

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Vzdělávání a manažerské metody uplatňované ve veřejné správě

Anna Beranová

**Bakalářská práce
2010**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav veřejné správy a práva
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna BERANOVÁ**

Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Vzdělávání a manažerské metody uplatňované ve veřejné správě.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Druhy vzdělávání
2. Manažerské dovednosti v pojmech
3. Systém vzdělávání pro pracovníky Krajského úřadu města Pardubice
4. Výzkum

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 1997
2. Materiály ministerstva financí
3. MILKOWICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 1993
4. POLÁN, Z. Lidské zdroje. Praha: Academia 2002
5. POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. Veřejná správa. Praha: C.H.Beck 2002
6. STÝBLO, J. Personální management. Praha: Grada 1993

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Tomáš Šimek**
Ústav veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Robert Baťa, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o využití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do její skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

Pardubice 27. února 2010

Anna Beranová

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi pomohli při tvorbě této bakalářské práce, zejména Mgr. Tomáši Šimkovi za odborné vedení a poskytnuté cenné rady, náměty a připomínky, jež jsem při vypracování prakticky uplatnila.

Mé velké poděkování patří Ing. Jaroslavě Plačkové, vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání Krajského úřadu v Pardubicích, za čas, který mi věnovala při poskytování veškerých potřebných informací, a snahu zapojit své kolegy pro doplnění detailů a osobních názorů.

Anna Beranová

Souhrn

Touto bakalářskou prací zachycuji způsob vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. V teoretické části práce se zaměřuji na vymezení obecných pojmů souvisejících s veřejnou správou. Dále popisuji pojmy související se vzděláváním dospělých obecně. Část práce jsem také věnovala povinnostem vyplývajícím ze zákona o vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Také uvádím používané metody ve vzdělávání. Práci uzavírám analýzou situace na Krajském úřadu Pardubice. Ze získaných podkladů a informací jsem sestavila možné oblasti pro další rozvoj vzdělávání samotného i návazných kroků a hodnocení a sledování jeho přínosu.

Klíčová slova

vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, metody vzdělávání, akreditace, úředník, Krajský úřad Pardubice

Title

Education and management methods applied in public administration

Summary

This bachelor work describes how public employees are educated. The theoretical part focuses on the definition of general concepts related to public administration. I describe the concepts related to adult education in general. Part of the work I have also dealt with the obligations by the Law on education of public officials. Also I present the methods used in education. I conclude with an analysis of the situation in the Regional Office in Pardubice. Obtained documents and the information I have established a possible area for further development education itself and follow-up and evaluation and monitoring of its benefits.

Keywords

education system for employees of public service, educational methods, accreditation, clerk, Krajský úřad Pardubice

Obsah:

1.	Úvod	3
2.	Vymezení základních pojmů	4
2.1	Základní pojmy v souvislosti s veřejnou správou	4
2.2	Základní pojmy související se vzděláváním pracovníků	5
3.	Formy vzdělávání	7
3.1	Obecné formy vzdělávání	7
3.2	Vzdělávání dospělých	8
3.2.1	Aspekty působící na formu vzdělání	9
4.	Vývoj vzdělávání ve veřejné správě	10
4.1	Počátek 20. století	10
4.2	Služební pragmatika	10
4.3	Československá republika	11
4.4	Vzdělávání pracovníků veřejné správy v 50. až 80. letech	11
4.5	Vývoj systému vzdělávání dospělých	12
5.	Metody používané pro vzdělávání dospělých	14
5.1	Metody vzdělávání	14
5.2	Popis metod	14
6.	Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě	19
6.1	Druhy vzdělávání ve veřejné správě	20
6.1.1	Vstupní vzdělávání	20
6.1.2	Průběžné vzdělávání	22
6.1.3	Zvláštní odborná způsobilost (dále jen „ZOZ“)	23
6.1.4	Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů	24
6.1.5	Ostatní vzdělávání	25
6.1.6	Stanovování jazykových kvalifikačních požadavků	26
6.2	Zvyšování kvalifikace	26
7.	Povinnosti ve vzdělávání	28
7.1	Povinnosti vyplývající ze zákona	28
7.2	Povinnosti úředníků	28
7.3	Povinnosti úřadu	28
7.4	Povinnosti Ministerstva vnitra ČR	28
7.5	Povinnost Institutu pro místní správu Praha	29
7.6	Povinnost akreditovaných vzdělávacích institucí	29
7.7	Akreditace	29
8.	Údaje o vzdělávání z praxe	30
8.1	Vstupní vzdělávání úředníků	30
8.2	Zvláštní odborná způsobilost, činnost Institutu pro místní správu Praha	30
8.3	Rozdělení účastníků podle typů úřadů	31
9.	Plán vzdělávání úředníka	33
10.	Hodnocení vzdělávání ve veřejné správě	35
11.	Vliv vzdělávání na odměňování ve veřejné správě	36
12.	Praktický výzkum na Krajském úřadu Pardubice	38
12.1	Zaměření výzkumu	38
12.2	Průběh vzdělávání na Krajském úřadě v Pardubicích (dále jen úřad) v praxi	38
12.3	Průzkum spokojenosti pracovníků úřadu a průzkum chování úředníků	39
12.3.1	Průzkum spokojenosti pracovníků	39
12.3.2	Průzkum chování úředníků	40
12.4	Vlastní dotazníkový průzkum	40
12.5	Výsledky vlastního výzkumu	41
12.5.1	Celkový počet pracovníků úřadu	41
12.5.2	I. část - demografická	42

12.5.3	II. část - zájem o další prohlubování vzdělávání	44
12.5.4	III. část – využití znalostí získaných vzděláváním	46
13.	Závěr	50
14.	Seznam použité literatury a zdrojů	54
15.	Seznamy obrázků, grafů, tabulek a příloh	55
15.1	Seznam obrázků	55
15.2	Seznam grafů	55
15.3	Seznam tabulek	55
15.4	Seznam příloh	56

1. Úvod

V současné době zažívá vzdělávání značný rozvoj. Jedním z faktorů, který tento rozvoj podněcuje, je rychlá změna potřeb a požadavků na zaměstnance, ať se jedná o počítačovou gramotnost, znalost jazyků, tak znalost účetnictví a zákonů. Nyní již pro život nestačí vzdělání získané ve škole, a to v jakémkoliv jejím stupni. Své znalosti musí každý prohlubovat a zdokonalovat či doplňovat. Proto se v posledních letech v České republice hovoří o „celoživotním vzdělávání“ nebo „učící se společnosti“.

Vzdělávání ve veřejném sektoru je kontinuální proces zabezpečující jak univerzální, tak specializační vzdělávání. Univerzální vzdělávání obsahuje rozvíjení všech hlavních oblastí činnosti veřejné správy. Mohou to být jazyková školení, počítačová gramotnost.

Veřejnou správu občan chápe jako soubor činností a institucí, které téměř nepřetržitě působí na jeho život. Nejvíce pociťuje připravenost a schopnost úředníků veřejné správy právě při osobním kontaktu. Efektivnost veřejné správy je výrazně závislá na výkonnosti a kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců.

Reforma, která ve veřejném sektoru probíhá, cílí na decentralizaci státní moci a dále zlepšení výkonu veřejné správy. Veřejná správa by měla být objektivní, svědomitá a nepolitická. Dá se tedy mluvit o profesionalizaci veřejné správy. Vstupem do Evropské unie také vzniká tlak na profesionální veřejnou správu pracující s přiměřenými náklady.

