředníků vnímá vliv vzdělávání za významný, pozitivní a motivační prvek. Na základě získaných výsledků vztahujících se k otázkám identifikace vzdělávacích potřeb a preferencí oborů vzdělávání lze předpokládat, že identifikace vzdělávacích potřeb úředníků není založena na přímém kontaktu vedoucích úředníků s podřízenými zaměstnanci. Při identifikaci vzdělávacích potřeb je nejčastěji vycházeno z kvalifikace úředníka a popisu vykonávané činnosti. Pro zjištění, proč někteří úředníci uvedli, že jejich potřeby nejsou zjišťovány vůbec, by bylo vhodné učinit podrobnější výzkum zaměřený i na ochotu úředníků podílet se na analýze svých potřeb.

Ačkoliv se v provedeném dotazníkovém šetření nepodařilo potvrdit ani jednu ze stanovených hypotéz pro nízkou hladinu významnosti alfa a výsledky byly v hodnotách pod 95 %, přesto, díky získaným odpovědím a některým srovnáním mezi oběma skupinami respondentů, bylo cíle práce dosaženo. Systém vzdělávání úředníků ve vybraném územně samosprávném celku je funkční a jednotlivé procesy systematického vzdělávání se neformálně v různé míře uskutečňují. Ze získaných výsledků byla zpracována SWOT analýza, ze které vyplynula doporučení ke zvýšení efektivity vzdělávání úředníků města. Poukazuje nejen na silné stránky organizace, mezi které patří již zmiňované plnění zákonných požadavků, informovanost zaměstnanců o možnostech vzdělávání nebo podíl zaměstnanců na rozhodování o jejich vzdělávacích potřebách, ale díky definovaným slabým stránkám vytváří prostor zaměstnavateli pro další rozvoj v oblasti vzdělávání úředníků a posílení jeho přínosu pro organizaci. Jde o kroky, které jsou ovlivnitelné a lze s nimi pracovat v budoucnosti jako s nástrojem pro další rozvoj instituce. Lze využít i některých vnějších zdrojů jako jsou například prostředky na vzdělávání z Evropských sociálních fondů, nebo projektů, které jsou z těchto fondů spolufinancovány, a to s cílem snížit vlastní finanční náklady. Další příležitosti nabízí zavádění nových moderních metod vzdělávání či sdílení dobré praxe, která se ukazuje přínosnou především z hlediska získání osvědčených již vyzkoušených postupů.

System vzdělávání úředníků je předmětem neustálého vývoje a změn. Jako součást procesu řízení lidských zdrojů musí mít formulovány cíle, základní principy, nejvhodnější formy a metody vzdělávání, směřovat k organizačnímu učení, které posiluje prosperitu a konkurenceschopnost. Efektivitu vzdělávání lze očekávat teprve tehdy, pokud je k systému vzdělávání přistupováno jako k živému procesu, se kterým je nutno neustále pracovat a rozvíjet dle potřeb organizace a výzev vnějšího prostředí.

Přínosy předkládané práce mohou být, pro město Vysoké Mýto, v získání základního přehledu a poznatků z pohledu cílových skupin úředníků, dále pak v závěrečných doporučeních, která lze implementovat do stávající praxe s cílem zvýšit efektivitu vzdělávání a v neposlední řadě může být práce východiskem pro další výzkumná šetření v oblasti systematického vzdělávání úředníků vybrané instituce, jako například motivace úředníků ke vzdělávání, rozvoj organizačního učení ve veřejné správě.

LITERATURA

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BERNARDOVÁ, Dana. *Základní činnosti v personálním řízení* [online]. Olomouc: MVŠO, 2015 [cit. 2020-10-10]. Dostupné z: <https://adoc.pub/dana-bernardova-isbn.html>. ISBN 978-80-7455-052-2.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty 2018*. Olomouc: ANAG, 2018. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-120-8.

BŘEŇ, Jan. *Základní charakteristika veřejné správy*. Vyd. 2., aktualiz. a rozš. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2014. Skripta (Institut pro veřejnou správu). ISBN 978-80-869-7629-7.

ČESKO. Český statistický úřad. ČSÚ: *Počet obyvatel v obcích* [online]. Český statistický úřad / Czech Statistical Office. Praha, © 2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121739326/1300722003.pdf/f9160497-cec0-4750-a293-77ef7bce1092?version=1.1>

ČESKO. Městský úřad Vysoké Mýto [online]. Vysoké Mýto, © 2012–2020, [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <http://urad.vysoke-myto.cz/mestsky-urad>.

ČESKO. Intranet Vysoké Mýto [online]. Vysoké Mýto, 2021 [cit. 2020-06-01]. Dostupné pro zaměstnance z: <https://intranet.vysoke-myto.cz/index.php?proc=logout>.

ČESKO. MINISTERSTVO VNITRA. MVČR: *Koncepce klientsky orientovaná veřejná správa 2030* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, © 2019 [cit. 2020-10-02]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

ČESKO. OECD: *Pracovní skupina E-leaders* [online]. Ministersvo vnitra České republiky. Odbor eGovernmentu. 2017, © 2019 [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/oecd-345553.aspx?q=Y2hudW09Mw%3D%3D>.

ČESKO. Vzdělávací portál [online]. Rentel, 2021 [cit. 2021-01-10]. Dostupné pro registrované zákazníky z: <http://portal.rentel.cz/vysokemyto>.

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. 3. 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>.

ČESKO. Zákon č. 128 ze dne 12. 4. 2000 o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2000, částka 38. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128?text=z%C3%A1kon+o+obc%C3%ADch>.

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 7. 6. 2006 zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (zákoník práce). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=z%C3%A1kon%C3%ADk+pr%C3%A1ce>.

