

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia**



**Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce**

**Bakalářská práce**

**Autor: Tomáš Janout**

**Vedoucí práce: PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.**

2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Janout

Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

**Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce**

Název anglicky

**Analysis of Educational System in Selected Institution**

---

### Cíle práce

Cílem práce je provést analýzu vzdělávacího systému vybrané státní instituce a zjistit vnímání kvality vzdělávání a rozvoje ze strany zaměstnanců, na jejímž základě bude vytvořen návrh na zlepšení.

### Metodika

Na základě studia odborné literatury bude zpracována literární rešerše. Bude provedena SWOT analýza zvolené instituce a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které budou východiskem pro vytvoření návrhu na zlepšení stávající situace vzdělávacího systému zaměstnanců.

## Doporučený rozsah práce

Dle pravidel pro psaní bakalářských prací.

## Klíčová slova

analýza, vzdělávání dospělých, rozvoj zaměstnanců, úřad městské části

---

## Doporučené zdroje informací

BENEŠ, Milan. Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5

HENDRYCH, Dušan. Správní právo: obecná část. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-254-3.

HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. Správní právo hmotné: obecná část. 2., aktualizované vydání. Praha: Leges, 2015. ISBN 978-80-7502-092-5.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – IVP

## Vedoucí práce

PhDr. Jitka Jirsáková, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra celoživotního vzdělávání a podpory studia

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2017

**PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. et Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2017

**prof. Ing. Milan Slavík, CSc.**

Ředitel

V Praze dne 31. 10. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: "Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce" vypracoval samostatně a citoval jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použil a které jsem rovněž uvedl na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědom, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědom, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou.

.....

(podpis autora)

V Praze dne 14.11.2017

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Jitce Jirsákové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi poskytla při tvorbě této práce.

# **Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce**

## **Abstrakt**

Bakalářská práce na téma „Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce“ se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků na úřadě městské části Praha 6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů. Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu současného vzdělávacího systému a zjistit vnímání kvality vzdělávání a rozvoje ze strany zaměstnanců úřadu. Práce je rozdělena na dvě stěžejní části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou nejprve definovány základní pojmy, jako jsou lidský kapitál a lidské zdroje, poté je pozornost zaměřena na řízení lidských zdrojů, veřejnou správu, státní správu a samosprávu, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Druhá praktická část se zabývá analýzou vzdělávacích systémů na úřadě městské části Prahy 6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů. Nosným pilířem empirické části bakalářské práce je celková analýza systému vzdělávání pracovníků úřadu skrz kvantitativní výzkumnou metodu, kterou je dotazníkové šetření a metoda dotazování. V závěru práce jsou interpretovány zjištěné výsledky šetření a nastíněna možná doporučení pro rozvoj pracovníků, která by mohla vést k zefektivnění stávajícího systému vzdělávání.

**Klíčová slova:** analýza, lidské zdroje, vzdělávání dospělých, rozvoj zaměstnanců, úřad městské části, vzdělávání úředníků, plán vzdělávání, vedoucí úředník

# **Analysis of Educational System in Selected Institution**

## **Abstract**

The bachelor thesis on "Analysis of the Educational System of a Chosen Institution" deals with the issue of education and development of the employees at the Prague 6 district of the Department of Population Records and Personal Documents. The main goal of the bachelor thesis is to analyze the current educational system and to determine the perception of the quality of education and development by the employees of the Office. The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical. In the theoretical part, basic concepts such as human capital and human resources are first defined, then attention is focused on human resources management, public administration, state administration and self-government, education and personnel development in the organization. The second practical part deals with the analysis of educational systems at the Prague 6 district of the Department of Population Records and Personal Documents. The core element of the empirical part of the bachelor thesis is the overall analysis of the system of education of the Office staff through the quantitative research method, which is a questionnaire survey and a method of questioning. At the end of the thesis, the results of the survey are interpreted and possible recommendations for the development of staff are outlined, which could lead to a more effective system of education.

**Keywords:** analysis, human resources, adult education, staff development, district office, officials education, educational plan, head officer

# Obsah

Úvod .....	10
<b>Teoretická část .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Lidský kapitál a lidské zdroje .....</b>	<b>13</b>
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
2.1.1 Personální strategie .....	14
2.1.2 Personální plánování.....	15
2.1.2.1 Metody.....	16
<b>3 Vzdělávání.....</b>	<b>17</b>
3.1 Celoživotní vzdělávání.....	18
3.2 Vzdělávání dospělých .....	18
<b>4 Veřejná správa .....</b>	<b>20</b>
4.1 Státní správa .....	20
4.2 Samospráva .....	21
4.3 Vzdělávání úředníků státní správy v České republice .....	22
4.3.1 Vzdělávání státních zaměstnanců ve správních úřadech .....	23
4.3.1.1 Struktura vzdělávání a vzdělávací programy .....	23
4.3.2 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.....	25
4.3.2.1 Struktura vzdělávání a vzdělávací programy .....	26
<b>Praktická část.....</b>	<b>29</b>
<b>5 Metodologická východiska průzkumu .....</b>	<b>30</b>
<b>6 Systém vzdělávání ÚMČ Praha 6 .....</b>	<b>31</b>
6.1 Plán vzdělávání .....	31
6.2 Vstupní vzdělávání.....	32
6.3 Zvláštní odborná způsobilost .....	32
6.3.1 Přihlášení úředníka ke zkoušce.....	32
6.3.2 Příprava na ověření ZOZ .....	33
6.3.3 Osvědčení ZOZ.....	33
6.4 Průběžné vzdělávání.....	34
6.5 Vzdělávání vedoucích úředníků.....	35
6.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	35
<b>7 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>41</b>
7.1 Zhodnocení průzkumu .....	41



7.1.1	Swot analýza .....	42
7.2	Návrhy a doporučení zkvalitnění vzdělávání úředníků.....	45
<b>Závěr</b>	.....	<b>47</b>
<b>Seznam použitých zdrojů</b>	.....	<b>49</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>52</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b>	.....	<b>53</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>54</b>
<b>Přílohy</b>		

## Úvod

Vzdělání hraje ve společnosti velmi významnou roli. Nároky na odborné vzdělání se neustále zvyšují a prohlubování znalostí je nedílnou součástí pracovní činnosti zaměstnanců. Je to právě člověk, na kterého se dnes obrací veškerá pozornost, a který představuje klíčový zdroj ve fungování organizace ovlivňující kvalitu poskytovaných služeb a celkové vnímání organizace vnějším okolím. Rozvoj a vzdělávání pracovníků představuje personální činnost strategického významu, jež je nezbytná pro plnění cílů organizace. V dnešní době by se již vzděláváním neměli zabývat pouze profesionální personalisté, ale rovněž by mělo být v popředí zájmů vedoucích pracovníků. Pokud má být vzdělávání účinné, tak je nutné, aby probíhalo systematicky dle zásad systematického vzdělávacího cyklu. V České republice je právní úprava vzdělávání úředníků jedním z projevů reformy veřejné správy, a proto je relativně mladá. Důležitým bodem ve vzdělávání úředníků je fakt, že se úředníci člení na úředníky samosprávy a úředníky státní správy. Právní úprava vzdělávání úředníků státní správy byla dokončena poměrně nedávno, v roce 2014, což lze považovat, s přihlédnutím k požadavkům na kvalitu veřejné správy, za poněkud žalostné. Pokud se vrátíme do minulosti, tak na úředníka ve veřejné správě nebyly kladeny speciální nároky na vzdělání či na jeho schopnosti, jelikož výkon této funkce byl ovlivněn převážně ideologicky. Zaměstnání ve veřejné správě představovalo pomyslnou životní jistotu. Bez potřebného tlaku na efektivnost výkonu práce tak docházelo k odcizení občanů od úředníků. V souvislosti s tím, a s nutností a potřebností změn byla provedena reforma veřejné správy. Byla započata profesionalizace a modernizace veřejné správy. Profesionalizace zapříčinila, že se zvýšily nároky na potřebnou odbornost úředníků a v souvislosti s tím, začalo nabývat na významu i vzdělávání úředníků. Přijetí zákona číslo 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně jiných zákonů, podpořilo a urychlilo snahy o profesionalizaci veřejné správy. Hlavním cílem zákona bylo vytvořit profesionální úřednický sbor, který zajistí kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy v území (MVČR, online, 2016). Modernizace pak vyvolala tlak na kvalitu poskytovaných služeb, na zlepšení přístupu úředníků k občanovi a přinesla změnu v zaběhlých postupech úředníků.

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje úředníků ve veřejné správě, a to konkrétně problematikou na úřadě městské části Prahy 6. Cílem práce je formulovat teoretické zásady účinného vzdělávání pracovníků organizace a provést výzkum způsobu zabezpečování vzdělávání, výsledky průzkumu porovnat se současnými poznatky o účinném způsobu vzdělávání a rozvoji pracovníků úřadu, popřípadě navrhnout opatření ke zkvalitnění vzdělávání úředníků. Ačkoliv jsou pracovníci ve veřejné správě systematicky vzděláváni tak, aby docházelo, k co nejefektivnějšímu a nejlepšímu dosažení cílů, přesto je možné se domnívat, že existuje prostor pro zlepšení.

## **Teoretická část**

### **1 Cíl práce a metodika**

Bakalářská práce na téma „Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce“ se bude zabývat problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků na úřadě městské části Praha 6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů. Hlavním cílem bakalářské práce je provést analýzu současného vzdělávacího systému a zjistit vnímání kvality vzdělávání a rozvoje ze strany zaměstnanců úřadu. V práci jsou stanoveny i další dílčí cíle, přičemž prvním dílčím cílem bakalářské práce je definovat silné a slabé stránky v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Druhým dílčím cílem je pak na základě realizované analýzy stávajícího stavu vzdělávacího systému úřadu, navrhnout žádoucí změny tohoto systému tak, aby podpořily další úspěšný rozvoj pracovníků a úřadu jako celku. Práce by měla podhalit jak pozitiva, tak i negativa vzdělávacího systému, odhalit eventuální nedostatky a přimět zamyslet se nad případnými novými možnostmi.

Práce je rozdělena na dvě stěžejní části, teoretickou a praktickou. První teoretická část shrnuje poznatky z oblasti teorie, které jsou čerpány ze sekundárních zdrojů týkajících se problematiky vzdělávání a rozvoje pracovníků veřejné správy. V teoretické části jsou nejprve definovány základní pojmy, jako jsou lidský kapitál a lidské zdroje, poté je pozornost zaměřena na řízení lidských zdrojů, veřejnou správu, státní správu a samosprávu, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Další text je věnován samotnému systému vzdělávání, jeho fázím, metodám a osobám, které vzdělávání provádí. Druhá praktická část se bude zabývat analýzou vzdělávacího systému na úřadě městské části Prahy 6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů. Nosným pilířem empirické části bakalářské práce je celková analýza systému vzdělávání pracovníků úřadu městské části Prahy 6 skrz kvantitativní výzkumné metody, kterými jsou dotazníkové šetření a rozhovor. Zjištěné výsledky šetření budou následně interpretovány a součástí této interpretace je také definování silných a slabých stránek celého procesu vzdělávání. Posléze budou nastíněna možná doporučení pro rozvoj pracovníků, která by mohla vést k zefektivnění stávajícího systému vzdělávání a rozvoje úředníků městské části Prahy 6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů.