V této práci popisuji vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, popis důležitých teoretických pojmů s tím souvisejících. Dále způsoby a možnosti tohoto vzdělávání, s konkrétním popisem a analýzou Krajského úřadu Pardubice. Na KÚ Pardubice jsem uskutečnila anonymní anketu. Výsledky anonymní ankety jsou v části „Praktický výzkum“.

2. Vymezení základních pojmů

2.1 Základní pojmy v souvislosti s veřejnou správou

Veřejná správa

Veřejná správa obsahuje poskytování správních činností souvisejících s poskytováním veřejných služeb a správu na ústřední i místní úrovni. Veřejnou správou bývají označovány též úřady. Stát s centralistickým uspořádáním je sám nositelem veřejné správy. V současnosti je veřejná správa rozdělena na státní správu a samosprávu. Moderní demokratické společnosti využívají systém veřejné správy rozdělený na dvě větve, samosprávní a větev státní správy. Státní správu vykonávají státní orgány a samosprávu místní orgány.

Funkce veřejné správy

Normativní - zajišťující tvorbu právních předpisů, ochranná (bezpečnostní) - zajišťující a organizující vnitřní i vnější bezpečnost státu, ekonomicko-regulační - ovlivňující a usměrňující vývoj ekonomiky, plánovací - pomocí rozpočtů ovlivňuje veřejný dluh a výdaje, hospodářsko-organizační - přerozdělovací bohatství.

Územní samospráva

Jeden ze základních principů demokratického systému je územní samospráva. Územní samospráva jako celek sama rozhoduje o svých záležitostech. Na samosprávu jsou přeneseny kompetence rozhodovat v otázkách kulturních, ekonomických a ekologických na určitém území. Příkladem územní samosprávy v České republice jsou obce jako základní územní samosprávní celky a kraje jako vyšší územně samosprávní celky.

Subsidiarita

„Přenášení kompetencí na nejnižší vhodnou úroveň; řešení problému na té úrovni, kde problém vznikl a existuje a kde je dostatek kompetencí a možnosti k jeho řešení.“¹

¹ Polán Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002, str. 206

Princip subsidiarity zaručuje právo rozhodnout a přijmout zodpovědnost na stupni veřejné správy, který je schopen problém řešit a zároveň je občanům nejbližší. Tím by měla být zajištěna nejvíce přijatelná podoba řešení pro občana.

2.2 Základní pojmy související se vzděláváním pracovníků

Vzdělání

„Vzdělávání je proces získávání nových znalostí a dovedností cílenou činností, učením. Pojem vzdělávání je spojen s distancí od bezprostředních, osobních a společenských cílů a zájmů, od vlastních zkušeností a existence. Na rozdíl od pojmu výchova pojem vzdělávání neimplikuje mocenské vztahy. Jde v něm o společenství učících a učících se.“²

Kvalifikace

Kvalifikací je odborná profesní příprava na povolání nebo znalosti dosažené absolvováním studia či získání potřebných praktických zkušeností. Jedná se o soustavu schopností, vědomostí, dovedností, návyků a zkušeností potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu určité činnosti.

Certifikace

Vydání osvědčení o absolvování příslušného akreditovaného kurzu.

Akreditace

Je to udělení práva provádět určitou činnost nebo se něčím prokazovat. Získání licence je často synonymem akreditace. Akreditace uděluje tzv. akreditační autorita.

Hodnocení pracovníků

„Hodnocení pracovníků představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměřování pracovníků.“³

² Beneš, M. Úvod do andragogiky. Praha: UK – Karolinum, 2. vydání, 1997, str. 49

³ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2. vydání, 1997, str.166

Hodnotí se výsledky, míra vzdělání, znalosti a dovednosti. Hodnocení probíhá převážně na začátku, v průběhu a po ukončení vzdělávacího procesu po absolvování vzdělávacího programu nebo kurzu. Hodnocení by mělo pozitivně motivovat pracovníka ke zvýšení odborných znalostí a dovedností, samostatnosti, pracovní iniciativy a především kvality vykonávané práce. Intenzita hodnocení může být nejvyšší tedy průběžná, nebo příležitostná, popřípadě účelová.

3. Formy vzdělávání

3.1 Obecné formy vzdělávání

Celoživotní vzdělávání

Celoživotní neboli permanentní vzdělávání je kontinuální proces. Jedná se o stimulaci a podporu jednotlivce získávat znalosti a dovednosti nebo porozumění, které bude v průběhu života potřebovat ke zvládnutí všech životních rolí.

Distanční vzdělávání

„Distanční vzdělávání je forma řízeného studia, při němž dospělí účastníci studují samostatně, na základě multimediální prezentace učiva a kontakt s vyučujícími/konzultanty je jim zprostředkován technickými komunikačními prostředky. Multimediální prezentace využívá různých nosičů informace (tištěné texty, audiovizuální materiály, počítačové interaktivní programy aj.) a různé komunikační prostředky (rozhlas, telefon, televize, fax, e-mail aj.). Studium v systému distančního vzdělávání je tedy individuální, probíhá mimo prostory vzdělávací instituce, které studujícím poskytují podpůrné vzdělávací služby v konzultačních střediscích.“⁴

Další profesní vzdělávání

Nejčastěji se jedná o podnikové vzdělávání a vzdělávání v organizacích. Toto vzdělávání je nezbytné pro vykonávání pracovních činností. Pro vzdělávané je hlavním smyslem zvýšit svou hodnotu na trhu práce. Vzdělávaný si tímto vzděláváním může zlepšit pracovní pozici, příjem, případně svou produktivitu, což je přínosem pro samotný podnik. Do tohoto vzdělávání se řadí podnikové kurzy, školení, instruktáže, rekvalifikační kurzy apod.

Občanské vzdělávání

Jsou to vzdělávací aktivity vycházející ze společenských potřeb. Potřebou je zvýšení informovanosti, obecného rozhledu občanů ve specifických společenských, politických otázkách jako například zdravotnictví, kultura, sociální osvěta. Podobný

⁴ Průcha, J. Vzdělávání a školství ve světě. Praha: Portál s.r.o., 1999

typ vzdělávání provádí následující instituce: odbory, církve, místní orgány, regionální orgány, občanské iniciativy.

Odborné vzdělávání

Jde o zvyšování odborné kvalifikace nebo přizpůsobení se organizačním, technologickým či jiným změnám. Dále odborné vzdělávání souvisí s profesní kariérou. V této oblasti je zahrnuta i rekvalifikace a odborná rehabilitace jako pomoc při návratu osob postižených.

Studium či vzdělávání při zaměstnání

Toto vzdělávání koresponduje s daným stupněm vzdělání ve formálním vzdělávacím systému. Jde tedy o ucelené vzdělání.

Zájmové vzdělávání

Není vázáno na výkon povolání či profese. Jsou to znalosti nabyté z osobní motivace jednotlivce. Zájmové vzdělávání poskytují instituce, které nabízí různé kurzy. Příkladem je tzv. univerzita třetího věku. Tento typ vzdělávání obohacuje volný čas a zároveň se dá využít i v profesním životě. Také přispívá ke zvýšení úrovně vzdělanosti národa.