ČESKO. Zákon č. 312 ze dne 12. 7. 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (zákon o úřednících). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312?text=z%C3%A1kon+o+%C3%BA%C5%99edn%C3%ADc%C3%ADch>

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

FIALA, Bohumír. Měření výsledků vzdělávání na základě inovovaného Kirkpatrickova modelu. *Andragogika v praxi: odborný čtvrtletník pro vzdělávání a rozvoj dospělých*. Asociace institucí vzdělávání dospělých v ČR, 2019, č. 19/20, s. 20-24. ISSN 2336-5145.

FRK, Branislav. Learning technologies 2019 report. *Andragogika v praxi. Andragogika v praxi: odborný čtvrtletník pro vzdělávání a rozvoj dospělých*. Asociace institucí vzdělávání dospělých v ČR, 2019, č. 19/20, s. 16-17. ISSN 2336-5145.

HORNÍK, Jan a Petr KUŠ. *Územní samospráva přehledně a v příkladech*. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2016. Skripta (Institut pro veřejnou správu). ISBN 978-80-869-7634-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.
- LAZAROVÁ, Bohumíra, Milan POL, Lenka HLOUŠKOVÁ, et al. Organizační učení v odborných diskurzích. *Pedagogická orientace* [online]. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd, 19. 4. 2012, 22(2), s. 145-161. 10.5817/PedOr2012-2-145. [cit. 2020-11-16]. ISSN 1805-9511 Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/274149267_Organizacni_uceni_v_odbornych_diskurzich.
- LEŠTINSKÁ, Vlasta. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.
- LÓPEZ, Susan Pérez, José Manuel Montes PÉON a Camilo José ORDÁS. Human Resource Management as a Determining Factor in Organizational Learning [online]. *Management Learning*, © 2006 [cit. 2020-11-16]. Sage Publications London Thousand Oaks, CA and New Delhi. Vol. 37(2): 215–239 1350–5076. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1350507606063443>.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- NOVÁČKOVÁ, Romana. Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. *Andragogika v praxi: odborný čtvrtletník pro vzdělávání a rozvoj dospělých*. Asociace institucí vzdělávání dospělých v ČR, 2019, č. 19/20, s. 29. ISSN 2336-5145.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PŮBALOVÁ, Božena, ed. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2016*. Praha: Český statistický úřad, 2018. Lidé a společnost. ISBN 978-80-250-2836-0.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Česká andragogická společnost, 2010. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-873-0606-2.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VYCHOVÁ, Helena. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV, 2008. ISBN 978-80-7416-017-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace, s. 18, zdroj: Koubek, 2015, s. 260.
- Obr. 2: Lidské zdroje územního samosprávného celku, s. 27, zdroj: vlastní zpracování, 2020.
- Obr. 3: Struktura zaměstnanců města Vysokého Mýta k 1. 1. 2021, s. 32, zdroj: vlastní zpracování, 2021.
- Obr. 4: Struktura zaměstnanců zařazených do Městského úřadu Vysokého Mýta, s. 41, zdroj: vlastní zpracování, 2021.
- Obr. 5: Věková kategorie respondentů, s. 42, zdroj: vlastní zpracování, 2021.
- Obr. 6: Zastoupení respondentů dle doby výkonu pozice úředníka/vedoucího úředníka, s. 43, zdroj: vlastní zpracování, 2021.
- Obr. 7: Dosažené vzdělání respondentů, s. 43, zdroj: vlastní zpracování, 2021.
- Obr. 8: Identifikace vzdělávacích potřeb, s. 55, zdroj: vlastní zpracování, 2021.
- Obr. 9: Srovnání poskytovaného vzdělávání s preferovaným z pohledu úředníků, s. 56, zdroj: vlastní zpracování, 2021.
- Obr. 10: Vzdělávání jako součást hodnocení úředníka, s. 59, zdroj: vlastní zpracování, 2021.
- Obr. 11: SWOT analýza, s. 61, zdroj: vlastní zpracování, 2021.

SEZNAM TABULEK

- Tab. 1: Formy celoživotního vzdělávání, s. 6, zdroj: upraveno dle Vychová, 2008, s. 11.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A: Dotazník I úředníci.
- Příloha B: Dotazník II vedoucí úředníci.
- Příloha C: Grafické znázornění interpretace výsledků.

PŘÍLOHA A

DOTAZNÍK I – ÚŘEDNÍK

Na pozici úředníka jste zaměstnán/a:

- do 5 let
- 6 až 10 let
- 11 až 15 let
- 16 až 20 let
- 21 let a více

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- střední vzdělání s maturitou
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské studium včetně doktorského

Uveďte, prosím, věkovou skupinu, do které patříte:

- do 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- nad 55 let

1. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné informace o systému a možnostech dalšího vzdělávání a účasti na něm?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

2. Odpovídá současné vzdělávání u zaměstnavatele Vaším potřebám?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne, uveďte proč:

3. Odpovídá současný systém vzdělávání zaměstnavatele požadavkům zákona o úřednících?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne, uveďte důvod:

4. Současný systém vzdělávání zaměstnavatele Vám poskytuje rozvoj především:

(Označte maximálně čtyři pro Vás nejvýznamnější poskytované oblasti vzdělávání)

- odborných znalostí nutných k výkonu práce
- dovedností v práci s technologiemi
- znalostí a dovedností v souvislosti s elektronizací veřejné správy (spisová služba, datové schránky, e-komunikace)
- dovedností efektivní komunikace
- dovedností zvládání konfliktů
- dovedností asertivního jednání
- týmové spolupráce napříč organizací
- jiné (uveďte):

5. Byly pro Vás absolvované vzdělávací aktivity přínosem?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Uveďte, prosím, jakým způsobem jsou Vaše vzdělávací potřeby identifikovány (zjišťovány):

(Rozdělte celkových 100 bodů mezi 5 odpovědí tak, aby jejich počet vyjadřoval míru jejich uplatňování v praxi. Např. z náplně vychází v 50 bodech, na základě pohovoru 45 a nejsou zjišťovány 5 bodů. Zbylé dvě odpovědi budou bez bodu.)