## **2 Lidský kapitál a lidské zdroje**

Lidé jsou nejcennějším zdrojem každého podniku. To je výrok, jenž se objevuje v různých podobách, jak v odborné literatuře, tak ve výrocích manažerů (Königová, 2013, s. 1). Ačkoliv je podnik vybaven kvalitními technologiemi a technickými prostředky, přidanou hodnotu vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu. Bez přítomnosti lidí v podniku by jakákoliv technická vymoženost zůstala nevyužitá, popřípadě by ani nevznikla. V praxi jsou termíny lidské zdroje, lidský kapitál a lidský potenciál často zaměňovány a je nutné tuto terminologii zpřesnit. Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu, schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, který je schopný vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu. Lidský kapitál je zásoba vrozených a v průběhu života jedince získaných schopností, znalostí, dovedností a talentu. Je možné ho považovat za víceméně dynamickou veličinu. Rozdíl mezi lidským kapitálem a lidskými zdroji je ten, že lidský kapitál vlastní i jedinci nezařazení do pracovního procesu a nemající žádný pracovněprávní vztah s jakoukoli organizací. Lidský potenciál lze chápat jako soubor předpokladů a dispozic člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvalitativního i kvantitativního hlediska podniku umožňují postupovat dopředu a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Jedná se o způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Termín lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti, zatímco pojem lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti. Rozdíly mezi lidským potenciálem a lidským kapitálem nejsou příliš zřejmé, a v praxi jsou tyto dva termíny často zaměňovány (Vodák, 2011, s. 34)

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je pojem, který v posledních letech nahrazuje pojem personální řízení. Nahrazení pojmů nemá pouhý formální význam, ale vyjadřuje kvalitativní posun ve vnímání vztahu podniku a jedince. Řízení lidských zdrojů představuje promyšlený a komplexní přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Pojem lze považovat za zaměřitou filosofii řízení lidí opírající se o různé teorie, které se týkají chování organizací a lidí. Rovněž se zaměřuje na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, a na etický rozměr řízení lidí, to znamená, jak efektivně využívat lidi

v souladu s danými morálními hodnotami. Je založeno na principu uplatňování rozmanitých postupů a politik v oblasti rozvoje a vytváření organizace, vzdělávání a rozvoje, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování a poskytování služeb zlepšujících vyrovnanost a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto postupů a politik musí probíhat v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů navzájem propojenými a vycházejícími ze strategie organizace (Armstrong, 2015, s. 43 – 44). Přístup k dané problematice by měl být založený na principu, že organizaci tvoří lidé a lidé tvoří organizaci. Pozitivní přístup lidí k práci v organizaci lze očekávat, pakliže vytvořené struktury a procesy v organizaci umožní, aby se přirozené sklony jednotlivců odrážely v jejich chování (Armstrong, 2015, s. 44). Jak již bylo zmíněno, tak řízení lidských zdrojů zdůrazňuje především plné využití lidských schopností a lidského potenciálu. V širším slova smyslu zahrnuje veškeré činnosti vedoucích pracovníků, v užším smyslu je ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku, to je s činnostmi specializovaných útvarů. Systém řízení personální práce bývá rovněž nazýváno personalistika. Cíle personálního řízení vyjadřuje personální politika. Personální politika je souhrn relativně stabilních zásad, jimiž se podnik řídí při rozhodování, a které se týkají přímo nebo nepřímo pracovníků a práce. Je součástí podnikové politiky jako celku a určuje hlavní cíle, normy a priority jednání pro personální oblast. Do personálního řízení se silně promítá i sociální politika organizace. Jedná se o souhrn specifických činností a opatření, které se zaměřují na optimalizaci bezprostředních podmínek práce i širších okolností pracovního zařazení. Dobře formulovaná sociální politika je důležitou podmínkou pro stabilizaci pracovníků, jejich identifikaci s vykonávanou prací a s organizací. (Königová, 2013, s. 2 – 3).

### **2.1.1 Personální strategie**

Strategie podniku obecně stanovuje dlouhodobé cíle, kterých chce podnik dosáhnout. Je vytvořenou představou o ucelené perspektivě podniku a o jejím směřování. Jednou z částí strategie, je strategie organizace, vztahující se k cílům, poslání a vizi společnosti. Druhou částí je specifická strategie v rámci strategie podniku, týkající se nových technologií, financí, lidí, vývoje trhu produktů a aspektů řízení, jako je, snižování nákladů, inovace, produktivita nebo kvalita (Armstrong, 1999, s. 179). Personální strategie je jednou z dílčích strategií podniku. Vyjadřuje komplexní a dlouhodobé cíle v personální

oblasti, které mají rovněž napomoci k dosažení cílů podniku. Ve své oblasti vytváří předpoklady k realizaci organizační strategie. Musí odpovídat vnitřním podmínkám podniku, musí reagovat na změny strategie společnosti a respektovat vnější podmínky, v nichž podnik funguje. Jinými slovy lze říci, že spojuje vnější vlivy na organizaci s jejími vnitřními specifiky.

Personální strategie se rozpracovává do personálních plánů. Rozhodování v personální oblasti znamená zvažování alternativ v souladu s personální strategií. Personální strategii vyjádřenou explicitně mnohé organizace nemají. Při vytváření personální strategie lze využít mnohé přístupy, neexistuje jeden zaručený a správný způsob. Různé přístupy k formulování strategie jsou odrazem různých způsobů řízení změn a různých způsobů, jak uvést lidskou složku organizace do souladu s jejími cíli (Kociánová, 2012, s. 91).

### **2.1.2 Personální plánování**

Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů organizace. Plánování lidských zdrojů lze definovat jako proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech. Například Bulla a Scott (1994) charakterizují personální plánování jako proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů a budou vytvořeny plány, které budou směřovat k uspokojení těchto potřeb (Armstrong, 2007, s. 305). Personální plánování postihuje oblast pohybu lidí do organizace, uvnitř organizace a z organizace. Pro efektivní personální plánování by mělo být dodržováno několik zásad. První zásadou je, že personální plány musejí být v souladu se strategickými plány organizace. Druhou zásadou je, že personální a organizační plánování by mělo být sladěno časově, a poslední důležitou směrnicí je, že personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí (Kociánová, 2010, s. 73 – 74).

Plánování pracovníků se dělí na dvě části, a to na plánování potřeby pracovníků a plánování pokrytí této potřeby. Protože plánování představuje především předvídání budoucího vývoje, je základním stavebním kamenem procesu plánování prognóza, založená na poznání vývojových zákonitostí a vzájemných vztahů všech činitelů, ovlivňujících potřebu pracovních sil i možnosti jejího pokrytí. Kvalita prognózy a její

reálnost závisí na kvalitě a hloubce předcházejících analýz dosavadního vývoje. Prognózy jsou podkladem pro sestavení plánu (Königová, 2013, s. 104 – 105).

#### 2.1.2.1 Metody

K odhadu budoucí potřeby pracovníků jsou využívány intuitivní a kvantitativní metody. Intuitivní metody jsou založené na znalosti vazeb mezi technikou, úkoly organizace a pracovní silou a vyžadují zkušenosti těch, kteří odhad provádějí. Mezi intuitivní metody patří například metoda manažerských odhadů, kdy manažeři odhadují velikost a strukturu budoucí potřeby pracovníků, dále se využívá kaskádová metoda, kde úkoly organizace jsou postupně rozepisovány či metoda delfská, kdy skupina expertů usiluje o shodu názorů na budoucí vývoj faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovníků v organizaci. Intuitivní metody dle Koubka (2007) využívají především malé a střední podniky. Jejich výhodou je to, že kromě zkušeností majitele či vedení podniku mohou brát v úvahu i obtížně kvantifikovatelné a obtížně měřitelné faktory výkonu. Zároveň jsou méně náročné na čas a finanční prostředky a přitom poskytují velmi spolehlivé odhady na perspektivu jednoho až dvou let.

K odhadu potřeby pracovníků jsou dále využívány kvantitativní metody. Jde například o metody založené na analýzách vývojových trendů, na regresní analýze, na pracovních normách, na grafické analýze či se může jednat o počítačové modelovací metody. V praxi se při odhadu budoucí potřeby pracovníků v organizaci používá kombinace metod intuitivních s metodami kvantitativními. V případě stanovení potřeby pracovníků je třeba rozhodnout, zda bude pokryta z vnitřního nebo vnějšího trhu práce. K odhadům pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů se používá například bilanční metoda či takzvaná Markovova analýza. Při odhadech budoucí potřeby pracovních sil v podniku obvykle platí, že čím jednodušší a všeobecně srozumitelnější metody k odhadu jsou použity, tím reálnější jsou výsledky (Kociánová, 2010, s. 76).



### 3 Vzdělávání

Vzdělávání je činnost orientovaná k nabývání dovedností, informací, vědomostí, návyků nebo odborných oprávnění. V užším pojetí lze vzdělání chápat jako prostředek, který napomáhá k získání odborné způsobilosti pro výběr budoucího povolání, naopak v širším pojetí lze na vzdělání pohlížet jako prostředek, který slouží k dosažení osobního růstu a rozvoje, začlenění do společnosti pomocí kulturního dědictví, což je přínosem pro společnost z hlediska dobrého fungování hospodářství (Mužík, 2012, s. 23).

V legislativě i v odborné literatuře se lze setkat s pojmem další vzdělávání. Pojem další vzdělávání je definován v zákoně č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů. Tento zákon vystihuje další vzdělávání jako vzdělávací aktivity, jež nejsou počátečním vzděláváním, přičemž počáteční vzdělávání je v zákoně popsáno jako vzdělávání, které je uskutečňováno mateřskými, základními, středními, vyššími odbornými i vysokými školami nebo jejich součástmi (Zákony pro lidi, online, c2010 – 2016). Další vzdělávání je vymezeno institucionálně, rozhodující je poskytovatel, nebere se v úvahu věk studujících ani forma vzdělávání. Institucionální hledisko však není uplatňováno zcela bez výjimky, ale je doplněné hlediskem vzdělávacího programu. Například, pokud vysoké školy poskytují jednotlivé kurzy, které nevedou k získání stupně vzdělání, jedná se taktéž o další vzdělávání. V zásadě lze rozlišit tři typy dalšího vzdělávání. Prvním typem je další odborné vzdělávání, nebo-li continuing professional development. To představuje odborně diverzifikovanější systém krátkodobějších studijních forem. Jedná se například o školení, semináře či kurzy. Realizováno je převážně formou přímé výuky a poskytuje hlavně odborně úzce specializované vzdělávání, které odráží současné potřeby praxe daného odborného zaměření a profese. Druhým typem dalšího vzdělávání je odborný trénink zaměřující se na oblast rozvoje dovedností. Uplatňuje se zde princip takzvaného učení akcí spojený s technikami individuálního vedení a s týmově orientovaným výcvikem praktických dovedností. Jedná se například o coaching apod. Používání interaktivních a participativních technik motivujících tvůrčí aktivitu účastníků má za cíl řešení praktických úkolů plynoucích z trénovaných činností. Rozvoj dovedností spočívá v transformaci odborných znalostí a zkušeností do praktických manuálních či intelektuálních dovedností. Dalším typem je kombinované vzdělávání, které je dnes výrazně spojováno s pregraduálním a graduálním stupněm kvalifikačního vzdělávání na vysokých školách za

účelem dosažení určitého stupně školního vzdělání formou dlouhodobějšího systematicky uspořádaného učebního procesu s definovaným podílem všeobecné a odborné složky vzdělání a kvalifikačními souvislostmi a odbornými návaznostmi. Kombinované vzdělávání je spojené zejména s oblastí otevřeného vzdělávání. Uplatňuje se v něm přístup tazvaného flexibilního, resp. otevřeného učení kombinujícího techniky přímé výuky s technikami individuálně řízeného studia (PVD, online, 2016).

### **3.1 Celoživotní vzdělávání**

Pojem celoživotní vzdělávání představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání. Tradiční formalizovaný školský systém tvoří pouze základnu a část vzdělávání. Lidé by v současné společnosti měli mít možnost dále se vzdělávat v různých stadiích svého života, realizovat rozličné přechody mezi učením, vzděláváním a zaměstnáním. Jedná se o zajištění přístupu ke vzdělávání po celý život, možnost učit se až do úrovně osobnostních mezí. Myšlenka celoživotního vzdělávání není nová, ale v současné době existuje možnost ji realizovat. Jedná se o reakci na kompetence, které jsou vyžadované ve znalostní společnosti a o reakci na nemožnost tyto kompetence zprostředkovat jen v rámci stávající školské soustavy. Celoživotní vzdělávání je cílem a koncepcí dnešní vzdělávací politiky na národní i nadnárodní úrovni a politiky rozvoje lidských zdrojů. Příležitosti, které celoživotní vzdělávání nabízí, nejsou chápány jako garance vysokého profesního a společenského statusu (Beneš, 2014, s. 36).

### **3.2 Vzdělávání dospělých**

Od pojmu celoživotní vzdělávání je třeba odlišit pojem vzdělávání dospělých. Vzdělávání dospělých je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace zahrnující všechny vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých, další vzdělávání nebo vzdělávání seniorů. Vzdělávání dospělých se stává jednou z nejvýznamnějších složek celoživotního vzdělávání, zahrnuje řadu systémových prvků v rámci konceptu celoživotního vzdělávání. Zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých, získání určitého stupně vzdělání. Je to proces

cílevědomého a systematického osvojování a upevňování znalostí, schopností, dovedností, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce. Nejrozsáhlejší součástí vzdělávání dospělých je další profesní vzdělávání. Svým významem, kvalitou a kvantitou nejvíce ovlivňuje vzdělávání dospělých jako celek a jeho účinnost v hospodářství (Palán, 1997, s. 130). Zpravidla je vázáno na profesi, pracovní pozici, na roli dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Podstatou je vytvářet a udržet optimální soulad mezi kvalifikací subjektivní, tj. reálná způsobilost jednotlivce, a kvalifikací objektivní, tj. nároky na výkon konkrétní profese či pozice.