3.2 Vzdělávání dospělých

„Je to proces, ve kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Dospělým v tomto smyslu je osoba, jejíž hlavní sociální role se dají charakterizovat statutem dospělého a která zároveň ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému.“⁵

Největší motivací pro dospělého člověka pokračovat ve vzdělávání se je pocit rozdílu mezi tím, čím by chtěl být, a tím, čím nyní je. To platí pro život soukromí i profesní. Dospělý se setkává se situací, kdy v některém směru nestačí profesním nebo sociálním nárokům. Vzdělávání dospělých je odlišné od vzdělávání dětí a mládeže. Dospělý se již nevzdělávají celkovým procesem učení, ale především plánovaným a cílevědomým procesem učení. Vzdělávání dospělých neřeší problém

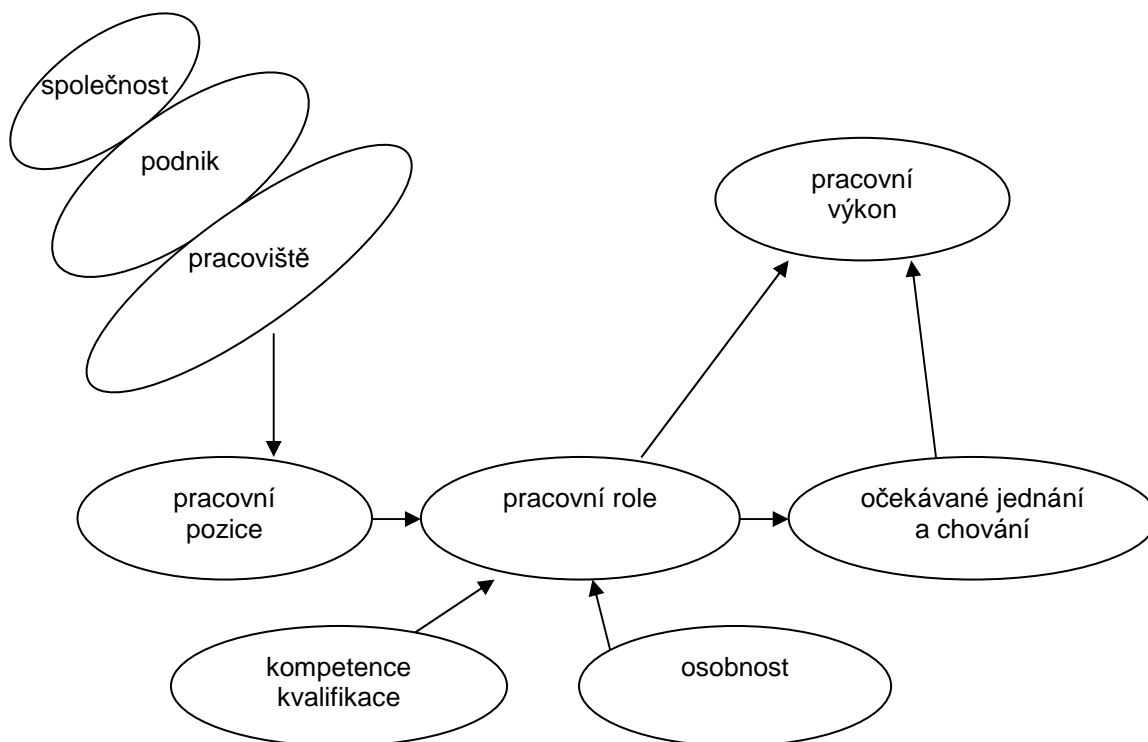
⁵ Průcha, J. Vzdělávání školství ve světě. Praha: Portál, s.r.o. 1999

za studenta, naopak rozvíjí aktivity potřebné pro samostatné zvládnutí problému. Ve vzdělávání dospělých již nejde o obecné znalosti, vše se řídí nabídkou a poptávkou. Potřebu vzdělávání navíc v dospělých zvyšují přesuny ve struktuře zaměstnanosti, změny v náplni práce, ale i snaha lidí zlepšovat své vzdělání z vlastní iniciativy.

Některé velké podniky vzdělávají své zaměstnance jednak didakticky rozpracovanými formami výuky (například materiály k samostudiu), dále umožňují distanční vzdělávání a výuku podporovanou počítači. Je znát i zvýšený zájem o dlouhodobé kurzy, trend krátkodobých kurzů zůstává stejný. V souvislosti s tím roste podíl expertních privátních vzdělávacích firem.

3.2.1 Aspekty působící na formu vzdělání

Výběr vzdělání je ovlivněn prvotně postojem dospělého. Dále velkou roli hraje zaměstnavatel, který může podmínit kariérní postup vzděláváním. Podstatnou schopností dospělého je u vzdělávání vytrvat, tedy mít pevnou vůli, dále uvědomění si potřeby vzdělání a v neposlední řadě intelektu. V průběhu vzdělávání hraje roli rychlost osvojení si informací a schopnost jejich praktického využití a také trvanlivost učení. Aspekty působící na volbu vzdělání zobrazuje obrázek č. 1.



Obr. 1 - Aspekty působící na volbu vzdělání

4. Vývoj vzdělávání ve veřejné správě

Efektivnost veřejné správy je podstatně závislá na kvalifikaci a výkonnosti jejich zaměstnanců. Již v minulosti se bral ohled na znalosti a schopnosti zaměstnanců veřejné správy. S vývojem veřejné správy se měnilo i očekávání od vzdělávání jejich členů. Kvalifikační požadavky na úředníky prošly dlouhým vývojem a to ovlivnilo formu a způsob jejich vzdělávání.

4.1 Počátek 20. století

Na počátku 20. století byl již tak velký počet správních zaměstnanců, že začali být nepřehlédnutelnou skupinou pro politické strany. Byl zájem na zvýšení jejich platů, z toho důvodu vznikla škála 11 hodnotných tříd. Ke každé třídě byla určena výše služebného a dalších požitků. Tento systém se příliš neosvědčil, a tak v roce 1898 a 1907 byly úřednické platy zvýšeny. Stále se ale nejednalo o vhodné koncepční řešení. Až se zavedením automatického služebního postupu se situace ustálila.

Úředníci byli rozdělení do 5 skupin, a to podle jejich vzdělání. Od této doby přinášelo úředníkům vyšší vzdělání lepší ohodnocení. Ti, co měli maturitu, byli bráni stejně jako ti, co ji neměli. Dokonce existovala hodnota certifikatisty, kterou získávali armádní poddůstojníci, kteří měli za sebou 12 let služby a složili odbornou zkoušku. Ti automaticky dostávali také vyšší třídu než maturanti.

Postup na vyšší místo se konal pouze tehdy, když šel původní úředník do výslužby.

4.2 Služební pragmatika

V roce 1914 byla uzákoněna služební pragmatika, ta zajišťovala pro všechny státní úředníky pravidelný postup, a to podle odsloužených let.⁶ Dále pragmatika upravovala práva a povinnosti veřejných zaměstnanců, průběh služebních vztahů a disciplinární odpovědnost. Byla nastolena tzv. definitivita, tedy nezrušitelnost státně-zaměstnaneckého vztahu. Zaměstnanci byli zařazeni do služebních tříd a platových

⁶ Zákon č. 15 Zákoníku říšského ze dne 25. 1. 1914, o služebním poměru státních úředníků a státních zřízenců.

stupnic. Prvotně byli úředníci rozděleni podle dosaženého vzdělání. Absolventi vysokých a středních škol byli zvýhodněni, to motivovalo budoucí úředníky k dosažení co nejvyššího vzdělání.