- zaměstnavatel vychází z popisu pracovního místa a náplně práce
- z Vašich vlastních požadavků a názorů
- na základě požadavků přímého nadřízeného, který hodnotí Váš výkon práce
- na základě hodnotícího pohovoru s přímým nadřízeným, kde máte možnost se ke svému vzdělávání vyjádřit
- Vaše vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány

7. Uved'te, prosím, znalosti a dovednosti, ve kterých byste se rád/a vzdělával/a:

(Opět rozdělte celkových 100 bodů mezi odpovědi, a to podle důležitosti. Čím více bodů, tím důležitější vybraná oblast vzdělávání pro Vás je. Např. efektivní komunikace 80 bodů, týmová spolupráce 20 bodů a ostatní 0 bodů.)

- odborné znalosti vztahující se k výkonu Vaší profese
- práce s technologiemi (obsluha PC, techniky, MS Office, sociální sítě)
- elektronizace veřejné správy (spisová služba, datové schránky, e-komunikace)
- efektivní komunikace, asertivita, zvládání konfliktů
- týmová spolupráce napříč organizací
- jiné

8. Jaké metody vzdělávání Vám vyhovují nejvíce:

(Vyberte si oblíbené metody a seřaďte je od nejpřínosnější po nejméně přínosnou.)

- přednáška lektora
- trénink – praktický nácvik dovedností
- e-learning
- webinář
- porady
- prezentace s lektorem, kombinovaná s praktickými poznatky
- sdílení praktických poznatků v rámci organizace (interní vzdělávání)
- samostudium

9. Jakou zpětnou vazbu k absolvovaným vzdělávacím akcím od Vás přímý nadřízený vyžaduje?

(Označte maximálně dvě nejčastěji uplatňované zpětné vazby.)

- ověřuje si Vaše získané znalosti v praxi (hodnotí zlepšení výkonu, zvládání problematických situací)
- vyžaduje prezentaci získaných poznatků pro ostatní kolegy (např. na poradě, interním semináři)
- vyžaduje zpracování stručné písemné zprávy (např. vyplnění dotazníku)
- vyžaduje ústní shrnutí
- zpětná vazba není vyžadována

10. Je téma Vašeho kontinuálního vzdělávání a odborného rozvoje zahrnováno do pravidelných hodnocení?

- ano
- ne

11. Jaký vliv má další vzdělávání na Váš pracovní výkon?

- významný, pozitivní a motivační
 - využívám získané znalosti a dovednosti v praxi
 - příliš jeho význam nevnímám, beru to jako nutnost
 - demotivující – nabízené kurzy neodrážejí potřeby praxe
-

Děkuji Vám za Vaše názory a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto průzkumu.

PŘÍLOHA B

DOTAZNÍK II – VEDOUCÍ ÚŘEDNÍK

Na pozici vedoucího úředníka jste:

- do 5 let
- 6 až 10 let
- 11 až 15 let
- 16 až 20 let
- 21 let a více

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- střední vzdělání s maturitou
- vyšší odborné vzdělání
- vysokoškolské bakalářské
- vysokoškolské magisterské studium včetně doktorského

Uveďte, prosím, věkovou skupinu, do které patříte:

- do 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- nad 55 let

1. Odpovídá současný systém vzdělávání zaměstnavatele pracovním i vzdělávacím potřebám zaměstnanců?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

2. Odpovídá zavedený systém vzdělávání zaměstnavatele požadavkům zákona o úřednících?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne, uveďte v čem:

3. Uved'te, prosím, jakým způsobem jsou vzdělávací potřeby úředníků identifikovány (zjišťovány):

(Rozdělte celkových 100 bodů mezi 5 odpovědí tak, aby jejich počet vyjadřoval míru jejich uplatňování v praxi. Např. z náplně vycházím v 50 bodech, na základě pohovoru 40 a nezjišťuji v 10. Zbylé dvě odpovědi budou bez bodu.)

- vycházím z popisu pracovního místa a náplně práce
- na základě názorů a požadavků úředníka
- sám určuji vhodné vzdělávání na základě zhodnocení výsledků práce úředníka
- na základě hodnotícího pohovoru, který s úředníkem provádím a tuto otázku diskutujeme.
- nezjišťuji

4. Ohodnot'te oblasti vzdělávání podle preferencí, přičemž vycházejte ze zkušeností na Vámi řízeném pracovišti.

(Opět rozdělte celkových 100 bodů podle důležitosti a ohodnot'te jednotlivé oblasti vzdělávání, čím více bodů, tím je daná oblast potřebnější. Např. odborné znalosti 25 bodů, práce s technologiemi 75 bodů, zbylé 0)

- odborné znalosti vztahující se k výkonu práce úředníka
- práce s technologiemi (obsluha PC, techniky, MS Office, sociální sítě)
- elektronizace veřejné správy (spisová služba, datové schránky, e-komunikace)
- efektivní komunikace, asertivita, zvládání konfliktů
- týmová spolupráce napříč organizací
- jiné

5. Jakou zpětnou vazbu k absolvovaným vzdělávacím akcím od svých podřízených vyžadujete?

(Označte maximálně dvě nejčastěji vyžadované zpětné vazby.)