Do vzdělávání dospělých patří i vzdělávání rekvalifikační a zájmové a občanské vzdělávání v dospělosti. Rekvalifikační vzdělávání je takové, kdy člověk v průběhu svého pracovního života musí změnit svoji původní kvalifikaci (PVD, online, 2016). Rekvalifikační vzdělávání je nejvýznamnějším způsobem vzdělávání uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce, i když se ho mohou účastnit i osoby zaměstnané, zpravidla však nezaměstnaností ohrožené. Zájmové vzdělávání, iniciované zpravidla ze strany jednotlivce, sice slouží především rozvoji zálib nebo osobně motivovaných znalostí, zároveň však jsou jeho výsledky využitelné i v profesní kariéře jednotlivce a přispívají ke zvyšování úrovně vzdělanosti ve státě. Občanské vzdělávání zlepšuje informovanost, obecný rozhled a hodnoty občanů týkající se specifických společenských, politických a dalších otázek. Proto by měly být i tyto typy vzdělávání dospělých podporovány. Poskytují je například odbory, církve, místní a regionální orgány, apod (Palán, 1997, s. 100).

## 4 Veřejná správa

V podstatě se dá říci, že neexistuje žádná definice vystihující podstatu veřejné správy v celém komplexu a přitom byla všeobecně uznávána. Dle většiny studií je veřejná správa popsána pomocí znaků typických pro veřejnou správu, pokud činnost subjektů uvedeným znakům odpovídá, jedná se o veřejnou správu. Veřejná správa vychází z podstaty správy jako takové. Lze ji považovat za výkon jistých kompetencí směřujících k uspořádání a řízení daných záležitostí (Horzinková, 2015, s. 9). Veřejnou správu je nutné odlišovat od soukromé správy. Veřejná správa jakožto správa veřejných záležitostí je správou ve veřejném zájmu. Subjekty vykonávající veřejnou správu ji realizují jako právem uloženou povinnost vycházející z titulu svého postavení veřejnoprávních subjektů. Naproti tomu soukromá správa je správou soukromých záležitostí, která je vykonávána v soukromém zájmu, soukromými osobami, sledující vlastní cíl a řídící se vlastní vůlí (Kadečka, 2008, s. 5). Hlavní rozdíl mezi veřejnou a soukromou správou spočívá tedy v tom, že pro veřejnou správu je typický veřejný zájem, kdežto soukromá správa sleduje pouze vlastní cíle. V porovnání se soukromou správou je veřejná správa více vázána právem, což lze vysvětlit tak, že je vykonávána orgány veřejné správy, které svoji činnost realizují v mezích, prostředky a v případech, které stanoví zákon (Sládeček, 2009, s. 18). Ve funkčním pojetí je výkonnou činností státu jako základního veřejnoprávního subjektu, která je uskutečňována prostřednictvím státních orgánů. Rovněž je i výkonnou činností dalších veřejnoprávních subjektů, respektive jejich orgánů, která spočívá ve správě veřejných záležitostí a jak již bylo zmíněno, je realizovaná jako projev výkonné moci ve státě (Kadečka, 2008, s. 6 – 7).

### 4.1 Státní správa

Státní správa reprezentuje část veřejné správy uskutečňující se v zájmu a jménem státu. Je klíčovou součástí veřejné správy a tvoří její samotné jádro. Rovněž je realizací výkonné moci státu (Pomahač, 2002, s. 55). Je tedy projevem činnosti státu, jenž má za úkol uskutečňování výkonné moci ve státě. Je odvozena od postavení státu, poslání, od podstaty a způsobu realizace státní moci (Kadečka, online, 2016). Svým charakterem je zvláštním druhem společenského řízení, které uskutečňuje stát. Svou povahou je státní správa organizující a mocensko-ochrannou činností státu, která v sobě spojuje jednak

prvky klasického řízení a dále prvky regulace, a to v nejobecnějším chápání těchto pojmů (Kadečka, 2008, s. 6). Výkonná moc je vykonávána vedle činnosti zákonodárné a činnosti soudní (Veselá, 1997, s. 15). Od moci zákonodárné se výkonná moc odlišuje tím, že zákony jako originární a primární právní předpisy netvoří, ale naopak aplikuje, a od moci soudní se pak odlišuje tím, že uvedená aplikace je v případě veřejné správy determinována veřejným zájmem, zatímco pro soudnictví je charakteristická soudcovská nezávislost (Kadečka, online, 2016).

## **4.2 Samospráva**

Samospráva je část veřejné správy, která je uskutečňována jinými veřejnoprávními subjekty než státem. Jde o subjekty korporativního charakteru, které jsou označovány jako veřejnoprávní korporace. Podoba současné moderní samosprávy má své historické kořeny v středověkém cechovním zřízení a v samosprávě středověkých měst, přičemž k jejímu kvalifikovanějšímu vyjádření, především pokud jde o samosprávu územní, došlo v období takzvaného liberálního právního státu (Kadečka, 2008, s. 8). Státní správu může vykonávat samospráva, stanoví-li tak zákon. Výkon samosprávy je výrazem decentralizace veřejné správy. Ta se právě projevuje tak, že některé státní záležitosti jsou svěřeny samostatným veřejnoprávním subjektům, které vykonávají správu veřejných záležitostí v rámci určitého území nebo okruhu svých zájmů. Samospráva řídí na vlastní odpovědnost část veřejných záležitostí ve svém zájmu. Protože v případě samosprávy nevykonává státní správu stát, ponechal si možnost dohledu nad výkonem státní správy samosprávou. Pro samosprávu veřejnoprávních korporací i pro státní správu je charakteristické, že se v obou případech jedná o veřejnou správu, a proto také státní správa společně se samosprávou naplňuje obsah uvedeného pojmu (Sládeček, 2009, s. 21).

### 4.3 Vzdělávání úředníků státní správy v České republice

Jak již bylo zmíněno výše, základním předpokladem úspěšnosti zvyšování kvalifikace obecně je uznání faktu, že lidský potenciál je rozhodujícím kapitálem každé organizace a je třeba mu věnovat prvořadou pozornost. V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti, veřejnou správu z toho nevyjímaje. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem, na kterém se institucionálně podílí jak vlastní organizace, tak vzdělávací instituce (Strecková, 2003, s. 13). Pro řádný výkon veřejné správy je zapotřebí personálních, finančních a věcných prostředků. Právě personální složka tvoří nejvýznamnější fragment určující efektivitu a kvalitu veřejné správy (Hendrych, 2012, s. 468).

Úředník veřejné správy znázorňuje kvalifikovaného pracovníka, na něhož jsou kladeny specifické nároky. Tyto nároky vycházejí ze specializace, druhu práce, z pohledu organizační hierarchie a bezúhonnosti. Pro lepší pochopení toho, jak je vzdělávání úředníků důležité, je nezbytné popsat obecné znaky úředníků veřejné správy, které jsou pro všechny správní činnosti shodné. Patří mezi ně osobnostní kompetence, kvalifikační kompetence, speciální kompetence a posledním znakem jsou schopnosti a dovednosti. Do osobnostních kompetencí se řadí morální a volní vlastnosti. Úředník veřejné správy musí jednat s veřejností tak, aby svoji činnost vykonával svědomitě, a přes svou autoritativnost dokázal být sociálně přizpůsobivým. U kvalifikační kompetence se předpokládá, že je úředník znalý právních norem týkajících se činností vykonávaných v daném orgánu veřejné správy, obzvláště pak správních procesů a správního práva. Rovněž je nutné, aby měl pracovník přehled v regionálním rozvoji, legislativě EU a tak podobně, protože absolvování určitého vzdělání zajišťující nezbytné teoretické znalosti pro výkon povolání, nesmí být jediným předpokladem pro veřejnou službu. Do speciální kompetence spadá projev úředníka, jeho tolerance, pochopení pro druhé, dodržování etiky či samostatnost. Mezi schopnosti a dovednosti spadá schopnost úředníka řešit konkrétní situace v mezích zákona. Rovněž je důležité, aby úředník ovládal informační technologie a měl vyjadřovací schopnosti (Rýznar, 2006, s. 156).

### 4.3.1 Vzdělávání státních zaměstnanců ve správních úřadech

Základní body vzdělávání státních pracovníků ve správních úřadech definuje dokument schválený vládou České republiky usnesením č. 865 ze dne 26. října 2015 s názvem „Rámcová pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“ (MVČR, online, 2015). Těmito pravidly se zrušuje usnesení vlády ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Tento systém vzdělávání, který je realizovaný podle Pravidel výše zmíněných, a s využitím Institutu státní správy, umožňuje zkvalitnění a sjednocení vzdělávacího procesu ve správních úřadech a v Úřadu vlády České republiky (MVČR, online, c2015).

Rámcová pravidla vzdělávání pracovníků ve správních úřadech stanovují jednotlivé druhy vzdělávání, proces vzdělávání, institucionální odpovědnost za vzdělávání a směrnice vedení spisové dokumentace vzdělávacích činností. Tato pravidla určují pouze minimální požadavky na vzdělávání ve správních úřadech, všechny další nároky nad rámec těchto pravidel jsou přípustné a vymezují se vnitřním předpisem správního úřadu či dalším právním ujednáním. Cílem vzdělávání pracovníků je osvojit si a dále prohlubovat důležité dovednosti a znalosti pro výkon práce, kterou má pracovník správního úřadu zastávat. Pravidla se vztahují na zaměstnance, již jsou v pracovním poměru podle zákona číslo 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, umístění na místech systemizovaných jako pracovní, včetně pracovníků zařazených v bezpečnostních sborech, jedná-li se o správní úřad.

#### 4.3.1.1 Struktura vzdělávání a vzdělávací programy

Vzdělávání zaměstnanců je uskutečňováno postupně ve čtyřech fázích, a to identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním vzdělávání, realizací vzdělávacího procesu a vyhodnocováním výsledků vzdělávání. Druhy vzdělávání jsou klasifikovány jako vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné, vzdělávání průběžné, jazykové vzdělávání a vzdělávání vedoucích pracovníků.

Hlavním cílem úvodního vstupního vzdělávání je zajistit pracovníkovi informace a základní znalosti, které se týkají chodu správního úřadu, aby byl pracovník po svém nástupu do zaměstnání způsobilý vykonávat činnost v příslušném správním úřadu. Je povinné pro všechny pracovníky správního úřadu. Zahajuje se bezprostředně po vzniku pracovního poměru a ukončuje se do tří měsíců od vzniku pracovního poměru. To neplatí v

případě seznámení se s právy a povinnostmi, které vyplývají z právních předpisů upravujících bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu práce a požární ochranu, se kterými musí být zaměstnanec prokazatelně seznámen v den nástupu do práce. Obsah, rozsah i vymezený čas vstupního vzdělávání úvodního, které je určené pro cílovou skupinu pracovníků, kteří vykonávají pouze manuální, servisní a pomocné práce, stanoví vedoucí správního úřadu.

Následné vstupní vzdělávání je pro zaměstnance povinné s výjimkou pracovníků, kteří vykonávají výlučně servisní, manuální a pomocné práce. Cílem vzdělávání je zdokonalit znalosti pracovníka, které se týkají činnosti a organizace veřejné správy, právních předpisů obecně dopadajících na činnost státní správy a práva Evropské unie, a také povinností, práv a pravidel etiky pracovníka. Následné vstupní vzdělávání se zahajuje nejdříve po absolvování úvodního vstupního vzdělávání a ukončuje se do dvanácti měsíců od vzniku pracovního poměru. Zakončeno je písemným testem.

Dalším typem vzdělávání je vzdělávání průběžné, jehož cílem je zajistit prohlubování a zdokonalování znalostí pracovníků v návaznosti na již absolvované vzdělávání nebo se záměrem osobního či odborného rozvoje pracovníků. Obvykle se zahajuje po ukončení vstupního vzdělávání úvodního, a probíhá průběžně po celou dobu trvání pracovního poměru v souladu s požadavky, které jsou kladeny na pracovní místo.

Specifickým typem vzdělávání je vzdělávání vedoucích pracovníků. Cílem vzdělávání je naučit pracovníky základní obecné kompetence pro výkon vedoucí pozice, jimiž jsou hlavně pravidla a nástroje řízení a vedení pracovníků, schopnost formulovat a řešit problémy, schopnost nést odpovědnost, schopnost rozhodování, schopnost týmové spolupráce, sociální schopnosti, zejména pak schopnost motivovat, schopnost efektivní komunikace, schopnost otevřeného přístupu, schopnost vyjednávat a řešit konflikty, umění prezentovat, a rozvoj osobnostních předpokladů, zejména pak schopnost obhajovat výsledky své práce, psychická odolnost a vyrovnanost, důvěryhodnost či samostatnost v rozhodování. Vzdělávání vedoucích pracovníků se obvykle zahajuje po ukončení vstupního vzdělávání úvodního.