4.3 Československá republika

Se vznikem Československé republiky v roce 1918 byl přijat stejný postupový režim pro úředníky jako systém rakouský, to zajišťoval recepční zákon č. 11/1918 Sb. Veškeré úřady samosprávné, státní a župní, ústavy státní, zemské, okresní a zejména obecní byly podřízeny Národnímu výboru. K zajištění spolehlivosti a funkčnosti státního aparátu bylo nutné přijmout celý komplex opatření. Jedním z prvních opatření bylo přijímání a převzetí bývalých rakouských a uherských úředníků Československým státem. Byla přijata nařízení vlády o přísaze nově přijímaných státních úředníků a zřízenců. Parlament nového státu se věnoval zlepšení odbornosti a spolehlivosti státních úředníků, odstranění byrokracie, potlačení korupce a protekcionářství. Přijetím některých sociálních opatření se vláda snažila zainteresovat úřednický aparát na plnění jejich úkolů. V roce 1919 byl vydán tzv. oficiantský zákon, čímž došlo k zařazení do hodností a platových tříd. V tomto roce byl pro praktikanty zaveden titul koncipientů.

V prvním období republiky probíhala reforma veřejné správy, nebyla však vytvořena nová komplexní úprava služebního poměru státních úředníků, dále zůstávala v platnosti služební pragmatika, a to až do roku 1950. Dílčí změnou byl například tzv. platový zákon.

4.4 Vzdělávání pracovníků veřejné správy v 50. až 80. letech

V 50. letech minulého století došlo k zásadním změnám v personálním obsazení úřadů. Vzhledem ke změně politické orientace docházelo k razantním kádrovým čistkám. Dílčí změny nastaly přijetím zákona o pracovních a platových poměrech státních zaměstnanců a zákona o pracovních a platových poměrech soudců z povolání, prokurátorů a soudcovských čekatelů. Sjednotil se pohled na pracovní poměr v soukromých podnicích i státní službě. V roce 1966 byl přijat zákoník práce, tím přestal existovat státní zaměstnanec a služební poměr, vše se nadále zakládalo na pracovních smlouvách se správním orgánem, ne tedy státem.

Vzdělávací systém zaměstnanců veřejné správy byl charakterizován jako celoživotní vzdělávání zahrnující školskou soustavu a další zařízení pro vzdělávání dospělých. Vše podléhalo soudobé ideologii. Výchova a vzdělávání dospělých se stala nedílnou součástí výchovně vzdělávacího systému navazující na školské vzdělání, ale nejen zde, také na vzdělání v rodinách a společenských organizacích.

Školské vzdělávání poskytovalo všeobecné polytechnické a odborné vzdělání a to jako studium při zaměstnání na středních a vysokých školách, pomaturitní a postgraduální studium. Podnikové vzdělávání bylo vzdělávání v organizacích, mělo podporovat jednak plnění pracovních úkolů, ale také sociální aktivitu. Mimoškolské vzdělávání byla oblast dobrovolného vzdělávání. Vzdělávání probíhalo v kulturně výchovných zařízeních národních výborů, také se na tomto vzdělávání podílely hromadné vzdělávací prostředky.

Ve státní správě ministerstva zajišťovala vzdělávání odborných kádrů národních výborů, organizací a zařízení jim řízených. Národní výbory silně působily na státní politiku výchovy a vzdělávání. K povinnostem všech pracovníků patřilo zvyšovat svou politickou odbornou úroveň, což probíhalo formou různých soustředění nebo konzultací. Pracovníci byly ekonomicky motivováni více k politickému než odbornému vzdělávání.

4.5 Vývoj systému vzdělávání dospělých

Padesátá léta minulého století společnost razantně měnila, hlavně na poli ideologickém. Ve státní správě se to projevovalo, stejně jako jinde, nástupem politicky zdatných pracovníků bez ohledu na jejich nedostatečnou odbornost. Vzdělání tedy plnilo funkci rychlého doplňování středoškolského nebo vysokoškolského vzdělání. Vzniklo dvouleté studium ve zkráceném procesu, které nahrazovalo vysokoškolské vzdělání. Mimo to probíhalo množství kurzů různého zaměření.

V dalším desetiletí se situace stabilizovala a opět byl kladen důraz na odbornost a specializaci. Tomu se přizpůsobilo vzdělávání, které otevíralo nové možnosti studia.

V sedmdesátých letech již běžel proces permanentního vzdělávání. Zde se vzdělávali pracovníci tzv. kádrových rezerv. Pracovníci měli zpracovány individuální

plány osobního rozvoje, které se staly součástí komplexního hodnocení. Komplexní hodnocení prováděl nejen nadřízený, ale též příslušný stranický orgán. Z toho vycházely úkoly a plán vzdělávání na 5 let s roční kontrolou naplňování plánu.

5. Metody používané pro vzdělávání dospělých

Správně zvolená metoda vzdělávání je klíčem k jeho efektivitě. Další nepochybnou hodnotou pro účinnost vybrané metody je forma podání lektorem, učitelem nebo přednášejícím. V neposlední řadě je důležité jakým způsobem se pracovník, v roli studenta, na vzdělávání podílí. Současní účastníci vzdělávání očekávají nové metody, využití dostupných technologií, ale i možnost vlastní interakce. I přesto student požaduje určité prvky vzdělávání vycházející z tradic a kultury země.

5.1 Metody vzdělávání

Základním dělením všech metod vzdělávání jsou metody uplatňované přímo na pracovišti (při pracovním procesu) a dále metody praktikované mimo pracoviště.

Na pracovišti, tedy „on the job“, se vzdělávají převážně zaměstnanci dělnických profesí, ale také na těch pracovištích, kde jejich náročné vybavení upřednostňuje provádění praktického vzdělávání na místě. Mezi tyto metody se řadí následující: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.

Metoda mimo pracoviště, tzv. „off the job“, se častěji používá pro pracovníky na vedoucích funkcích. Zde jsou zařazeny metody: přednáška, seminář, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, diagnosticko-výcvikový program.

5.2 Popis metod

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Instruktáž při výkonu práce

Pro nového nebo méně zkušeného zaměstnance je to metoda nejefektivnější a rychlá. Je to názorná ukázka úkonu. Výhodou může být rychlé zapracování. Nevýhodou však je, že nelze zaškolenat časově náročnější postupy. V praxi je tato metoda nejčastěji použita na předání informací o bezpečnosti a ochraně zdraví na pracovišti.

Coaching

„Koučování je celková péče o člověka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich realizaci v pracovním i osobním životě.“⁷

Na rozdíl od instruktáže je koučování dlouhodobý proces vysvětlování a vedení pracovníka. Pracovníkovi se sdělují informace, uvádějí připomínky a následně se ověřuje výsledek na jeho výkonu. Podstatou je vést pracovníka k efektivnějšímu výkonu a vlastní iniciativě. Zde se je nesporná výhoda, že pracovník pravidelně dostává hodnocení své práce. Touto pravidelností se prohlubuje i vztah mezi koučem a koučovaným. Nevýhodou je časová náročnost a také nemožnost reagovat promptně.

Mentoring

Metoda mentoringu je velmi podobná koučinku. Rozdíly nalezneme ve výběru mentora, toho si pracovník vybírá sám. Podstatou metody je vlastní iniciativa pracovníka, mentor ho však stimuluje a radí mu. Je to neformální proces, jehož výhodou je, že mentor může pozitivně ovlivnit pracovníka; rizikem je nevhodný výběr mentora.