- ověřuji si získané znalosti v praxi (hodnotím zlepšení výkonu, zvládání problematických situací) a následná zjištění jsou podnětem k diskusi při hodnocení zaměstnance
- vyžaduji prezentaci získaných poznatků před ostatními kolegy
- vyžaduji stručnou písemnou zprávu (např. dotazník)
- stačí mi ústní vyjádření
- nevyžaduji

6. Je další vzdělávání a odborný rozvoj úředníka součástí jeho hodnocení?

- ano
- ne

7. Jaký vliv má další vzdělávání a odborný rozvoj na kvalitu práce a pracovní výkon úředníka?

- je významný, pozitivní, motivující
- rozšiřuje dovednosti a znalosti v praxi
- je nutnou součástí pro udržení kvality a výkonu práce
- demotivující - nabízené kurzy neodrážejí potřeby praxe
- jiný (uved'te):

8. Jak je, podle Vás, manažerské vzdělávání pro práci vedoucího úředníka potřebné?

- považuji ho za důležité, sám/sama se chci v této oblasti dále rozvíjet
- jde o oblast vzdělávání, která se přeceňuje, ale souhlasím s názorem, že nějaké základy jsou nutné
- podle mého názoru je pro moji práci zbytečné

9. Zajišťuje Vám zaměstnavatel jako vedoucímu úředníkovi vzdělávání v manažerských dovednostech?

- ano
- ne

10. Jaké manažerské dovednosti a znalosti byste chtěl/a posílit, získat?

(Můžete vybrat libovolný počet odpovědí)

- Koučing
- Mentoring
- Manažerská komunikace
- Znalosti v oblasti pracovního práva
- Hodnocení zaměstnance a jeho motivace
- Firemní kultura
- Duševní hygiena
- Osobní efektivita
- Řízení a vedení týmů s ohledem na věk (age management)
- jiné (uved'te):

Děkuji Vám za Vaše názory a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto průzkumu.

PŘÍLOHA C

GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

(zdroj: vlastní zpracování, 2021)

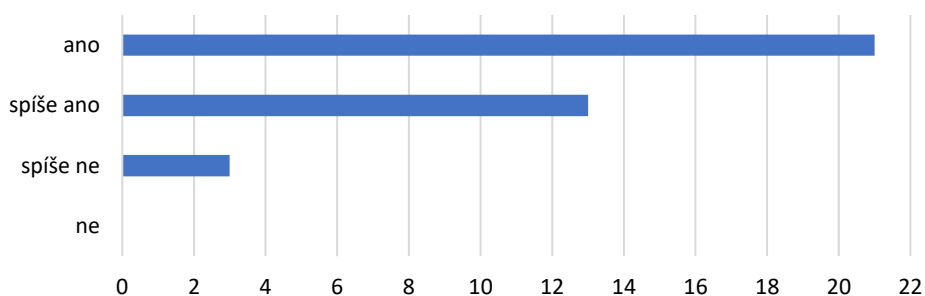
Dotazník I – úředník

Otázka č. 1: *Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné informace o systému a možnostech dalšího vzdělávání a účasti na něm?*

Tab. 1: Informace o systému a možnostech vzdělávání

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano	21	57
spíše ano	13	35
spíše ne	3	8
ne	0	0

Obr. 1: Informace o systému a možnostech vzdělávání

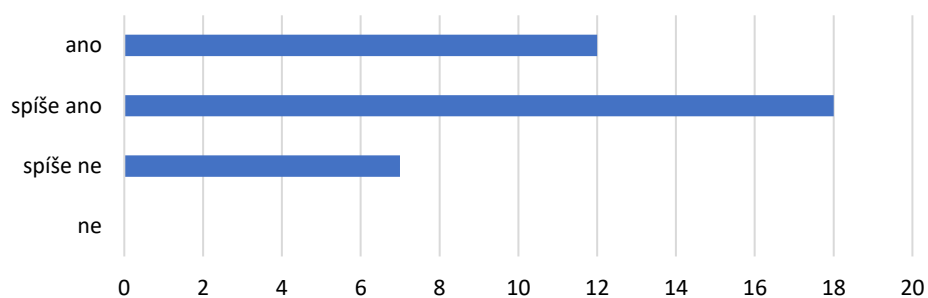


Otázka č. 2: *Odovídá současné vzdělávání u zaměstnavatele Vaším potřebám?*

Tab. 2: Současné vzdělávání dle potřeb úředníka

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano	12	32
spíše ano	18	49
spíše ne	7	19
ne	0	0

Obr. 2: Současné vzdělávání dle potřeb úředníka

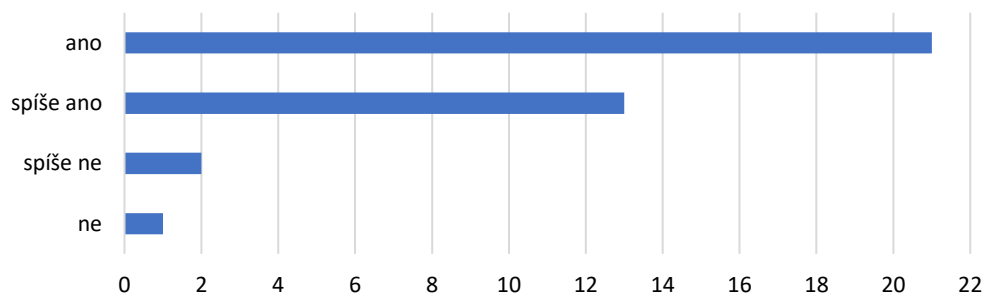


Otázka č. 3: *Odpovídá současný systém vzdělávání zaměstnavatele požadavkům zákona o úřednících?*

Tab. 3: Systém vzdělávání dle požadavků zákona o úřednících

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano	21	57
spíše ano	13	35
spíše ne	2	5
ne	1	3

Obr. 3: Systém vzdělávání dle požadavků zákona o úřednících

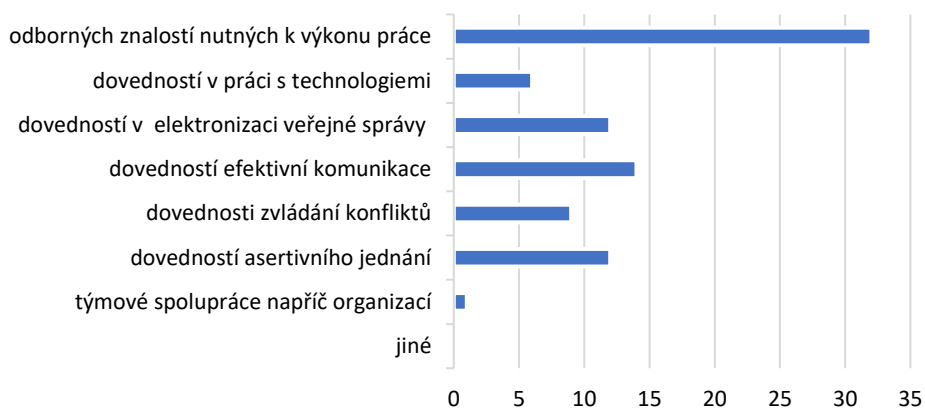


Otázka č. 4: *Současný systém vzdělávání zaměstnavatele Vám poskytuje rozvoj především:*