Posledním typem vzdělávání je vzdělávání jazykové. Cílem jazykového vzdělávání je osvojení si znalostí cizího jazyka pro prokázání úrovně znalosti cizího jazyka, která je požadovaná pro pracovní místo. Dalším cílem je rovněž zdokonalování jazykových znalostí realizované v rámci průběžného vzdělávání, a to za předpokladu, že je na pracovním místě stanoven požadavek úrovně znalosti cizího jazyka. Seznam



standardizovaných jazykových zkoušek, které jsou považovány za prokázání úrovně znalosti cizího jazyka požadovaného pro pracovní místo, je vydán ve Věstníku Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se stanoví Seznam standardizovaných jazykových zkoušek pro účely systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech (MVČR, online, c2015).

#### **4.3.2 Vzdelávání úředníků územních samosprávných celků**

Vzdelávání úředníků územních samosprávných celků upravuje zákon číslo 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Zákon se nevztahuje na zaměstnance územního samosprávného celku zařazené v jeho organizačních složkách, zařazené v jeho zvláštních orgánech a na zaměstnance vykonávající výlučně manuální, pomocné nebo servisní práce či takové, kteří výkon řídí (AKV, online, 2016). Dle § 2 zákona č. 312/2002 Sb. je za Územní samosprávný celkem považována obec a kraj a pro účely tohoto zákona též město, statutární město, hlavní město Praha a městská část hlavního města Prahy. Za úřad se pro účely tohoto zákona považuje obecní a městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města a hlavního města Prahy, úřad městského obvodu, městské části územně členěného statutárního města či městské části hlavního města Prahy a krajský úřad. Správními činnostmi se pro účely tohoto zákona rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů. Úředník je pro účely tohoto zákona zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností a je zařazený do některého z výše vyjmenovaných úřadů. Vedoucí úředník je úředník, který je vedoucím zaměstnancem. Vedoucí úředníci jsou do své funkce jmenováni. Jmenování provádí vedoucí úřadu, což je vedoucí úředník vykonávající funkci tajemníka. V obcích či městských obvodech a městských částech, kde není funkce tajemníka zřízena nebo kde není tajemník ustanoven, plní úkoly vedoucího úřadu starosta (MPSV, online, 2016).

System vzdelávání úředníků by měl napomáhat ke zvyšování úrovně výkonu veřejné správy územními samosprávnými celky. Systematické vzdelávání úředníků je rozhodujícím prvkem zákona, neboť kvalita a rozsah celoživotního profesního vzdelávání úředníků zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu výkonu veřejné správy. Vzdelávání

úředníků je základním kamenem profesionalizace úředníků územních samosprávných celků.

Vzdělávání úředníků se v první řadě opírá o obecnou pracovněprávní úpravu, zejména o § 126 a 141a a následující zákoník práce rozlišující zvyšování a prohlubování kvalifikace. Dle zákona o úřednících je vzdělávání úředníků specifickým způsobem prohlubování kvalifikace. Z toho vyplývá, že úředník si je povinen prohlubovat kvalifikaci takovým způsobem, který stanoví zákon a územní samosprávný celek má právo úředníkům stanovit účast na vzdělávací akci. Naopak územní samosprávný celek má povinnost pro úředníka zabezpečit prohlubování kvalifikace, a to v rozsahu, který stanoví zákon o úřednících (AKV, online, 2016).

#### 4.3.2.1 Struktura vzdělávání a vzdělávací programy

První část zákona o úřednících, hlava čtvrtá, obsahuje komplexní úpravu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, zvláště povinnost úředníků prohlubovat si kvalifikaci a povinnost územního samosprávného celku toto prohlubování kvalifikace úředníkům umožnit. Ustanovení § 18 odstavec 1 ukládá úředníkům obecné nařízení prohlubovat si kvalifikaci. Toto ustanovení je ve vztahu speciality k ustanovení § 141a zákoníku práce, které ukládá všem zaměstnancům povinnost soustavně si prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce, která je sjednaná v pracovní smlouvě. § 141a zákoníku práce se týká rovněž úředníků, proto vyjma prohlubování kvalifikace způsobem, který stanoví zákon o úřednících, má možnost územní samosprávný celek úředníku uložit účast i na jiném školení k rozšíření kvalifikace. Příkladem může být jazykové školení, pakliže je takové školení nezbytné k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě.

V podstatě se dá říci, že systém vzdělávání tvoří pyramidu, jejíž základnou je vstupní vzdělávání poskytující novému úředníku širší obecný přehled o veřejné správě. Vstupní vzdělávání je vymezeno pro všechny úředníky, včetně vedoucích úředníků a vedoucích úřadu. Podle zákona je nemusí absolvovat úředník, jež má zvláštní odbornou způsobilost. Úředník má uloženou povinnost prohlubovat si kvalifikaci účastí na průběžném vzdělávání, a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti, nestanoví-li zákon jinak. Rovněž vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si

kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků podle § 27, nestanoví-li tento zákon jinak (MPSV, online, 2016).

#### Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost je začleněna do systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, který je zavedený v zákoně o úřednících. Stejně jako u dalších druhů vzdělávání úředníků, i přípravu na prokázání zvláštní odborné způsobilosti mohou poskytovat všechny vzdělávací instituce poskytující vzdělávací program akreditovaný pro tento typ prohlubování kvalifikace. Vzdělávací program pro přípravu na prokázání zvláštní odborné způsobilosti nezahrnuje ověření zvláštní odborné způsobilosti, jinak řečeno zkoušku. Zkoušku úředníci skládají u zkušební komise, kterou jmenuje Ministerstvo vnitra. Ministerstvo vnitra taktéž vydává osvědčení o prokázání zvláštní odborné způsobilosti zkouškou.

#### Uznávání rovnocenného vzdělávání

Zákon o úřednících uznává vzdělání, kterého bylo dosaženo v bakalářských či magisterských studijních programech pro účely prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků. To znamená, že za daných podmínek úředník, který dosáhl vzdělání, jež lze klasifikovat pro účely příslušného druhu prohlubování kvalifikace za rovnocenné co do obsahu i rozsahu, nemá povinnost náležející druh prohlubování kvalifikace absolvovat. Uznávání se provádí dvojím způsobem, a to individuálně rozhodnutím Ministerstva vnitra vydaným na návrh úředníka nebo územního samosprávného celku nebo formou prováděcího právního předpisu připraveným taktéž Ministerstvem vnitra. Zákon o úřednících tak počítá se zužitkováním vědomostí, které úředníci získali mimo systém vzdělávání v příslušných oborech a oblastech. Například na vysokých školách, v jiných vzdělávacích institucích a zařízeních, ale i v zahraničí.

#### Plán vzdělávání

Územní samosprávný celek má povinnost zpracovat individuální plán vzdělávání úředníka a dle tohoto plánu musí postupovat při zajišťování vzdělávání úředníka. Plán musí být zpracován do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka a alespoň jedenkrát za tři roky musí být ohodnoceno jeho plnění. Podle výsledků hodnocení

vzdělávání úředníka musí být plán aktualizován. Je nutné, aby plán obsahoval časový rozvrh zdokonalování kvalifikace úředníka v rozsahu maximálně osmnáct pracovních dnů po dobu následujících tří let. O rozvržení osmnácti pracovních dnů do doby tří let rozhoduje územní samosprávný celek. Plán zahrnuje konkrétní druhy zvyšování kvalifikace, kterých je daný úředník povinen se za podmínek, které jsou stanovené v zákoně, účastnit včetně časového rozvržení na dobu tří let. Jedná se o individuální přístup v tvorbě plánu vzdělávání, jehož konkrétní obsah závisí na konkrétních podmínkách, především na druhu vykonávané správní činnosti a splnění zákonem předepsaných předpokladů pro její výkon a dalších okolnostech konkrétního případu (AKV, online, 2016).

#### Akreditace vzdělávacích programů a vzdělávacích institucí

Vedle příspěvkové organizace zřízené Ministerstvem vnitra mohou prohlubování kvalifikace poskytovat další vzdělávací instituce, především školy a také samy územní samosprávné celky za podmínek stanovených v zákoně. Podmínkou je, že právnická nebo ale i fyzická osoba, která vzdělání poskytuje, má akreditaci pro poskytované vzdělávací programy a je akreditována jako vzdělávací instituce. Akreditace vydává Ministerstvo vnitra na základě podání žádosti. Posouzení žádosti provádí akreditační komise, která k ní na základě hodnocení splnění podmínek pro vydání akreditace stanovených v zákoně podává stanovisko Ministerstvu vnitra. Stanovení podmínek pro udělení akreditací a stanovení podmínek pro zamítnutí žádosti představuje spolu s nezávislým projednáním žádostí v akreditační komisi zákonem danou záruku nezávislého posuzování a objektivnosti žádostí. Udělení akreditace podle § 30 zákona se vztahuje výhradně k prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků, což patří do působnosti Ministerstva vnitra, není tím dotčen zákon o vysokých školách, ani další předpisy platné v oblasti školství (MPSV, online, 2016).

## **Praktická část**

Praktická část práce má za cíl posoudit systém vzdělávání pracovníků na úřadě městské části Praha 6, přičemž primárně se zaměří na odbor evidence obyvatel a osobních dokladů. Práce poukáže na pozitiva a negativa, odkryje nedostatky systému a přiměje k zamýšlení se nad případnými novými možnostmi vzdělávání úředníků.

Cíl empirické části vychází z hlavního cíle bakalářské práce, který se rozvíjí v dílčích cílech práce. Hlavním cílem je popsat současný vzdělávací systém a nastínit vnímání kvality vzdělávání a rozvoje ze strany zaměstnanců úřadu.

Východiskem bakalářské práce je objasnění spokojenosti pracovníků úřadu se vzdělávacími programy, které jim úřad nabízí, s čímž je spojené i zjištění, zda pracovníci již nějaké vzdělávací aktivity absolvovali včetně absolvování povinného vstupního vzdělávání, které by mělo být ukončeno do 12 měsíců od vzniku pracovního poměru.

Prvním dílčím cílem bakalářské práce je definovat silné a slabé stránky v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. V práci dojde k vyjádření kladů či záporů vzdělávacího systému nabízeného úřadem popřípadě k upozornění na jeho rezervy. Kromě samotného vzdělávání je kladen důraz i na zjištění vlastní motivace úředníků k učení, i motivaci vnější od svého nadřízeného. Dále se zjišťuje, jsou-li zaměstnanci ochotni se finančně podílet na zvyšování kvalifikace, a zda se sami vzdělávali během posledních dvou let i ve svém volném čase.

Druhým dílčím cílem je pak na základě realizované analýzy stávajícího stavu vzdělávacího systému úřadu, navrhnout žádoucí změny tohoto systému tak, aby podpořily další úspěšný rozvoj pracovníků a úřadu jako celku.

## 5 Metodologická východiska průzkumu

Po zvážení všech okolností byla pro tento průzkum zvolena kvantitativní metoda sběru dat, dotazníkové šetření a metoda rozhovoru. Dotazník byl použit pro všechny pracovníky odboru mimo vedoucí odboru, se kterou byl veden polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor byl veden přímo na úřadě. Vedoucí odboru ve zkratce nastínila fungování úřadu, organizační strukturu, pohovořila o vzdělávacím systému pracovníků ÚMČ P6 i zpětné vazbě od pracovníků. Věnovala se i vizi, které by chtěla dosáhnout, jež se týká zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců. Rozhovor přispěl k pochopení celého vzdělávacího systému na úřadě, rovněž i částečně podhalil jeho nedostatky. Rozhovor je součástí této práce jako příloha č. 3.

Dotazník je velmi levnou metodou a pro diplomovou práci tohoto směru nejvhodnější (Gavora, 2008, s. 122). Nevýhodou je, že dotazníková metoda výzkumu neumožňuje bezprostřední reakci respektive zpětnou vazbu. Rovněž se za nevýhodu dá považovat fakt, že dotazník je anonymní a dobrovolný a tím pádem je umožněno respondentům určité otázky přehlížet či snad bojkotovat, někdy včetně celého dotazníku, ale žádná odpověď, je vlastně také odpověď (Chrásková, 2007, s. 163). Na základě zformulovaných cílů byl sestaven dotazník obsahující otázky, které se vztahují k problematice vzdělávání úředníků ÚMČ P6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů. V otázkách bylo zjišťováno, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání pracovníků na ÚMČ Praha 6 odbor evidence obyvatel a osobních dokladů, zdali mají možnost vybrat si konkrétní vzdělávací akci či je-li nabídka vzdělávacích akcí dostatečná a odpovídající legislativním potřebám vykonávané správní agendy. Dotazník obsahuje celkem třicet otázek, přičemž prvních sedm otázek je identifikačního charakteru. V dotazníku vytvořeném pro tento průzkum je využito hlavně otázek uzavřených a polouzavřených, mimo otázku číslo 7, která je otevřená. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze číslo 1. Za účelem zvýšení ochoty vyplnit dotazník byli respondenti osloveni prostřednictvím vedoucí odboru, která přislíbila pomoc při vyhotovení bakalářské práce a rozdala zaměstnancům dotazník k vyplnění v tištěné podobě. Vedoucí odboru, tedy kompetentní osoba, byla předem telefonicky obeznámena o důvodu dotazníkového šetření. Respondenti odevzdali dotazníky zpět k vyhodnocení vedoucí odboru, která je přeposlala zpět v elektronické podobě. Dotazníky byly následně

vyhodnoceny. Na základě dotazníků a strukturovaného rozhovoru s vedoucí odboru byla ke zhodnocení silných a slabých stránek systému vzdělávání využita swot analýza.