Counselling

Konzultace patří k novějším metodám. Při konzultaci dochází ke vzájemnému ovlivňování. Pozitivní na této metodě je možnost vlastního prověření pracovních schopností, jako negativní stránku lze uvést vysokou časovou náročnost.

„Konzultant je poradce, odborník, který v určitém oboru (předmětu, obsahu) může poradit, dát vysvětlení, návod ke studiu, sdělit své odborné stanovisko v různých konkrétních otázkách.“⁸

Asistování

Služebně starší pracovník zaškoluje mladšího kolegu. Kladné je zde kontinuální působení, záporné může být předání i nechtěných praktik.

⁷ Polán Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002, str. 105

⁸ Polán Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002, str. 104

Pověření úkolem

Metoda vhodná pro pracovníky na manažerských pozicích nebo připravujících se na ně. Podporuje schopnost rozhodování, samostatnost a kreativitu. Musí být vykonáván dohled a kontrola plnění úkolů, pracovník musí být vybaven kompetencemi. Za pozitivní lze považovat rozvoj potenciálního pracovníka, metoda je ale nevýhodná vyšší možností nesplnění úkolu a chybovostí.

Rotace práce

Nazývá se také cross training. Pracovník je pověřen různými úkoly v různých odděleních společnosti. Nespornou výhodou metody je možnost komplexního pochopení problematiky všech pracovišť. Nevýhodou je možné selhání pracovníka při práci na některém oddělení, což může vést k demotivaci.

Pracovní porady

Setkání pracovníků, kteří řeší stejný pracovní úkol. Řeší se fakta a problémy daného pracoviště, či celé organizace. Přínosem je výměna zkušeností jednotlivých pracovníků, metoda je však časově náročná.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Monologický přednes lektora zaměřený na dané téma. Očekává se odbornost výkladu a předání faktických informací. Přednášky probíhají pro vyšší počet posluchačů. Kladem této metody je rychlost předání informací. Záporům pak může být pasivní účast posluchače.

Seminář

Jedná se o přednášku s náročnějším obsahem. Zapojená je i diskuse účastníků. Výhodou je aktivní přístup účastníků. Nevýhodou může být detailní organizace, či moderování.

Demonstrování

Doplnění výkladu ukázkou pomocí audio-vizuální techniky, тренаžerů apod. Touto metodou se dají dobře využít praktické znalosti a dovednosti. Výhodou je provádění praktických činností bez rizik, nevýhodou může být rozdílnost demonstrativních a reálných podmínek.

Případové studie

Vhodné pro vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků. Pomocí případové studie se studenti učí řešit a analyzovat skutečné nebo smyšlené situace. Kladné stránky je určitě rozvoj analytického myšlení a příprava na řešení problému, nevýhodou jsou značné nároky na schopnosti a znalosti školitele.

Workshop

„Organizační forma skupinového řešení problému. Pracovní skupina si vyměňuje názory, navzájem je porovnává a hledá optimální řešení, event. vyjádření problému.“⁹

Dobré na této metodě je možnost sdílet nápady a pomoc nahlížením na problém z různých úhlů pohledu. Náročná je příprava a podmínky pro školitele.

Brainstorming

Nejdříve všichni účastníci popisují nápady podle hesla, nic není špatné. V následné diskusi skupina hledá řešení. I přes živelnost počáteční fáze se musí brainstorming řídit pravidly a časovým harmonogramem. Výhodou je získání nekonvenčních řešení, chce to ale zkušeného školitele a dobrou přípravu.

Simulace

Účastníci na základě daných scénářů simulují svá rozhodnutí a postupy. Vybírána jsou témata negativních situací nebo situací náročných na řešení. Výhodou je učení ovládání v těchto krizových situacích a samostatné uvažování účastníků, nevýhodou detailní organizace a vysoké nároky na školitele.

Hraní rolí

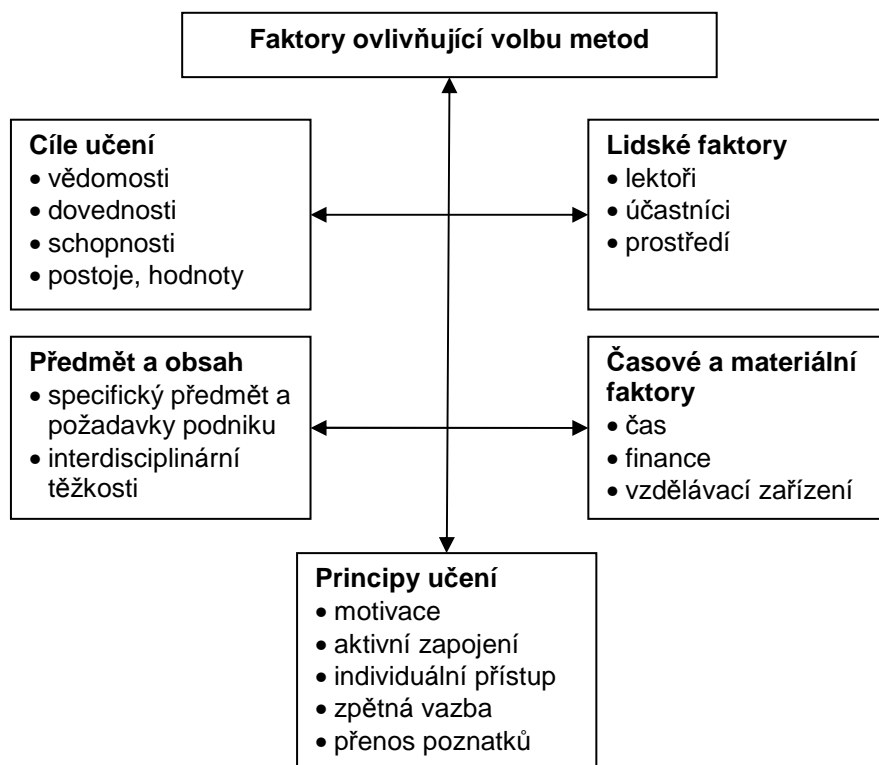
Účastníci hraní rolí mají každý svou konkrétní úlohu, snaží se chovat maximálně reálně. Je to hlavně prostředek pro pochopení těchto rolí v návaznosti na jednání lidí. Výhodou je učení se vžití do rolí, jejich pochopení, ovládání emocí a vhodného reagování. Nevýhodou je detailní organizace, náročnost tohoto vzdělávání a vysoké požadavky na školitele.

⁹ Polán Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002, str. 240

Diagnosticko-výcvikový program

Nazývaný také development centre či assesment centre. Využívá se pro vzdělávání manažerů. Účastník má zadané různé problémy a úkoly, které plní. Pracovník se učí na základě vyhodnocení jeho řešení. Pozitivní je celkové osvojení si znalostí a dovedností. Musí se počítat s náročnou přípravou.

„Assesment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program založený na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Jejich pomocí však lze také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech.“¹⁰



Obr. 2 - Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Pramen: Vodák, J.; Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007, str. 96

¹⁰ Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2. vydání, 1997, str. 139

6. Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě

„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých zaměstnanců zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“¹¹

S počátkem platnosti zákona 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a také po změně některých dalších předpisů vznikl předpoklad pro postupnou profesionalizaci územní veřejné správy. Začal se realizovat systém profesního vzdělávání jak na obecné úrovni, tak v odborném rozsahu. Podmínky byly podobné jako ve vyspělých zemích EU. Zodpovědnost za naplnění tohoto zákona má přímo územně samosprávný celek. Realizaci systému napomohla dotace z EU v projektu PHARE, konkrétně projekt s názvem „Všeobecný vzdělávací systém pro úředníky územních samosprávných celků“.