Tab. 4: Rozvoj zaměstnance při poskytovaném vzdělávání

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
odborných znalostí nutných k výkonu práce	32	37
dovedností v práci s technologiemi	6	7
dovednosti v elektronizaci veřejné správy	12	14
dovedností efektivní komunikace	14	16
dovednosti zvládání konfliktů	9	11
dovedností asertivního jednání	12	14
týmové spolupráce napříč organizací	1	1
jiné	0	0

Obr. 4: Rozvoj zaměstnance při poskytovaném vzdělávání

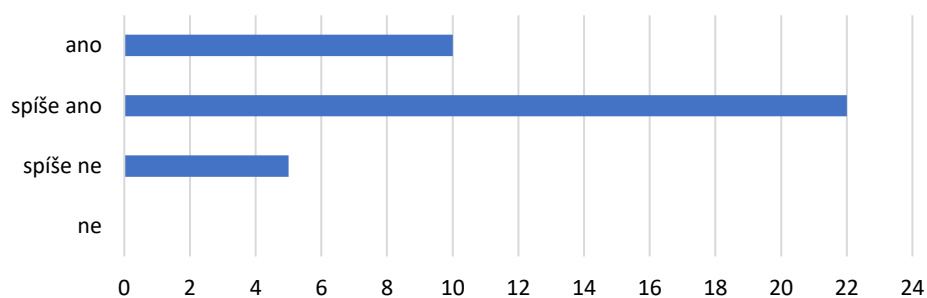


Otázka č. 5: *Byly pro Vás absolvované vzdělávací aktivity přínosem?*

Tab. 5: Přínos poskytovaného vzdělávání

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano	10	27
spíše ano	22	59
spíše ne	5	14
ne	0	0

Obr. 5: Přínos poskytovaného vzdělávání



Otázka č. 6: Uvedte, prosím, jakým způsobem jsou Vaše vzdělávací potřeby identifikovány (zjišťovány):

Tab. 6: Identifikace vzdělávacích potřeb úředníků

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
zaměstnavatel vychází z popisu prac. místa a náplně práce	1665	45
z Vašich vlastních požadavků a názorů	831	22
na základě požadavků přímého nadřízeného, který hodnotí Váš výkon práce	652	18
na základě hodnotícího pohovoru s přímým nadřízeným, kde máte možnost se ke svému vzdělání vyjádřit	166	4
Vaše vzdělávací potřeby nejsou zjišťovány	386	10

Obr. 6: Identifikace vzdělávacích potřeb úředníků

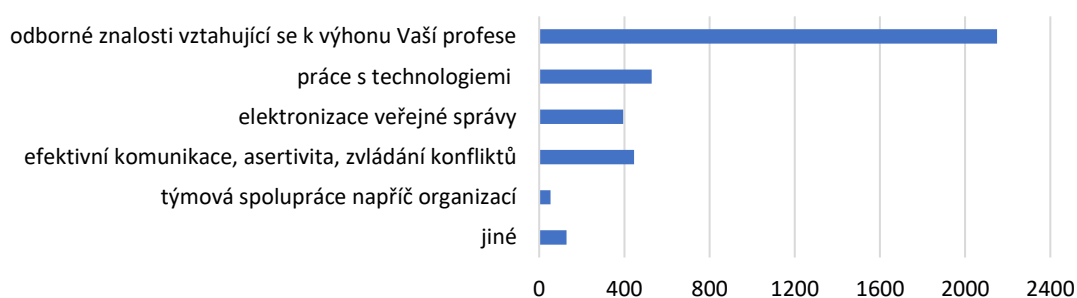


Otázka č. 7: Uved'te, prosím, znalosti a dovednosti, ve kterých byste se rád/a vzdělával/a:

Tab. 7: Preferované oblasti vzdělávání

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
odborné znalosti vztahující se k výhonu Vaší profese	2150	58
práce s technologiemi	528	14
elektronizace veřejné správy	395	11
efektivní komunikace, asertivita, zvládání konfliktů	446	12
týmová spolupráce napříč organizací	53	1
jiné	128	4

Obr. 7: Preferované oblasti vzdělávání



Otázka č. 8: Jaké metody vzdělávání Vám vyhovují nejvíce:

Tab. 8: Metody vzdělávání dle preferencí

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
přednáška lektora	262	22
trénink – praktický nácvik dovedností	159	13
e-learning	93	8
webinář	104	9
porady	119	10
prezentace s lektorem, kombinovaná s praktickými poznatky	244	20
sdílení praktických poznatků v rámci organizace	150	12
samostudium	72	6

Obr. 8: Metody vzdělávání dle preferencí

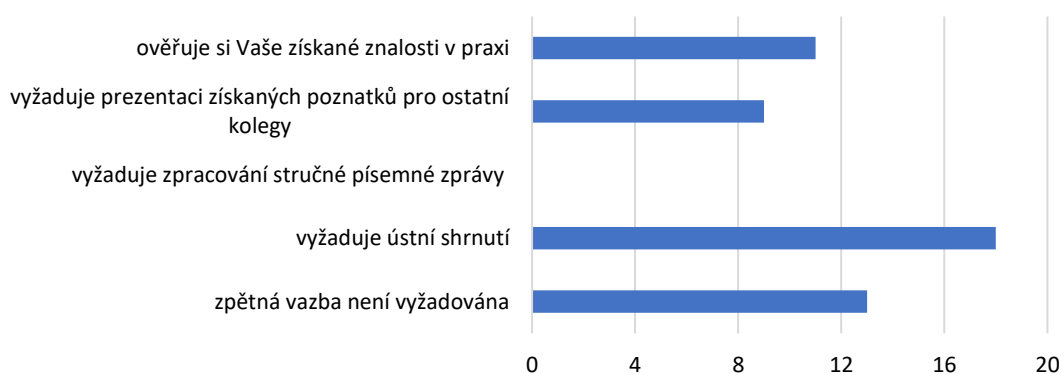


Otázka č. 9: *Jakou zpětnou vazbu k absolvovaným vzdělávacím akcím od Vás přímý nadřízený vyžaduje?*