## **6 Systém vzdělávání ÚMČ Praha 6**

Jak již bylo zmíněno výše, práce se zabývá analýzou vzdělávání ÚMČ Praha 6 odbor evidence obyvatel a osobních dokladů. Hlavní budova úřadu se nachází na Praze 6, Československé armády 23. Na této adrese se nachází i vybraný odbor evidence obyvatel a osobních dokladů. Toto oddělení bylo vybráno kvůli dostupnosti materiálů potřebných pro bakalářskou práci a rovněž kvůli ochotě zaměstnanců spolupracovat při vyplňování dotazníku. Veškeré informace v kapitole 4.2 jsou získány z interních dat úřadu a hlavně z polostrukturovaného rozhovoru s vedoucí odboru (viz. otázky příloha č. 3). Systém vzdělávání se na odboru evidence obyvatel a osobních dokladů řídí zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů a příkazem tajemníka č.4/2014.

### **6.1 Plán vzdělávání**

Na odboru evidence obyvatel a osobních dokladů za plán vzdělávání odpovídá vedoucí odboru. Vedoucí odboru je povinen vypracovat plán vzdělávání do šesti měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka nebo změny druhu práce. Vedoucí odboru je rovněž povinen provést za účasti pracovníka průběžné vyhodnocení plánu vzdělávání v programu Lotus Notes, a to v období mezi prvním a druhým rokem jeho platnosti. Hodnotí se dosažení kritérií souvisejících s odbornými předpoklady pracovní činnosti zaměstnance. Stanoví se oblast, ve které by se měl zaměstnanec dále vzdělávat, rozvíjet a zdokonalovat. Ve lhůtě tří let provede vedoucí odboru konečné vyhodnocení plánu vzdělávání. S konečným vyhodnocením je vedoucí odboru povinen seznámit zaměstnance. Poté vypracuje plán vzdělávání pro další tříleté období. Ačkoliv má vedoucí za úkol vyhodnotit plán vzdělávání, toto vyhodnocení má spíše informativní charakter, zda zaměstnanec splnil či nesplnil školení. Se zaměstnanci není veden hlubší rozhovor a zaměstnanci nepodávají zpětnou vazbu, týkající se spokojenosti se školením. Na základě jednotlivých plánů se zorganizují vzdělávací akce pro skupiny zaměstnanců se stejnými vzdělávacími potřebami.

Ukázky jednotlivých plánů vzdělávání zaměstnanců jsou součástí této práce jako příloha číslo 2.

## **6.2 Vstupní vzdělávání**

Personální oddělení zajistí pro nové úředníky vstupní školení na základě programu vzdělávání pro zaměstnance městských částí hl. m. Prahy, které připravuje Magistrát hl. m. Prahy. Vedoucí odboru je povinen zajistit účast úředníka ve stanoveném termínu. Prokázání výjimky z povinnosti absolvovat vstupní vzdělávání dle ust. § 19 odst. 4 zákona je povinen úředník doložit personálnímu oddělení nejpozději do 3 pracovních dnů od vzniku pracovního poměru. Prokázání výjimky z povinnosti absolvovat vstupní vzdělávání na základě osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělávání nebo jeho části dle ust. § 33 zákona předkládá úředník nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru.

## **6.3 Zvláštní odborná způsobilost**

### **6.3.1 Přihlášení úředníka ke zkoušce**

Přihlášení úředníka ke zkoušce k ověření zvláštní odborné způsobilosti spadá do povinností vedoucího odboru. Vedoucí odboru je povinen, prostřednictvím personálního oddělení, zajistit podání přihlášky k ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou u všech úředníků, kteří vykonávají správní činnosti stanovené vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti (dále už jen „ZOZ“) úředníků územních samosprávných celků, ve znění p.p. Vedoucí odboru dohodne s úředníkem formu přípravy k ověření ZOZ a doručí vyplněnou předběžnou přihlášku ZOZ nejpozději do konce pátého měsíce od vzniku pracovního poměru. U úředníka, který za trvání pracovního poměru začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání ZOZ předpokladem, doručí vedoucí odboru předběžnou přihlášku poslední pracovní den prvního měsíce, ve kterém činnost začal vykonávat. Personální oddělení následně vyhotoví závaznou přihlášku. Pokud zaměstnanec vykonává dvě a více správních činností, je vedoucí odboru povinen zajistit přihlášení pro každou jím vykonávanou správní činnost ve shora uvedeném termínu. Prokázání rovnocennosti vzdělání dle ust. § 33 zákona předkládá úředník bez zbytečného odkladu



personálnímu oddělení, a to formou originálu dokladu. Úředník předkládá originál osvědčení ZOZ do pěti pracovních dnů od vzniku pracovního poměru.

### **6.3.2 Příprava na ověření ZOZ**

Vedoucí odboru umožní úředníkovi účast na zvolené formě přípravy k ověření ZOZ zkouškou v termínech určených akreditovanou vzdělávací institucí. Informaci o termínech přípravy k ověření ZOZ zkouškou obdrží úředník a příslušný vedoucí odboru prostřednictvím personálního oddělení. Úředník je povinen zúčastnit se přípravy k ověření a následné zkoušky v termínu stanoveném akreditovanou vzdělávací institucí. Úředník je oprávněn projednávat případné požadavky na změny pouze s personálním oddělením, a to na základě písemného vyjádření příslušného vedoucího odboru. Nepřítomnost na přípravě a zkoušce bude omluvena pouze z důvodu pracovní pohotovosti dle ust. § 14 zákona, překážek v práci dle ust. § 191 ZP, ust. 199 ZP a nařízení vlády č. 590/2006 Sb., kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci a ust. § 200 ZP (Zákoník práce, online, 2006). Překážku v účasti na zkoušce je úředník povinen neprodleně doložit personálnímu oddělení. Není-li překážka v účasti na zkoušce zaměstnanci předem známa, je povinen ihned po vzniku překážky v práci personální oddělení informovat telefonicky. Příslušný vedoucí odboru může nepřítomnost zaměstnance na přípravě omluvit zcela výjimečně z důvodu mimořádných nepředvídatelných pracovních povinností, avšak při dodržení stanovených termínů. Předchozí věty se vztahují obdobně na vedoucí odborů. Pokud se úředník nezúčastní přípravy a ověření přesto, že na pracovišti svou nepřítomnost neomluví z těchto důvodů, bude jeho jednání kvalifikováno jako porušení povinností vyplívajících z právních předpisů vztahujících se k jim vykonávané práci. Náklady spojené s opakováním zkoušky nese úředník, s výjimkou jejího opakování podle § 26 odst. 1 zákona.

### **6.3.3 Osvědčení ZOZ**

Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání ZOZ předpokladem. Úředník, který úspěšně vykoná zkoušku, předloží personálnímu oddělení osvědčení ZOZ. Úředník, který neprokázal potřebné znalosti a

schopnosti, a byl hodnocen klasifikačním stupněm nevyhověl, je povinen neprodleně písemně informovat personální oddělení. Úředník, který nevyhověl při druhém opakování zkoušky, předloží personálnímu oddělení potvrzení akreditované instituce o výsledku zkoušky. Nепrokáže-li úředník ZOZ do uplynutí zákonem stanovené doby, je vedoucí odboru povinen ihned podat tajemníkovi návrh na řešení. S úředníkem, který neprokázal ZOZ ve lhůtě stanovené § 21 odst. 1 zákona, může být na základě návrhu podaného vedoucím odboru tajemníkovi rozvázán pracovní poměr výpovědí dle ustanovení § 52 písm. f) ZP – nesplňování předpokladů pro výkon sjednané práce (Zákoník práce, online, 2006).

## **6.4 Průběžné vzdělávání**

Průběžné vzdělávání zahrnuje na odboru evidence obyvatel a osobních dokladů oblasti prohlubující, aktualizací a specializační.

Prohlubující oblast je taková, která je potřebná pro řádný výkon sjednané práce, případně navazující na získanou zvláštní odbornou způsobilost.

Aktualizační reaguje aktuálně na změnu v oblasti příslušné legislativy, koncepce v dané oblasti, popřípadě změny metodiky a přístupu k problému, které úředník potřebuje znát, aby výkon v zajišťované agendě byl kvalifikovaný, kvalitní a aktuální.

Specializační je určena pouze vybraným skupinám úředníků. Jedná se například o komunikaci, korupci či problematiku EU.

Vedoucí je povinen zajistit účast úředníka na vzdělávání v rámci nabídky vzdělávacích institucí, nebo na vzdělávání organizovaném personálním oddělením. Vzdělávání průběžné a aktualizací musí být vždy v návaznosti na výkon sjednané práce nebo předpokládanou změnu sjednané práce. Personální oddělení poskytuje vedoucím odborů informace o nabídkách školení na prohloubení kvalifikace. Vedoucí odboru předkládá personálnímu oddělení návrh na zařazení jednotlivých úředníků na konkrétní vzdělávací akci. Personální oddělení na základě doporučení vedoucího odboru zajistí vyřízení administrativních náležitostí nezbytných k účasti úředníka na vzdělávání. Úředník je povinen doklad o účasti na vzdělávací akci doručit personálnímu oddělení, které provede záznam do plánu vzdělávání a zároveň provede zápis do databáze „Evidence školení“.

## **6.5 Vzdelávání vedoucích úředníků**

Vedoucí odboru je povinen zajistit účast vedoucího úředníka v rámci nabídky akreditovaných programů s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka. Personální oddělení poskytuje vedoucím odborů informace o nabídkách akreditovaných vzdělávacích programů. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Výjimky jsou ustanoveny v ust. § 33 zákona. Vedoucí odboru předkládá personálnímu oddělení nejpozději 5 dnů před konáním vzdělávací akce návrh na zařazení vedoucího úředníka na konkrétní vzdělávací akci. Personální oddělení na základě doporučení vedoucího odboru zajistí vyřízení administrativních náležitostí nezbytných k účasti vedoucího úředníka na vzdělávání a provede záznam do plánu vzdělávání úředníka. Vedoucí úředník je povinen doklad o účasti na vzdělávací akci doručit personálnímu oddělení, které provede záznam o účasti do plánu vzdělávání a do databáze „Evidence školení“. Prokázání výjimky z povinnosti účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků, které jsou stanoveny v ust. § 33 a 34 odst. 1 zákona předkládá vedoucí úředník nejpozději do 5 měsíců od vzniku pracovního poměru.

## **6.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazník byl rozdán všem zaměstnancům odboru, tedy celkem 13 úředníkům. Každý z respondentů byl obeznámen s tím, za jakým účelem je mu dotazník předán, a že je zaručena anonymita. Dotazníky odevzdalo zpět deset zaměstnanců úřadu. Tato vysoká návratnost je neobvyklá a hlavním důvodem je, že respondenti byli osloveni prostřednictvím vedoucího odboru a projevíli značný zájem i ochotu zúčastnit se anonymně dotazníkového šetření.

V uvedeném počtu navrácených dotazníků se nevyskytoval žádný nevyplněný dotazník, tedy takový, v němž by nebyly vyznačeny žádné odpovědi, a to jak v identifikační části, tak v otázkové části. Z konečného počtu odevzdaných dotazníků nebyl žádný dotazník odevzdán s neúplně vyplněnými údaji, to znamená, že by nebyla vyznačena odpověď jen u některých otázek. Z celkového počtu zaměstnaných úředníků podle navrácených dotazníků pracuje na úřadě devět žen a jeden muž. Značným překvapením je,

že nikdo z respondentů nemá vysokoškolský stupeň vzdělání. Vyšší odborné vzdělání mají pouze 2 respondenti. Většinu tvoří středoškolsky vzdělaní zaměstnanci.

**Tabulka 1: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců úřadu**

Vzdělání	Počet zaměstnanců
Středoškolské	8
Vyšší odborné	2
Vysokoškolské – Bc.	0
Vysokoškolské – Ing., Mgr.	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě dotazníku, byla zjištěna průměrná délka trvání pracovního poměru, která činí 8,25 let. Pouze jeden respondent pracuje na úřadě prvním rokem. Podle délky praxe ve státní správě nebo samosprávě byla nejvíce zastoupena skupina s praxí 20 a více let, tak odpovědělo celkem šest respondentů.