Povolání pracovníka veřejné správy je velmi citlivé a náročné na aktuální a správné informace. Úředník veřejné správy musí mít povědomí o postavení a úloze veřejné správy v systému veřejné moci, musí si být vědom vztahu výkonné moci na jednotlivce. Své pravomoci vykonávají jménem svého úřadu; je tedy podstatné, aby byli dostatečně odborně vybaveni. Rozhodnutí pracovníků veřejné správy mohou ovlivňovat životy mnoha občanů zároveň, pro jejich efektivní fungování se vyplatí používat novodobé způsoby řízení lidských zdrojů, a tedy i vzdělávání.

Ve srovnání s minulostí, kdy byla veřejná správa hlavně vykonavatelem politické vůle, byla odbornost a schopnosti potlačeny politickou poslušností. Vzdělání úředníka dnes musí odpovídat skutečným potřebám veřejnosti.

Pro vzdělávání úředníků platí nyní dvě právní normy, a to zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů a dále zákon č. 218/2002 o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech. Cílem těchto norem je přiblížit veřejnou správu občanům. Dalším záměrem je profesionalizace úředníků a s tím souvisí zvýšení odbornosti a zajištění vyšší kvality

¹¹ Koubek J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2.vydání, 1997 str. 314

a hospodárnosti výkonu veřejné správy. Zákon tedy úředníkům ukládá kontinuální prohlubování kvalifikace.

Ze zákona v oblasti vzdělávání vyplývají povinnosti pro úředníky, pro úřady, dále pro Institut pro místní správu Praha, pro další vzdělávací instituce, pro Ministerstvo vnitra a pro další ústřední správní úřady.

6.1 Druhy vzdělávání ve veřejné správě

6.1.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání se připravuje hlavně pro nové pracovníky obecních úřadů, městských úřadů, magistrátů statutárních měst, magistrátů územně členěného statutárního města, krajských úřadů apod.

Program vstupního vzdělávání:

- poskytování dostatku ucelených a v odborné praxi využitelných znalostí týkajících se základů veřejné správy
- prohlubování dovedností a návyků potřebných pro výkon správní činnosti
- základy užívání informačních technologií, komunikačních a organizačních dovedností, které zajistí kvalifikované začlenění pracovníků do funkcí

Od vzniku pracovního poměru je úředník povinen dokončit vstupní vzdělávání do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Při ukončení získává úředník od institutu provádějících vzdělávání osvědčení, kterým se může prokazovat. Vzor osvědčení o absolvování vstupního vzdělávání naleznete v příloze této práce (Příloha A).

Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání úředníků nemá:

- úředník, který je držitelem osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti
- úředník, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených vyhláškou ministerstva vnitra o uznání rovnocennosti vzdělání
- úředník, kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části

Tabulka 1 - Koncept vzdělávacího modulu vstupního vzdělávání

Název	cíl vzdělávacího modulu	osnova
PRÁVO	Seznámit zaměstnance úřadu s úvodem do studia práva, s tvorbou právních předpisů a organizačních norem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Právní řád 2. Druhy a hierarchie právních předpisů a norem 3. Legislativní proces 4. Základy odchodního občanského práva 5. Civilně a trestněprávní odpovědnost ve veřejné správě
ZÁKLADY SPRÁVNÍHO PRÁVA	Seznámit zaměstnance se základy správního řízení nezbytnými pro výkon v přenesené působnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Základy správního práva 2. Co je správní řízení a správní řád 3. Další procesní normy ve správním řízení 4. Použití správního řádu v praxi 5. Základní pojmy a principy správního řízení 6. Průběh správního řízení 7. Základní informace o správním soudnictví
VEŘEJNÁ SPRÁVA V ČR	Seznámit zaměstnance s úlohou a postavením veřejné správy, s její organizací a principy, zejména na úrovni ÚSC – krajů a obcí	<ol style="list-style-type: none"> 1. Veřejná správa v ČR 2. Veřejná politika 3. Reformní procesy ve veřejné správě v ČR 4. Občan a veřejná správa 5. Kontrola ve veřejné správě 6. Základní informace o ochraně utajovaných skutečností 7. Ochrana osobních údajů a právo občanů na informace
POSTAVENÍ, PŮSOBNOST, ORGANIZACE A ŘÍZENÍ ÚŘADU ÚSC	Seznámit nově nastupující zaměstnance s konkrétními předpisy o organizaci, řízení a kompetencích úřadů ÚSC a s „praktickými úřednickými znalostmi a dovednostmi“	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zákon o krajích 2. Zákon o obcích 3. Další zákony a navazující předpisy týkající se činnosti ÚSC 4. Organizační řád a další konkrétní předpisy 5. Vymezení kompetencí s ohledem na pracovní zařazení zaměstnance
VEŘEJNÁ EKONOMIKA A FINANCE	Seznámit zaměstnance se základními pojmy z oblasti veřejné ekonomie a veřejných financí	<ol style="list-style-type: none"> 1. Základní pojmy ekonomie veřejného sektoru 2. Základní pojmy veřejných financí 3. Veřejné rozpočty - tvorba, schvalovací procesy, finanční řízení, analýza a kontrola 4. Problematika veřejných zakázek 5. Problematika ve veřejné správě
INFORMATIKA	Na uživatelské úrovni ovládnout základní softwarové vybavení.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Základy počítačové gramotnosti 2. Internet 3. Informační systémy ve veřejné

Název	cíl vzdělávacího modulu	osnova
	Seznámit se s informačním systémem ve veřejné správě a s problematikou ochrany dat v této oblasti	správě 4. Ochrana dat v elektronické podobě
BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ	Seznámit zaměstnance s problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví	1. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 2. Povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnanců 3. Pracoviště, pracovní prostředí, prevence 4. Organizace práce a pracovní postupy z hlediska bezpečnosti práce 5. Životní prostředí a jeho ochrana
EVROPSKÁ UNIE	Seznámit zaměstnance s principy, fungováním a hlavními dokumenty Evropské unie, včetně problematiky rozšiřování EU	1. Historie evropské integrace, národní zájmy versus nadnárodní, politické a ekonomické faktory 2. Význam Maastrichtské a Amsterodamské smlouvy 3. Jednotný trh, volný pohyb výrobku služeb, osob, kapitálu, společné politiky EU, hospodářská a měnová unie, regionální politika EU, podpůrné fondy EU a subsidiarita
MANAGEMENT A KOMUNIKACE	Zvládnutí základních technik verbální i neverbální komunikace, předcházení konfliktům, ovládání základu asertivního chování a znalosti technik týmové práce včetně problematiky vztahu konfliktní občan – úředník. Naučit se efektivně hospodařit s casem a zvládnutí stresových situací. Základy protokolu a společenského styku	1. Základy praktické psychologie, trénink komunikačních dovedností, styk s veřejností 2. Základní principy řízení 3. Základní principy společenského chování a jednání

Zdroj: koncepce vzdělávání úředníků Krajského úřadu Pardubického kraje.

6.1.2 Průběžné vzdělávání

Toto vzdělávání je založeno na principu celoživotního vzdělávání úředníků územně správních celků. Nabízí rozmanité vzdělávání pro zaměstnance procházející různými stádii profesního růstu a rozvoje, a to s ohledem na potřeby správního úřadu. Používá se například při novelizaci právních předpisů nebo prohlubování jazykových dovedností. Převážná část tohoto vzdělávání probíhá formou kurzů. I zde

úředník při ukončení získává osvědčení od školící instituce. Osvědčení se zakládá do osobního spisu na personálním oddělení dané instituce.