Tab. 9: Vyžadovaná zpětná vazba

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ověřuje si Vaše získané znalosti v praxi	11	22
vyžaduje prezentaci získaných poznatků pro ostatní kolegy	9	18
vyžaduje zpracování stručné písemné zprávy	0	0
vyžaduje ústní shrnutí	18	35
zpětná vazba není vyžadována	13	25

Obr. 9: Vyžadovaná zpětná vazba

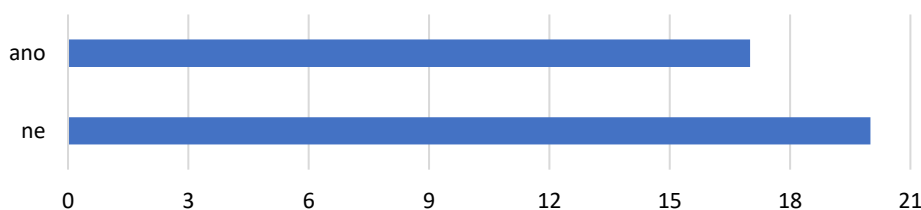


Otázka č. 10: *Je téma Vašeho kontinuálního vzdělávání a odborného rozvoje zahrnováno do pravidelných hodnocení?*

Tab. 10: Vzdělávání jako součást hodnocení zaměstnance

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano	17	46
ne	20	54

Obr. 10: Vzdělávání jako součást hodnocení zaměstnance

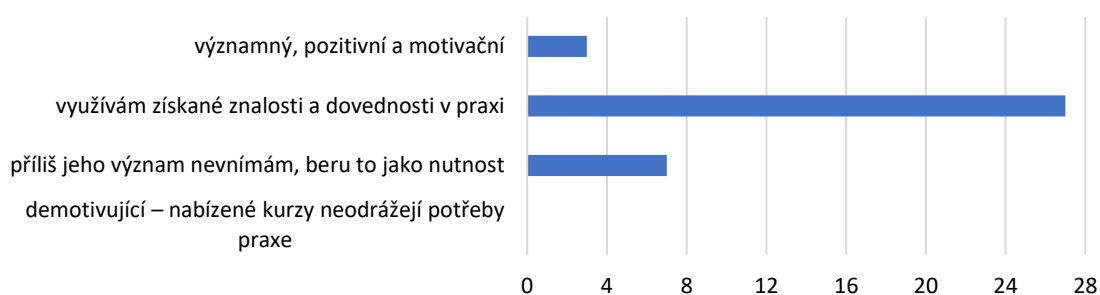


Otázka č. 11: *Jaký vliv má další vzdělávání na Váš pracovní výkon?*

Tab. 11: Vliv vzdělávání na pracovní výkon

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
významný, pozitivní a motivační	3	8
využívám získané znalosti a dovednosti v praxi	27	73
příliš jeho význam nevnímám, беру to jako nutnost	7	19
demotivující – nabízené kurzy neodrážejí potřeby praxe	0	0

Obr. 11: Vliv vzdělávání na pracovní výkon



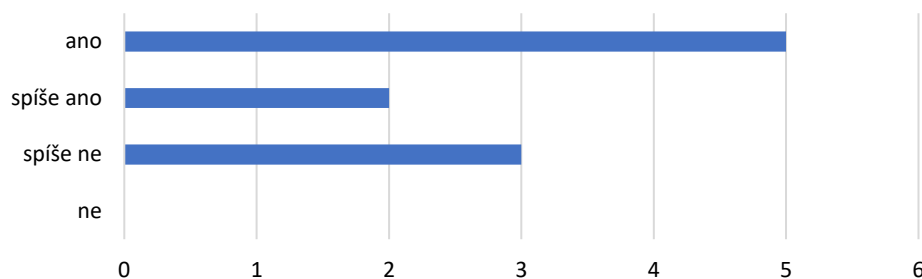
Dotazník II – vedoucí úředník

Otázka č. 1: *Odpovídá současný systém vzdělávání zaměstnavatele pracovním i vzdělávacím potřebám zaměstnanců?*

Tab. 12: Současné vzdělávání odpovídá potřebám úředníka

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano	5	50
spíše ano	2	20
spíše ne	3	30
ne	0	0

Obr. 12: Současné vzdělávání odpovídá potřebám úředníka

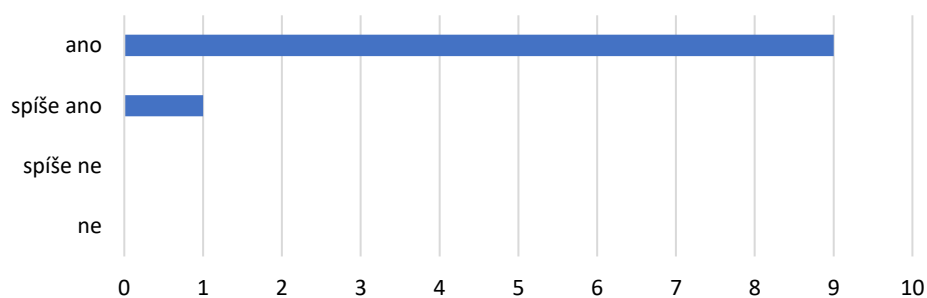


Otázka č. 2: *Odpovídá zavedený systém vzdělávání zaměstnavatele požadavkům zákona o úřednících?*