**Tabulka 2: Délka praxe úředníků v samosprávě či státní správě**

Délka praxe	Počet zaměstnanců
Do 1 roku	0
2 – 5 let	1
6 – 10 let	1
11 – 20 let	2
20 a více let	6

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dále se už jednalo o otázky týkající se vzdělávání úředníků. Z otázky č. 8, zda se již zaměstnanci účastnili během svého zaměstnání na úřadě nějaké vzdělávací akce, jasně vyplynulo, že se všichni zaměstnanci nějakých vzdělávacích akcí již zúčastnili. Otázky č. 9, 10 a 20 se zaměřují na celkovou spokojenost pracovníků s nabídkou kurzů, s absolvovanými kurzy a s lektory na vzdělávacích akcích. Pracovníci měli na výběr

z několika odpovědí, například rozhodně spokojen, spíše spokojen či nespokojen. Z odpovědí vyplývá, že pracovníci jsou s kurzy, které již absolvovali spíše spokojeni, rovněž s nabídkou kurzů je většina respondentů spokojena. Pouze v jednom dotazníku se objevila odpověď spíše nespokojen.

**Tabulka 3: Otázky vztahující se k celkové spokojenosti zaměstnanců úřadu**

Otázka	Rozhodně spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Rozhodně nespokojen	Nevím
Spokojenost s absolvovanými kurzy	4	5	1	0	0
Celková spokojenost s lektory	X	10	0	X	X
Spokojenost s nabídkou kurzů	2	7	1	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování.

V dotazníku byly zastoupeny i otázky vztahující se k ochotě pracovníků samostatně se vzdělávat či se na vzdělávání finančně podílet. Jedná se hlavně o otázky číslo 7, 11, 12, 26 a 28. Sedm respondentů vyplnilo, že si nerozšiřuje své jazykové znalosti a rovněž sedm respondentů zaškrtnulo, že se nezúčastnili v posledních dvou letech nějaké vzdělávací akce či dlouhodobějšího vzdělávání mimo nabídku svého zaměstnavatele ve svém volném čase. Nejčastějším důvodem, proč si zaměstnanci nerozšiřují své jazykové znalosti či se sami nevzdělávají, je nedostatek času. V dotazníku se objevila i odpověď finanční nákladnost či nepotřebnost jazyka v práci. Pokud by zaměstnavatel respondenty oslovil s nabídkou zvýšení kvalifikace například studiem na vysoké škole, která by podmiňovala jejich kariérní postup, pouze tři respondenti by ji nepřijali.

**Tabulka 4: Otázky vztahující se k ochotě pracovníků samostatně se vzdělávat**

Otázka	Ano	Občas ano	Ne
Vzděláváte se ve svém volném čase?	3	X	7
Účast na vzdělání mimo nabídku zaměstnavatele v posledních dvou letech.	3	X	7
Rozšiřujete si své jazykové znalosti?	3	X	7
Jste ochoten/a se sám/a finančně podílet na dalším zvyšování své kvalifikace?	4	X	6
Připravujete se nějakým způsobem k účasti na vzdělávací akci?	1	3	6
Pokud by Vás zaměstnavatel oslovil s nabídkou zvýšení kvalifikace studiem podmiňující Váš kariérní postup, přijali byste ji?	7	X	3

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázka číslo 14 zjišťovala, zda mají pracovníci možnost si sami vybrat konkrétní vzdělávací akci. Devět pracovníků uvedlo, že mají možnost si sami vybrat konkrétní vzdělávací akci související s jejich pracovním zařazením a navrhnout svoji účast přímému nadřízenému. Jeden respondent uvedl, že tuto možnost nemá. Dalo by se očekávat, že se bude jednat o respondenta, který na úřadě pracuje maximálně dva roky, ale tento respondent rovněž uvedl, že na úřadě pracuje již šest let. Z jakého důvodu to tak je, bohužel není jasné. Na otázku číslo 15, jakým způsobem jste vybírán/a na školení, měli respondenti možnost vybrat z více odpovědí a z těch převládala odpověď na základě doporučení svého nadřízeného, celkem osm odpovědí. Pouze jeden respondent zvolil možnost z vlastní iniciativy a jeden respondent vybral možnost ze zákona (povinné legislativní změny).

**Tabulka 5: Otázky vztahující se k informovanosti zaměstnanců**

Otázka	Ano	Občas ano	Ne
Dostáváte na pracovišti informace o připravovaných vzdělávacích akcích (seminářích, školeních, kurzech)?	9	1	0
Je nabídka vzdělávacích akcí dostatečná?	9	X	1

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázky číslo 16 a 17 zjišťují, zda zaměstnanci dostávají informace o připravovaných vzdělávacích akcích a zda je pro ně nabídka dostačující. Pokud se mají úředníci účastnit vzdělávání, musí být o vzdělávacích akcích informováni. Informovanost se týká jednak vhodných vzdělávacích akcí ve vazbě na konkrétní legislativní změny, které ovlivňují výkon správních agend, a jednak se dotýká i v širším smyslu nabídky vzdělávacích akcí k naplňování plánu vzdělávání úředníka vůbec. Vyhodnocením bylo zjištěno, že 9 respondentů dostává nabídku o připravovaných vzdělávacích akcích pravidelně a pouze jeden respondent obdrží takové informace občas. Žádný respondent neoznačil možnost, že by informace nedostával nikdy. Nabídka vzdělávacích akcí je dostatečná rovněž pro devět pracovníků.

Frekvenci vzdělávání vidí pracovníci úřadu rozdílně. Tři pracovníci se domnívají, že vzdělávání by mělo probíhat jedenkrát ročně, další tři respondenti by upřednostňovali vzdělávání či školení 2 krát ročně a zbývající čtyři respondenti by byli pro možnost vzdělávat se více jak dvakrát za rok. V otázce číslo 21 bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci do dalšího vzdělávání motivováni svými nadřízenými. Pět respondentů odpovědělo rozhodně ano a pro spíše ano se rozhodlo rovněž pět pracovníků. Nikdo nevybral odpověď spíše ne či rozhodně ne. Nejčastěji jsou zaměstnanci motivováni vlastním rozvojem a rozšiřováním svých znalostí a dovedností. Pouze dva respondenti vidí motivaci ve zvyšování finančního ohodnocení. Otázka číslo 22 zněla: „Kdybyste měl/a možnost cokoliv na vzdělávání pracovníků na Vašem úřadě změnit, co byste změnil/a?“ Na základě odpovědí by nejčastěji zaměstnanci nezměnili nic, celkem šest odpovědí. Dva pracovníci by změnili obsah vzdělávacích akcí a jeden pracovník frekvenci vzdělávání. Jeden respondent uvedl také variantu jiné, kterou ale bohužel blíže nespecifikoval. 7 zaměstnanců považuje za správné si na závěr vzdělávání ověřit své získané dovednosti zkouškou, tři zaměstnanci tuto variantu zamítají. Co se týče zpětné vazby, která posiluje

činnost jednotlivce i týmu a zvyšuje produktivitu práce, tak všichni respondenti uvedli, že nepodávají zpětnou vazbu svému vedoucímu.

**Tabulka 6: Otázky vztahující se k podpoře zaměstnanců ze strany zaměstnavatele**

Otázka	Ano	Ne	Nemám zkušenost
Podporuje Vás zaměstnavatel při vzdělávání mimo pracovní dobu (např. poskytuje Vám na studium dovolenou)?	3	6	1
Je ze strany zaměstnavatele dostatečně zajištěna aktuální odborná literatura ke vzdělávání a k výkonu práce?	9	1	X

Zdroj: Vlastní zpracování.

Otázky číslo 29 a 30 se vztahují k podpoře zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. Na otázku, zda jsou zaměstnanci podporováni při vzdělávání mimo pracovní dobu, odpovědělo šest pracovníků, že podporováni nejsou, tři zaměstnanci mají dojem, že podporováni jsou a jeden respondent uvedl, že nemá zkušenost. Na otázku, zda je ze strany zaměstnavatele dostatečně zajištěna aktuální odborná literatura ke vzdělávání a k výkonu práce, odpovědělo 9 respondentů, že je zajištěna aktuální odborná literatura. Z dotazníků vyplývá, že pracovníci jsou se systémem vzdělávání vcelku spokojeni, i když se zde najdou drobné nedostatky, které se budeme snažit odstranit v kapitole 7.2.



## 7 Výsledky a diskuse

### 7.1 Zhodnocení průzkumu

Realizovaný průzkum vychází z cíle bakalářské práce, který má za úkol zmapovat, ozřejmit a provést analýzu systému vzdělávání úředníků MČ P6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů. Na tomto odboru pracují převážně ženy. Mezi respondenty bylo 9 žen a pouze 1 muž. Více jak polovina respondentů je v produktivním věku ve věkové kategorii 46 až 55 let. Podle vzdělání tvoří nejpočetnější skupinu úředníci se středoškolským vzděláním. Téměř všichni respondenti odpověděli, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení. Podle délky praxe ve státní správě nebo samosprávě byla nejvíce zastoupena skupina s praxí 20 a více let. Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že zaměstnanci jsou větší mírou se vzdělávacím systémem ÚMČ P6 spokojeni. Shrnutím odpovědí z dotazníků lze konstatovat, že se všichni zaměstnanci již zúčastnili nějakých vzdělávacích akcí. Pracovníci jsou s kurzy, které již absolvovali spíše spokojeni, rovněž s nabídkou kurzů je většina respondentů spokojena. Nadpoloviční většina respondentů si nerozšiřuje své jazykové znalosti a rovněž nadpoloviční většina se nezúčastnila v posledních dvou letech nějaké vzdělávací akce či dlouhodobějšího vzdělávání mimo nabídku svého zaměstnavatele ve svém volném čase. Z dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci mají možnost si sami vybrat konkrétní vzdělávací akci související s jejich pracovním zařazením a navrhnout svoji účast přímému nadřízenému.

Vyhodnocením bylo rovněž zjištěno, že respondenti dostávají nabídku o připravovaných vzdělávacích akcích pravidelně a nabídka vzdělávacích akcí je pro ně dostatečná. Frekvenci vzdělávání vidí pracovníci úřadu rozdílně. Třetina pracovníků se domnívá, že vzdělávání by mělo probíhat jedenkrát ročně, další třetina pracovníků by upřednostňovala vzdělávání či školení 2 krát ročně a zbývající respondenti by byli pro možnost vzdělávat se více jak dvakrát za rok. Zaměstnanci jsou do dalšího vzdělávání motivováni svými nadřízenými. Motivace nevychází z finančního ohodnocení, ale spíše ze zdokonalování sebe sama. Na základě odpovědí by nejčastěji zaměstnanci nezměnili nic, vyskytla se i odpověď obsah vzdělávacích akcí a frekvence vzdělávání. Co se týče zpětné vazby, tak všichni respondenti uvedli, že nepodávají zpětnou vazbu svému vedoucímu.

Tyto závěry nelze zobecnit a aplikovat v širším kontextu na celý úřad MČ P6, ale prezentované závěry mají platnost pouze pro odbor evidence obyvatel a osobnostních dokladů ÚMČ P6. Uvedený průzkum rozhodně nevyčerpal všechny výzkumné možnosti

tohoto tématu, ale rozsah dané práce nedovoluje hlubší zkoumání problému. Konkrétním východiskem pro další zkoumání v této oblasti může být například provedení specializovaného průzkumu na celém úřadě městské části Praha 6, který by se vztahoval k analýze vzdělávání všech zaměstnanců. Výběrový vzorek by tvořili menší skupiny úředníků ze všech odborů a průzkum by se provedl opět metodou dotazníku. Průzkum by mohl být zacílen na stěžejní charakteristiky průběžného vzdělávání i na ochotu dalšího vzdělávání s vazbou na věk úředníků, jejich nejvyšší dosažené vzdělání a délku praxe ve veřejné správě. Komparací získaných výsledků z jednotlivých odborů by pak bylo možné si učinit objektivnější závěr o vzdělávání úředníků na celém úřadě městské části Praha 6 a posléze specificky přistupovat k určitým skupinám úředníků s konkrétní vzdělávací nabídkou anebo je cíleně motivovat k dalšímu vzdělávání.

### **7.1.1 Swot analýza**

Pro vyhodnocení výsledků systému vzdělávání úředníků odboru evidence obyvatel a osobních dokladů byla použita metoda SWOT analýzy. SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. V překladu to znamená silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Úkolem SWOT analýzy je, aby přiměla manažery a zaměstnance organizace se nad těmito prvky zamyslet a vyvodit z nich příslušné důsledky (Jakubíková, 2013, s. 129).