Průběžné vzdělávání zahrnuje:

- 1) prohlubující vzdělávání
- 2) aktualizací vzdělávání
- 3) specializační vzdělávání

V návaznosti na vstupní vzdělání přichází prohlubující vzdělávání, které umožňuje získat zvláštní odbornou způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků. Dochází k prohloubení teoretických i praktických znalostí a dovedností v dosavadní kvalifikaci. Využívá se často při změně právních předpisů.

Další formou vzdělávání je aktualizací vzdělávání. Jedná se o vzdělávací programy seznamující se změnou legislativy či koncepce. Náplň programů vzdělávání je zaměřena na odborné a jiné specializace, a to podle priorit stanovených vládou, popřípadě správním úřadem. Toto vzdělávání pomáhá uplatnění nových poznatků v praxi.

Specializační vzdělávání se zaměřuje na výkon určité činnosti a snaží se o prohloubení získaných znalostí. Vzdělává se vybraná skupina úředníků v dlouhodobém kurzu. Například sem patří: pojmy správního práva v anglickém jazyce, tvorba projektů pro podpůrné programy EU či korupce ve veřejné správě včetně problematiky prevence.

6.1.3 Zvláštní odborná způsobilost (dále jen „ZOZ“)

Zvláštní odborná způsobilost je (v souladu se zněním zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů) souhrnem znalostí a dovedností potřebných pro výkon vybrané správní činnosti.

Úředník, který nemá zvláštní odbornou způsobilost, může vykonávat činnost, ale pouze 18 měsíců od vzniku pracovního poměru, popřípadě ode dne, kdy činnost začal vykonávat a lze uznat rovnocenné vzdělání.

Zvláštní odborná způsobilost se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, obecné principy organizace veřejné správy,

činnost veřejné správy, právní úpravy obecního zřízení, nebo krajského zřízení. V neposlední řadě podpora schopnost uplatnit znalosti v praxi. Zvláštní část ZOZ vzdělává v oblasti právních předpisů a správních postupů, které upravují působnost orgánů územních správních celků. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost pro každou vykonávanou správní činnost. To platí pro případy, že úředník vykonává více než jednu správní činnost. Povinnost územně správního celku je úředníky přihlásit na ZOZ zkoušky, a to nejdéle do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost.

6.1.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Od vedoucích pracovníků se očekává, že budou rozhodovat o potřebách vzdělávání svých podřízených. Povinnost vedoucího je zkoumat a hodnotit, zda podřízený vyhovuje kvalifikačním požadavkům, dále sleduje pracovní výkon. Z toho usuzuje na potřebu vzdělání.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů je podle § 27 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů, povinné. Povinnost vedoucího úředníka je dokončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne počátku výkonu vedoucí funkce. O toto vzdělávání je velký zájem. Instrukce, které provádějí kurzy vzdělávání vedoucích úředníků, vydávají účastníkům osvědčení. Tím se může úředník dále prokazovat. V případě, že náklady na vzdělávání hradí územně správní celek, je úředník povinen zůstat na svém místě po dobu 3 let od ukončení vzdělávání. V opačném případě je úředník povinen uhradit náklady spojené se vzděláváním.

Vzdělávání vedoucích úředníků se opět skládá z obecné a zvláštní části. V obecné části jsou prohlubovány schopnosti vedoucích úředníků v oblasti managementu, plánování, projektování, komunikaci a základních znalostech praxe v EU. Vzdělává i v oblasti řízení lidských zdrojů, leadership, řešení problémů, a to i ve skupině, a rozhodování. Do zvláštní části patří prohloubení znalostí a postupů potřebných v odbornosti řízeného úseku. Například to mohou být úseky: veřejný pořádek a bezpečnost, vnitřní správa, vnitřní administrativa, životní prostředí.

Veřejná správa si klade vysoké nároky na úředníky v řídicích pozicích. Řídící pracovníci zodpovídají za vedení kolektivu, řídí i zdroje, jejich podřízení mohou být na nižší úrovni řízení a také koordinují některé činnosti. Veškerá jejich činnost musí

směřovat k naplňování cílů. Pro vedoucího pracovníka je nejdůležitější schopnost efektivní práce s lidmi.

„Schopnost řídit především zahrnuje:

- *schopnost využívat své pravomoci efektivně a odpovědně*
- *schopnost chápat, že lidé jsou v různých situacích i v různém čase různě motivováni*
- *schopnost inspirovat ke společnému cíli*
- *schopnost jednat způsobem navozujícím atmosféru příznivou k vyvolání příznivé motivace“¹²*

Obecný profil vedoucího pracovníka ve veřejné správě, podle něhož se plánuje vzdělávání, se dá popsat následovně: organizační a řídicí schopnosti a zkušenosti, odolnost vůči stresu a zátěži, komunikativní dovednosti, schopnost naplňovat představy a ideály společnosti, mít rozhled a schopnost uvažovat v širších souvislostech, schopnost uvažovat a rozhodovat s ohledem na dlouhodobý předpoklad, schopnost zpracovávat a užívat informace pro řízení, schopnost motivovat lidi, vést je a pracovat v týmu, ochota a vůle se nadále vzdělávat a rozvíjet, schopnost relevantně reprezentovat danou instituci, schopnost delegovat.

6.1.5 Ostatní vzdělávání

Je to vzdělávání nad rámec jeho povinné části. Toto vzdělávání by mělo přinášet rozvoj osobnosti úředníka, prohloubení jeho komunikačních dovedností, efektivnější týmovou spolupráci, schopnost kvalitně prezentovat instituci, ale i rozvoj odborných znalostí, manažerských dovedností, řídicích schopností a v neposlední řadě k podpoře pozitivní atmosféry na pracovišti.

¹² Polán Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002. str. 115

Tabulka 2 - Přehled ostatního vzdělávání

cílová skupina	tematické zaměření
všichni zaměstnanci	komunikační dovednosti, týmová spolupráce, spolupráce mladých a zkušenějších kolegů, vzájemný respekt, schopnost podělit se o své zkušenosti s ostatními, zodpovědnost vůči spolupracovníkům, etický kodex, počítačová gramotnost, zvládání stresových situací, prohlubování jazykových dovedností, společenské chování, loajalita, reprezentace úřadu vůči veřejnosti, prohlubování kvality písemného projevu
vedoucí odborů a vedoucí oddělení	komplexní rozvoj manažerských a řídicích dovedností, prezentační dovednosti – příprava kvalitního projevu, rétorika, komunikace s médii, řešení konfliktních situací, asertivní jednání, zkvalitnění komunikace se spolupracovníky na různých stupních řízení, komunikace s podřízenými, motivace lidí – pochvala, odměna, vytváření dobrých vztahů na pracovišti, řízení pracovního kolektivu, organizace práce, stanovení priorit, spolupráce s externími subjekty
asistentky vedoucích oddělení	prohlubování organizačních schopností – organizace práce své i svého vedoucího, etiketa, nadstandardní jazykové znalosti, společenské vystupování, kvalitní vedení agendy vedoucího, týmová spolupráce
lektori	pedagogická příprava v rozsahu, který by zajistil bezproblémové zvládnutí lektorské činnosti v rámci vstupního vzdělávání úředníka (vystupování na veřejnosti, prezentační dovednosti...)
projektové týmy	komplexní informace o možnostech čerpání prostředků z fondu EU (požadavky, podmínky, příprava projektu, žádosti)

Zdroj: koncepce vzdělávání úředníků Krajského úřadu Pardubického kraje

6.1.6 Stanovování jazykových kvalifikačních požadavků

Na vybraný okruh míst ve správních úřadech je požadována jazyková vybavenost. Je zaveden systém stanovování jazykových kvalifikačních požadavků. Cílem tohoto systému je dosažení jazykových znalostí.