Tab. 13: Soulad s požadavky zákona o úřednících

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano	9	90
spíše ano	1	10
spíše ne	0	0
ne	0	0

Obr. 13: Soulad s požadavky zákona o úřednících



Otázka č. 3: *Uveďte, prosím, jakým způsobem jsou vzdělávací potřeby úředníků identifikovány (zjišťovány):*

Tab. 14: Identifikace vzdělávacích potřeb úředníků

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
vycházím z popisu prac. místa a pracovní náplně	467	47
na základě názorů a požadavků úředníka	393	39
sám určuji vhodné vzdělávání na základě zhodnocení výsledků práce úředníka	64	6
na základě hodnotícího pohovoru, který s úředníkem provádím a tuto otázku diskutujeme	72	7
nezjišťuji	4	0

Obr. 14: Identifikace vzdělávacích potřeb úředníků

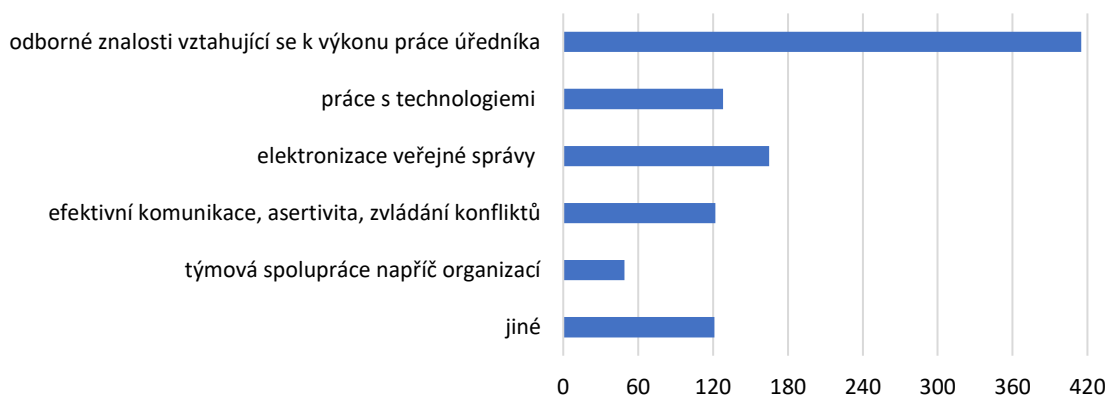


Otázka č. 4: *Ohodnoťte oblasti vzdělávání podle preferencí, přičemž vycházejte ze zkušeností na Vámi řízeném pracovišti.*

Tab. 15: Preferované oblasti vzdělávání

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
odborné znalosti vztahující se k výkonu práce úředníka	415	42
práce s technologiemi	128	13
elektronizace veřejné správy	165	17
efektivní komunikace, asertivita, zvládání konfliktů	122	12
týmová spolupráce napříč organizací	49	5
jiné	121	12

Obr. 15: Preferované oblasti vzdělávání

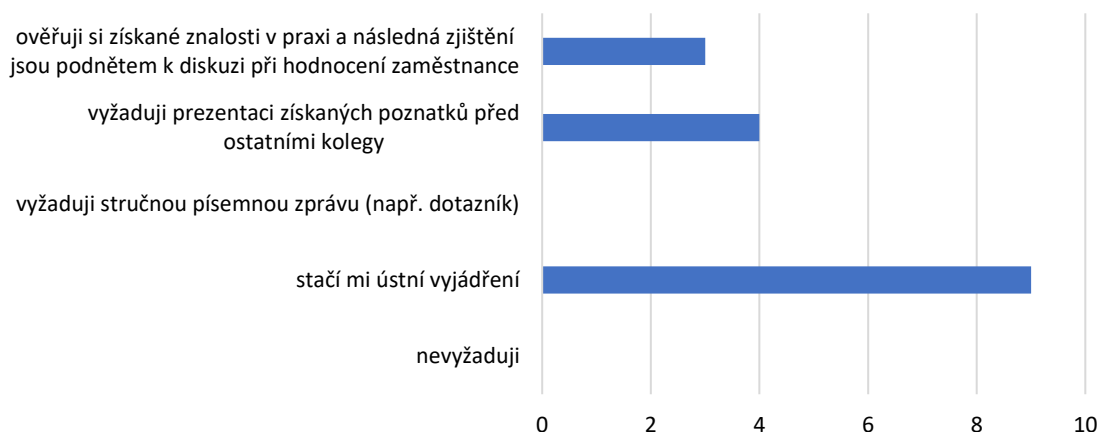


Otázka č. 5: *Jakou zpětnou vazbu k absolvovaným vzdělávacím akcím od svých podřízených vyžadujete?*

Tab. 16: Vyžadovaná zpětná vazba

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ověřuji si získané znalosti v praxi a následná zjištění jsou podnětem k diskuzi při hodnocení zaměstnance	3	19
vyžaduji prezentaci získaných poznatků před ostatními kolegy	4	25
vyžaduji stručnou písemnou zprávu (např. dotazník)	0	0
stačí mi ústní vyjádření	9	56
nevyžaduji	0	0

Obr. 16: Vyžadovaná zpětná vazba

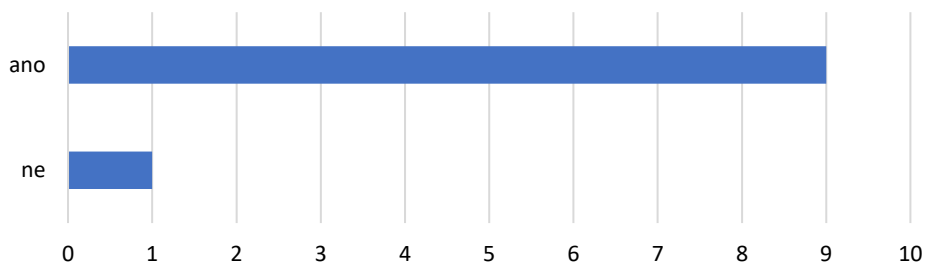


Otázka č. 6: *Je další vzdělávání a odborný rozvoj úředníka součástí jeho hodnocení?*