**Tabulka 7: SWOT analýza**

	<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
<b>Interní faktory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zájem a ochota pracovníků se vzdělávat</li> <li>- Dlouholetá praxe pracovníků</li> <li>- Motivace od nadřízeného</li> <li>- Pracovníci si sami mohou vybrat vzdělávací kurz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zpětná vazba od zaměstnanců</li> <li>- Neexistence katalogu vzdělávacích aktivit</li> <li>- Není vyhodnocována efektivita vzdělávání</li> </ul>
<b>Externí faktory</b>	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavedení katalogu vzdělávacích aktivit</li> <li>- Zavedení univerzálního formuláře pro zpětnou vazbu</li> <li>- Využití nových forem vzdělávání (např. e-learning)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demografický vývoj</li> <li>- Rostoucí ceny vzdělávacích aktivit</li> <li>- Výběr neefektivních kurzů pro zaměstnance</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Silné stránky:**

Mezi silné stránky úřadu lze zařadit to, že potřeba vzdělávání a iniciace o účast na vzdělávání vychází nejen od nadřízeného, ale také na základě požadavků pracovníků. Pracovníci si uvědomují, že znalosti, dovednosti a schopnosti je nutné dále rozvíjet a prohlubovat.

Další silnou stránkou úřadu je značná motivace pracovníků od vedoucího odboru. Motivace je významným prvkem vzdělávacího procesu zaměstnanců k učení. Cyklus motivace se skládá z přesvědčení o přínosech, závazcích k učení a poznání dopadů. Lidé by si měli být vědomi toho, že současná úroveň jejich znalostí, dovedností, schopností nebo jejich současné postoje či chování je zapotřebí rozvíjet a zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci nejen ke své vlastní spokojenosti, ale i ke spokojenosti jiných.

Pracovníci si mohou sami vybrat vzdělávací kurz, s čímž souvisí i dlouhodobá praxe zaměstnanců. Pracovníci s dlouhodobou praxí sami ví, kde jsou jejich silné a slabé stránky, a v čem se potřebují zdokonalit. Každá pracovní pozice na úřadě vyžaduje specifické znalosti a dovednosti pracovníka. Lze předpokládat, že také míra potřebného dalšího vzdělávání je u každé pozice a pracovníka různá, proto by vzdělávání mělo být

realizováno s ohledem na individuální potřeby pracovníka v návaznosti na danou pracovní pozici.

Slabé stránky:

Neexistence zpětné vazby od zaměstnanců. Zpětná vazba poskytnutá jak účastníky kurzů je důležitá pro vyhodnocení úspěšnosti celé akce. Bez zpětné vazby lze jen těžko zjistit, zda akce přinesla potřebné výsledky v požadované kvalitě.

Není vyhodnocována efektivita vzdělávání. Vyhodnocování je velmi podstatnou součástí vzdělávání. Nutno podotknout, že také vyúsťuje do řízení, tj. rozhodování o tom, jestli má jisté vzdělávání smysl. Při vyhodnocování vzdělávání se sledují metody měření výsledků, které se musí dobře zanalyzovat.

Velkým mínusem odboru je neexistence katalogu vzdělávacích aktivit, jež nabízejí jednotlivé akreditované instituce.

Příležitosti:

Zavedení katalogu vzdělávacích aktivit, což by vedlo k zefektivnění procesu plánování. Na odboru evidence obyvatel a osobních dokladů doposud neexistuje katalog vzdělávacích aktivit, jež jednotlivé akreditované instituce nabízejí.

Využití nových forem vzdělávání, například e-learning. E-learning je forma elektronického vzdělávání. Jedná se o poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců. Důležité je podotknout, že e-learning prospívá učení a vzdělávání tím, že rozšiřuje a doplňuje klasické vzdělávání úředníků, není vhodné, aby ho nahrazovalo.

Zavedení univerzálního formuláře pro zpětnou vazbu, který by mohl přispět ke zkvalitnění systému vzdělávání.

Hrozby:

Mezi hrozby lze zařadit demografický vývoj a rychle se měnící situace na trhu práce.

Další hrozbou jsou rostoucí ceny vzdělávacích aktivit. Ceny kurzů všeobecně rostou, a pakliže jsou metody používané pro vzdělávání úředníků voleny maximálně pečlivě tak, aby byly vzděláváním rozvíjeny správné kompetence, znalosti a dovednosti

konkrétního úředníka, ceny jsou ještě vyšší. Úřad se musí sám rozhodnout, zda chce pro své pracovníky standardizované kurzy nebo kurzy na míru potřebám zaměstnanců.

S tím souvisí i výběr neefektivních kurzů pro zaměstnance. Na trhu existují různé ceny a délky kurzů, různá míra rizika, že se kurz nezrealizuje, různé přístupy k reálné potřebě zákazníka. Rozdílná je i různá efektivita a výsledný dopad na práci oddělení.

## **7.2 Návrhy a doporučení zkvalitnění vzdělávání úředníků**

Z vyhodnocení výsledků plynoucích z dotazníků doplněných o polostrukturovaný rozhovor s vedoucí odboru a zejména s přihlédnutím na SWOT analýzu vyplývá, že odbor evidence obyvatel a osobních dokladů ÚMČ P6 má velmi dobře zavedený systém vzdělávání, ale existují zde oblasti, jejichž zlepšení by vedlo ke zdokonalení a zjednodušení celého systému vzdělávání.

Prvním možným doporučením by mohlo být zavedení katalogu vzdělávacích aktivit, což by vedlo k zefektivnění procesu plánování. Na odboru evidence obyvatel a osobních dokladů doposud neexistuje katalog vzdělávacích aktivit, jenž jednotlivé akreditované instituce nabízejí. V současnosti vychází vedoucí zaměstnanci ze svých zkušeností a individuálních dotazů personálního oddělení, aby dospěli k výběru co nejúčinnějšího druhu školení jak pro své vlastní vzdělávání, tak pro své podřízené. Personální oddělení poskytuje vedoucím odborů informace o nabídkách školení na prohloubení kvalifikace ústně či výčtem nějakých vybraných právě probíhajících školení. V souvislosti s těmito skutečnostmi, doporučení pro odbor spočívá v tom, aby se personální oddělení zaměřilo na vytvoření přehledu nabízených školení a zefektivnilo tak proces plánování. Je možné se domnívat, že by tento krok přispěl ke sjednocení celého procesu plánování vzdělávání. Katalog by měl obsahovat přehled akreditovaných vzdělávacích institucí, jenž školení nabízejí, nabízené druhy školení a odhadovanou cenu. To by umožnilo, aby plán vzdělávání spolu s plánem nákladů na vzdělávání vycházely z jasných a reálných podkladů. Katalog by měl být aktualizován jedenkrát za rok a to vždy před plánovacím obdobím.

Velkým mínusem odboru je, že vedoucí pracovníci nemají od zaměstnanců žádnou zpětnou vazbu o průběhu a kvalitě školení. Možným doporučením, které by mohlo přispět ke zkvalitnění systému vzdělávání, je nezanedbávat potřebu zpětné vazby. Každý zaměstnanec by po skončení jakéhokoliv školení či kurzu vyplnil a odevzdal univerzální

formulář, který by byl anonymní, aby se zajistila co největší otevřenost a pravdivost odpovědí. Pracovníci by odpovídali na jednotlivé otázky, kterými by mohly být například: Jaký je Váš celkový dojem ze školení?, Jaký přínos pro Vás toto školení mělo? či Jak hodnotíte výkon školitelů? Vyplněné formuláře by se následně vyhodnotily a na základě těchto formulářů by vedoucí pracovníci měli zpětnou vazbu. Respondenti by prostřednictvím formulářů měli možnost vyjádřit, zda pro ně nebyly některé části kurzu zbytečné, mohli by poukázat na konkrétní nedostatky výkonu lektorů atd.

S tímto doporučením souvisí i druhé doporučení vztahující se ke zpětné vazbě, a tím je evaluace školení po určité době. Vedoucí by například po 3 měsících od skončení školení vedl se zaměstnancem rozhovor o tom, jak se v návaznosti na školení změnila jeho práce či jak mu školení pomohlo s praxí. I tímto způsobem je možné odhalit nedostatky kurzů a zajistit si zpětnou vazbu.

Odbor evidence obyvatel a osobnostních dokladů by rovněž mohl využít nových forem vzdělávání, například e-learning. Hlavními důvody proč využít e-learning ve vzdělávání na úřadě jsou možnost úředníka zvolit si sám tempo a místo studia, snížení cestovních nákladů či omezení nepřítomnosti pracovníka na pracovišti. Dalšími důvody proč e-learning úřadu doporučit je snadná dostupnost, aktuálnost informací, jednoduchost testování znalostí atd. Rozšíření e-learningu může úřadu přinést snížení nákladů na vzdělávání, umožní rozsáhlejší a snadnější testování znalostí pracovníka a v neposlední řadě omezuje nepřítomnost vzdělávaného pracovníka na pracovišti z důvodu nutnosti se vzdělávat.

## Závěr

Bakalářská práce na téma „Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce“ měla za úkol zmapovat, ozřejmit a provést analýzu vzdělávání úředníků na úřadě městské části Praha 6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů a vyzdvihnout výchovné aspekty této činnosti. Pro pochopení všech důležitých souvislostí byla zpracována teoretická část zaměřená na vysvětlení pojmů a popis problematiky. V teoretické části byly nejprve definovány základní pojmy, jako jsou lidský kapitál a lidské zdroje, poté byla pozornost zaměřena na řízení lidských zdrojů, veřejnou správu, státní správu a samosprávu, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci. Další text byl věnován samotnému systému vzdělávání, jeho fázím, metodám a osobám, které vzdělávání provádí. V empirické části bakalářské práce byl analyzován systém vzdělávání pracovníků na úřadě městské části Praha 6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů. Tento odbor byl vybrán z důvodu dostupnosti materiálů potřebných pro bakalářskou práci a vzhledem k rozsahu práce by analýza celého úřadu městské části Praha 6 byla velmi náročná.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo popsat současný vzdělávací systém úřadu a nastínit vnímání kvality vzdělávání a rozvoje ze strany zaměstnanců úřadu. Systém vzdělávání se na odboru evidence obyvatel a osobních dokladů řídí zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů a příkazem tajemníka č. 4/2014. Na základě průzkumných otázek, které byly položeny prostřednictvím dotazníkového šetření, bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s možnostmi vzdělávání spíše spokojeni. Překvapující byl fakt, že výběr školení a kurzů mohou ovlivnit sami zaměstnanci a jejich vlastní iniciativa má významnou váhu. Dále bylo zjištěno, že pracovníci dostávají nabídku o připravovaných vzdělávacích akcích pravidelně. Kladně byl hodnocen i fakt, že pracovníci jsou z větší části motivováni svými nadřízenými ohledně různých vzdělávacích programů. Pracovníci by na vzdělávacích programech změnil zejména obsah a frekvenci kurzů. Toto resumé bylo shledáno jako pozitivní. Alarmujícím zjištěním je, že pracovníci nepodávají zpětnou vazbu svému vedoucímu. Nedobrym zjištěním je i skutečnost, že větší část zaměstnanců není ochotna se sama finančně podílet na dalším zvyšování své kvalifikace či že se nezúčastnila v posledních dvou letech nějaké vzdělávací akce ve svém volném čase.

Prvním dílčím cílem bakalářské práce bylo definovat silné a slabé stránky v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. K tomuto účelu byla použita metoda SWOT analýzy,

z které je patrné, že mezi silné stránky úřadu lze zařadit to, že potřeba vzdělávání a iniciace o účast na vzdělávání vychází nejen od nadřízeného, ale také na základě požadavků pracovníků. Další silnou stránkou úřadu je značná motivace pracovníků od své vedoucí či to, že si sami pracovníci mohou vybrat vzdělávací kurz. Mezi slabé stránky odboru evidence obyvatel a osobních dokladů patří neexistence zpětné vazby od zaměstnanců, neexistence katalogu vzdělávacích aktivit, jež nabízejí jednotlivé akreditované instituce, a i to, že není vyhodnocována efektivita vzdělávání.

Druhým dílčím cílem bylo na základě realizované analýzy stávajícího stavu vzdělávacího systému úřadu, navrhnout žádoucí změny tohoto systému tak, aby podpořily další úspěšný rozvoj pracovníků a úřadu jako celku. Prvním doporučením bylo zavedení katalogu vzdělávacích aktivit, což by vedlo k zefektivnění procesu plánování. Personální oddělení by se zaměřilo na vytvoření přehledu nabízených školení a zefektivnilo tak proces plánování. Katalog by měl obsahovat přehled akreditovaných vzdělávacích institucí, jež školení nabízejí, nabízené druhy školení a odhadovanou cenu. To by umožnilo, aby plán vzdělávání spolu s plánem nákladů na vzdělávání vycházely z jasných a reálných podkladů. Katalog by měl být aktualizován jedenkrát za rok a to vždy před plánovacím obdobím. Druhým doporučením bylo vytvoření univerzálních formulářů pro zpětnou vazbu. Každý zaměstnanec by po skončení jakéhokoliv školení či kurzu vyplnil a odevzdal univerzální formulář, který by podhaloval klady a zápory daného kurzu či školení. Vyplněné formuláře by se následně vyhodnotily a na základě těchto formulářů by vedoucí pracovníci měli zpětnou vazbu. Dalším možným doporučením je evaluace školení po určité době. Například po 3 měsících od skončení školení by byl se zaměstnancem veden rozhovor, který by zjišťoval, jak školení pomohlo s praxí či jak se změnila práce. Čtvrtým a posledním doporučením bylo využití nových forem vzdělávání, například e-learning. E-learning by mohl úřadu přinést snížení nákladů na vzdělávání, umožnit rozsáhlejší a snadnější testování znalostí pracovníka a v neposlední řadě omezuje nepřítomnost vzdělávaného pracovníka na pracovišti z důvodu nutnosti se vzdělávat.

Závěrem práce bych chtěl konstatovat, že systém vzdělávání je na ÚMČ P6 odboru evidence obyvatel a osobních dokladů dobře zaveden, je plně funkční a splňuje požadavky, které jsou na něj kladeny. Přesto jsou zde oblasti ke zlepšení, kterou mohou vést ke zjednodušení a také zefektivnění současného systému vzdělávání. Věřím, že výsledky této analýzy, včetně návrhů a doporučení budou pro úřad přínosem a povedou ke zkvalitnění stávajícího systému vzdělávání.



## Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 8071696145.

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BÁRTA, Vladimír a Hilda BÁRTOVÁ. *Výzkum trhu a chování spotřebitele*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-148-9.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. ISBN 978-80-223-2391-8.

HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*. 2., aktualizované vydání. Praha: Leges, 2015. Student (Leges). ISBN 978-80-7502-092-5.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KADEČKA, Stanislav a Petr PRŮCHA. *Správní právo - obecná část: multimediální učební text*. 2., nezměn. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4588-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KÖNIGOVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Personální řízení*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-2328-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Olomouc: DAHA, 1997. Promos. ISBN 80-902232-1-4.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.

POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 80-7179-748-0.

SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-382-9.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

STRECKOVÁ, Yvonne. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů*. Brno: Masarykova univerzita, 2003. ISBN 80-210-3074-7.

VESELÁ, Monika. *Státní služba*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1660-4.

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

Elektronické zdroje:

KADEČKA, Stanislav, RIEGEL, Filip. Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost. *Ministerstvo vnitra České republiky*. [online]. [2016]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx).

Právní úprava vzdělávání. *Ministerstvo vnitra České republiky: Státní služba*. [online]. © 2015. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vzdelavani-pravni-uprava.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Kapitola 3 – Zákon č. 312/2002Sb., o úřednících územních samosprávných celků – výklad a problémy*. [online]. [2016] [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/03-kapitola-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/03-kapitola-pdf.aspx)

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. [online]. [2016]. Dostupné z: <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>.

*Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: bílá kniha*. Praha: Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

RÝZNAR, Ladislav. *Vzdělávání české správy jako součást eurosprávy*. In: *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: sborník z celostátní odborné konference*

konané 26. a 27. října [2006] v Brně. 1. vyd. Editor Bohumír Blížkovský. Brno: Konvoj, 2007.

Usnesení Vlády České republiky ze dne 26. října 2015 č. 865. *Ministerstvo vnitra České republiky: Aktuality*. [online]. © 2015 [cit. 2016-11-21]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zverejneno-usneseni-vlady-ceske-republiky-ze-dne-26-rijna-2015-c-865.aspx>

Zákon č. 179/2006 Sb. Zákon o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů (zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání). *Zákony pro lidi*. [online]. © 2010-2016 [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-179>

ZÁKON č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. 5.10.2016 [cit. 2016-11-23]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312\\_2002#par17](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002#par17)

Zákon o úřednících územních samosprávných celků. *Asociace pro rozvoj kolektivního vyjednávání a pracovních vztahů*. [online]. [2016] [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: [www.akvpracpravo.cz/cz/download/1404042110/](http://www.akvpracpravo.cz/cz/download/1404042110/)

Zákoník práce 2015. *Zákoník práce*. [online]. 21.4.2006 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců úřadu .....	36
Tabulka 2: Délka praxe úředníků v samosprávě či státní správě.....	36
Tabulka 3: Otázky vztahující se k celkové spokojenosti zaměstnanců úřadu .....	37
Tabulka 4: Otázky vztahující se k ochotě pracovníků samostatně se vzdělávat .....	38
Tabulka 5: Otázky vztahující se k informovanosti zaměstnanců .....	39
Tabulka 6: Otázky vztahující se k podpoře zaměstnanců ze strany zaměstnavatele .....	40
Tabulka 7: SWOT analýza.....	43

## Seznam použitých zkratek

EU – Evropská unie  
MČ – Městská část  
MVČR – Ministerstvo vnitra České republiky  
P6 – Praha 6  
ÚMČ – Úřad městské části  
ZOZ – Zkouška odborné způsobilosti  
ZP – Zákoník práce

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník ke vzdělávání pracovníků úřadu.

Příloha č. 2: Plán vzdělávání 2014.

Příloha č. 3: Strukturovaný rozhovor.

## **Příloha č. 1**

### **DOTAZNÍK ke vzdělávání pracovníků úřadu**

Vážená respondentko, vážený respondentě,

dovoluji si Vás oslovit s tímto dotazníkem obsahujícím třicet otázek z oblasti vzdělávání pracovníků úřadu městské části Prahy 6. Toto dotazníkové šetření je součástí bakalářské práce, zpracovávané na téma „Analýza vzdělávacího systému zvolené instituce“. Vaše odpovědi budou vyhodnoceny anonymně a prezentovány pouze jako součást výsledků a závěrů zařazených do zmíněné bakalářské práce.

Pokyny k vyplnění dotazníku:

Pokuste se, prosím, odpovědět na všechny otázky v dotazníku. Celé vyplnění dotazníku Vám nezabere více jak 15 minut času. Vaši odpověď zakroužkujte či doplňte do volného místa potřebný údaj. Předem děkuji.

Tomáš Janout

#### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) muž            b) žena

#### **2. Jaký je Váš věk?**

- a) 18 – 25      b) 26 – 35      c) 36 – 45      d) 46 – 55      e) 56 a více

#### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) SŠ            b) VOŠ            c) VŠ – Bc.      d) VŠ – Ing., Mgr.

#### **4. Odpovídá Vaše nejvyšší dosažené vzdělání Vašemu pracovnímu zařazení?**

- a) ano            b) ne

#### **5. Jaká je Vaše délka praxe v samosprávě nebo státní správě?**

- a) do 1 roku    b) 2 – 5 let      c) 6 – 10 let    d) 11 – 20 let    e) 20 a více let

#### **6. Jak dlouho pracujete na Vašem úřadě?**

.....let

#### **7. Vzděláváte se ve svém volném čase? Zdůvodněte.**

- a) ano            b) ne .....

**8. Absolvoval/a jste během svého zaměstnání na úřadě nějaké vzdělávací programy, kurzy, školení, semináře apod.?**

a) ano            b) ne (Proč ne?) .....

**9. Pokud ano, byly tyto vzdělávací kurzy vždy ku prospěchu Vaší práce?**

a) rozhodně ano      b) spíše ano      c) spíše ne      d) rozhodně ne      e) nevím, nedokážu odpovědět

**10. Jaká byla Vaše celková spokojenost s lektory na vzdělávacích akcích pořádaných Vaším úřadem? Zdůvodněte.**

a) spokojen            b) nespokojen            c) žádné vzdělávací akce jsem se nezúčastnil/a .....

**11. Zúčastnil/a jste se v posledních dvou letech nějaké vzdělávací akce nebo dlouhodobějšího vzdělávání mimo nabídku Vašeho zaměstnavatele ve svém volném čase? Zdůvodněte.**

a) ano            b) ne .....

**12. Rozšiřujete si své jazykové znalosti? Zdůvodněte.**

a) ano            b) ne .....

**13. Možnosti vzdělávání zajišťovaného zaměstnavatelem vnímáte jako...?**

a) příležitost ke kariérnímu postupu            b) cestu k osobnostnímu rozvoji  
c) prostředek k zajištění vyšších výdělků      d) výraz péče podniku o své zaměstnance  
e) jiné

**14. Máte možnost si sám/a vybrat konkrétní vzdělávací akci související s Vaším pracovním zařazením a navrhnout svoji účast přímému nadřízenému?**

a) ano            b) ne

**15. Jakým způsobem jste vybírán/a na školení?**

a) na základě doporučení svého nadřízeného (povinné, legislativní změny)            b) z vlastní iniciativy            c) ze zákona  
d) jiným – uveďte .....

**16. Dostáváte na pracovišti informace o připravovaných vzdělávacích akcích (seminářích, školeních, kurzech)?**

a) ano pravidelně      b) občas ano      c) ne





**27. Zajišťuje zaměstnavatel vzdělávací akce v případech legislativních změn (novelizací právních norem) vztahujících se k vykonávaným správním agendám?**

a) ano                      b) ne

**28. Pokud by Vás zaměstnavatel oslovil s nabídkou možnosti zvýšení kvalifikace studiem (např. na vysoké škole) podmiňující Váš kariérní postup, přijali byste ji?**

a) ano                      b) ne

**29. Podporuje Vás zaměstnavatel při vzdělávání mimo pracovní dobu (např. poskytuje Vám na studium dovolenou)?**

a) ano                      b) ne

**30. Je ze strany zaměstnavatele dostatečně zajištěna aktuální odborná literatura ke vzdělávání a k výkonu práce?**

a) ano                      b)ne

**Prostor pro Vaše doplňující odpovědi a případný další komentář:**

# PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ 2014

Dokument zpracovává personalista

Datum ukončení hodnocení:

27.12.2016

Datum předání personalistovi:

Datum změny výkonu práce:

Archivovat:  X

## Osobní údaje:

Hodnocená osoba:

Vedoucí úředník:

Ne

Funkce:

správní referent

Os. číslo:

7215 1720 - OEOD

## Studium:

Škola:

SEŠ

Stud. program:

Fakulta:

Obor:

všeobecná ekonomika

## Plánováno:

1. rok - poč. dnů: 6

2. rok - poč. dnů: 6

3. rok - poč. dnů: 6

**Celkem: 18**

## Skutečnost:

1. rok - poč. dnů: 8

2. rok - poč. dnů: 2

3. rok - poč. dnů: 2

**Celkem: 12**

## 1. rok

### VEDOUcí

Plánováno:		Skutečnost:	
- vstupní: poč. d.: 0	<input type="radio"/> ANO <input checked="" type="radio"/> NE	- vstupní - od: poč.d.: 0	do
- průběžné: - téma: - poč. d.: 1	Psychosociální dovedosti - umění komunikace	- průběžné: - od: - poč. d.: 1 - téma: - agentura:	14.01.2014 do Umění dialogu a asertivní komunikace NOVEKO 96
- téma: poč. d.: 1	Katastr nemovitostí ve vazbě na nový občanský zákoník	- od: - poč. d.: 1 - téma: - agentura:	23.01.2014 do NOZ - katastr nemovitostí Aliaves
- téma: poč. d.: 1	Správní řád	- od: - poč. d.: 1 - téma: - agentura:	28.01.2014 do Správní řád - instituty SŘ VC Praha - PhDr. Hofavová
- téma: poč. d.: 2	Legislativa - nový občanský zákoník	- od: - poč. d.: 1 - téma: - agentura:	06.02.2014 do NOZ - fyzické a právnické osoby Aliaves
- téma: poč. d.: 1	Evidence obyvatel	- od: - poč. d.: 1 - téma: - agentura:	13.02.2014 do NOZ - společenství vlastníků jednotek Aliaves

### **Příloha č. 3**

## **Strukturovaný rozhovor**

1. Jak byste popsala momentální stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců úřadu?
2. Jak často jsou zaměstnanci školeni?
3. Jakým způsobem jsou zaměstnanci vybíráni na školení?
4. Jakým způsobem probíhá organizace a realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit?
5. Jakým způsobem probíhá hodnocení jednotlivých rozvojových a vzdělávacích aktivit?
6. Jakým způsobem zjišťujete efektivitu jednotlivých rozvojových aktivit?
7. Podávají Vám zaměstnanci zpětnou vazbu? A jak?
8. Domníváte se, že by současný systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců potřeboval nějaké změny?