Tab. 17: Vzdělávání jako součást hodnocení úředníka

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano	9	90
ne	1	10

Obr. 17: Vzdělávání jako součást hodnocení úředníka

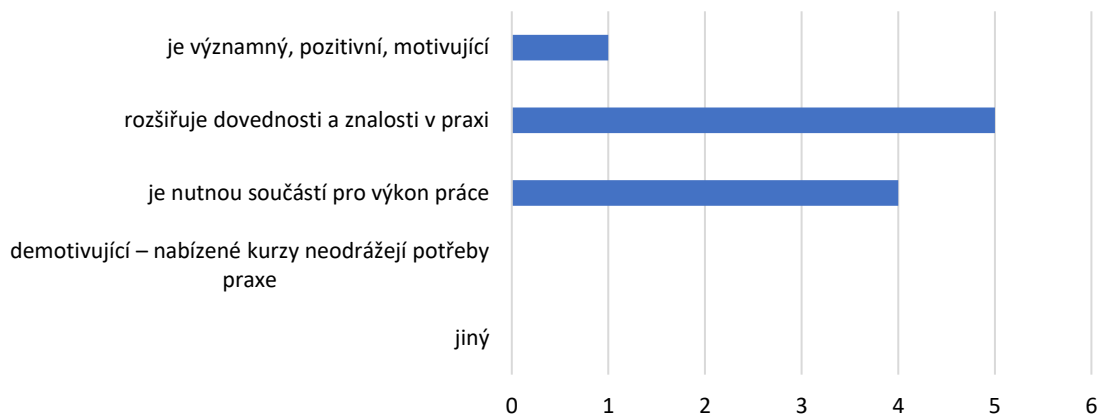


Otázka č. 7: *Jaký vliv má další vzdělávání a odborný rozvoj na kvalitu práce a pracovní výkon úředníka?*

Tab. 18: Vliv vzdělávání na pracovní výkon úředníka

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
je významný, pozitivní, motivující	1	10
rozšiřuje dovednosti a znalosti v praxi	5	50
je nutnou součástí pro výkon práce	4	40
demotivující – nabízené kurzy neodrážejí potřeby praxe	0	0
jiný	0	0

Obr. 18: Vliv vzdělávání na pracovní výkon úředníka

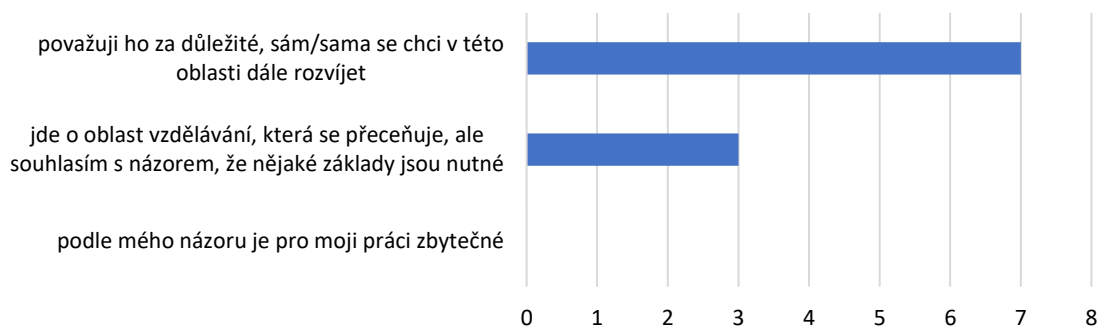


Otázka č. 8: *Jak je, podle Vás, manažerské vzdělávání pro práci vedoucího úředníka potřebné?*

Tab. 19: Nezbytnost manažerského vzdělávání

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
považuji ho za důležité, sám/sama se chci v této oblasti dále rozvíjet	7	70
jde o oblast vzdělávání, která se přeceňuje, ale souhlasím s názorem, že nějaké základy jsou nutné	3	30
podle mého názoru je pro moji práci zbytečné	0	0

Obr. 19: Nezbytnost manažerského vzdělávání

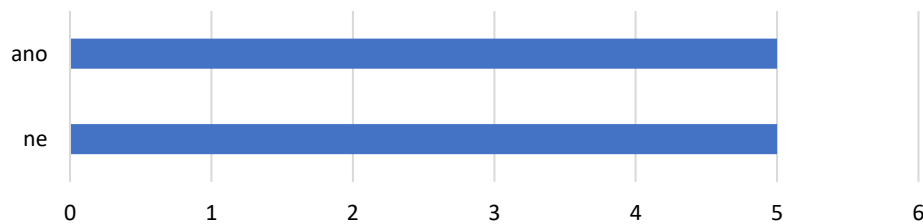


Otázka č. 9: *Zajišťuje Vám zaměstnavatel jako vedoucímu úředníkovi vzdělávání v manažerských dovednostech?*

Tab. 20: Poskytování vzdělávání pro vedoucí úředníky

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
ano	5	50
ne	5	50

Obr. 20: Poskytování vzdělávání pro vedoucí úředníky



Otázka č. 10: *Jaké manažerské dovednosti a znalosti byste chtěl/a posílit, získat?*

Tab. 21: Preferované manažerské vzdělávání

kategorie	absolutní četnost	relativní četnost (%)
koučink	4	11
mentoring	3	10
manažerská komunikace	5	14
znalosti v oblasti pracovního práva	0	0
hodnocení zaměstnance a jeho motivace	5	14
firční kultura	2	6
duševní hygiena	4	11
osobní efektivita	5	14
řízení a vedení týmu s ohledem na věk	7	20
jiné	0	0

Obr. 21: Preferované manažerské vzdělávání