6.2 Zvyšování kvalifikace

„Zvyšování kvalifikace je zdokonalováním kvalifikace nad rozsah a obsah práce, která je pracovníkem dosud vykonávána. Může být iniciováno ambicemi pracovníka nebo zájmem a potřebami podniku.“¹³

¹³ Polán Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002, str. 248

V zájmu správních úřadů je zvyšování kvalifikace jejich zaměstnanců. Zvyšování kvalifikace by mělo mít souvislost s náplní práce zaměstnance či úřadu. Intenzita vzdělávání by mělo být taková, aby neohrozila chod oddělení. Zvyšování kvalifikace by mělo přinést zvýšenou efektivitu pracovní činnosti, případný rozvoj osobnostního potenciálu, souhrnně řečeno podpořit kladné stránky a schopnost pracovat s těmi slabými.

Zvyšovat kvalifikaci lze na základě kvalifikační dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Postup je následující: zaměstnanec podá žádost nadřízenému a ten ji dá ke schválení řiditeli úřadu. Další možností zvyšování kvalifikace je neoficiálním soukromým studiem. Zaměstnanec při této formě studia nemá nárok na čerpání volna s náhradou nebo neplaceného volna.

7. Povinnosti ve vzdělávání

7.1 Povinnosti vyplývající ze zákona

Zákon č. 312/2002 Sb. legislativně zakotvuje vzdělávání úředníků územně samosprávných celků. Povinnosti ve vzdělávání vznikají pro úředníky, vzdělávací instituce a dále pro Ministerstvo vnitra a pro další úřady.

7.2 Povinnosti úředníků

Úředník má povinnost se po celou dobu trvání pracovního poměru k územně samosprávnému celku účastnit se vzdělávání. Povinné je vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání zvláštní odborné způsobilosti, případně vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů, pokud na podobnou funkci aspiruje.

7.3 Povinnosti úřadu

Úřad má za povinnost zajistit vzdělávání nezbytné pro výkon práce. Pro každého pracovníka je vypracován plán vzdělávání s časovým rozvrhem, a to pro prohlubování kvalifikace. Zároveň plán podle druhu práce daného úředníka určí povinné vzdělávání, které provádí akreditované vzdělávací instituty.

7.4 Povinnosti Ministerstva vnitra ČR

K povinnostem Ministerstva vnitra ČR patří tyto aktivity: koordinace prohlubování kvalifikace úředníků, stanovení obsahu obecné části zkoušky, sestavení souboru zkušebních otázek pro obecnou část zkoušky, a to i s obsahem a kritérii pro hodnocení, spravování seznamu odborníků pro obecnou a zvláštní část zkoušky, kompetence rozhodnutí o zařazení fyzických osob do seznamu odborníků, jmenování členů zkušební komise z odborníků vedených v seznamu, má za povinnost jednou ročně zveřejnit seznam odborníků, vydávání a vedení evidence osvědčení, rozhodování v otázce námitek proti rozhodnutí zkušební komise, uznání rovnocenného vzdělání, zřízení akreditační komise, jmenování a odvolávání členů akreditační komise, finanční a materiální zabezpečení akreditační komise, pravomoc kontroly činnosti akreditovaných vzdělávacích programů a lektorů, rozhodování o udělení akreditace vzdělávacím institucím a programům, pravidelné roční zveřejnění seznamu vzdělávacích institucí, zveřejnění zpráv vzdělávacích institucí, vypracování

a zveřejnění výroční zprávy o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávních celků, spolupráce s ostatními ústředními správními úřady a kraji a další úkoly.

7.5 Povinnost Institutu pro místní správu Praha

Institut pro místní správu Praha nejen poskytuje vzdělávání, ale jako jediná vzdělávací instituce má právo a povinnost realizovat ověřování zvláštní odborné způsobilosti zkouškou. V oblasti vzdělávání má stejné povinnosti jako ostatní vzdělávací instituce.

7.6 Povinnost akreditovaných vzdělávacích institucí

Jde o právnické nebo fyzické osoby nebo územní samosprávné celky, kterým byla udělena akreditace. S akreditací mohou vzdělávat úředníky územně správních celků. Mezi jejich povinnosti patří dodržování obsahu a rozsahu akreditovaných vzdělávacích programů. Výuku zajišťují prostřednictvím schválených lektorů. O své činnosti mají povinnost ročně podat zprávu.

7.7 Akreditace

„Akreditace je ověření způsobilosti, uznání platnosti – proces vyústující v rozhodnutí, jímž se určitému vzdělávacímu programu nebo vzdělávací organizaci (instituci) vyjadřuje oficiální uznání, že splňuje dané požadavky, tzn. vyhovuje předem stanoveným standardům za podmínek stanovených v předepsané dokumentaci.“¹⁴

Poradní orgán nebo komise Ministerstva vnitra rozhoduje o udělení akreditace příslušnému vzdělávacímu programu nebo instituci. Komise je určena k udělování pověření pro vydávání dokladu o kvalifikaci po ukončení rekvalifikace, včetně práva kontroly dodržování akreditačních podmínek. Akreditace jsou udělovány na tři roky, jsou nepřevoditelné na jiné osoby ani nepřecházejí na právní zástupce. Držitel akreditace může žádat o prodloužení či obnovení.

¹⁴ Polán Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002. str. 115

8. Údaje o vzdělávání z praxe

Pro praktickou ukázkou jsem zvolila údaje uvedené ve „Výroční zprávě o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků“, kterou vydává Ministerstvo vnitra. Údaje jsou z roku 2008, jako poslední aktuální.

8.1 Vstupní vzdělávání úředníků

Všichni stávající úředníci prošli tímto vzděláním do 1. 1. 2003. Toto vzdělávání provádí většina krajských úřadů samostatně. Výjimkou je Olomoucký a Plzeňský kraj. Proto jsou v níže uvedené tabulce u těchto krajů 0. Krajské úřady proškolily v roce 2008 1955 osob, ostatní akreditované instituce 963.

Tabulka 3 - Počet účastníků kurzů vstupního vzdělávání, organizovaných krajskými úřady v roce 2008

<i>Region</i>	<i>Počet účastníků</i>
Moravskoslezský kraj	51
Zlínský kraj	124
Jihomoravský kraj	191
Olomoucký kraj	0
Kraj Vysočina	153
Královéhradecký kraj	158
Pardubický kraj	173
Jihočeský kraj	89
Středočeský kraj	93
Hl. m. Praha	537
Liberecký kraj	108
Ústecký kraj	92
Karlovarský kraj	186
Plzeňský kraj	0
celkem	1955

Zdroj. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za rok 2008

8.2 Zvláštní odborná způsobilost, činnost Institutu pro místní správu Praha

V roce 2008 Institut realizoval vzdělávací akce prohlubování kvalifikace následujícího druhu: příprava k ověření a ověření zvláštní odborné způsobilosti zkouškou, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

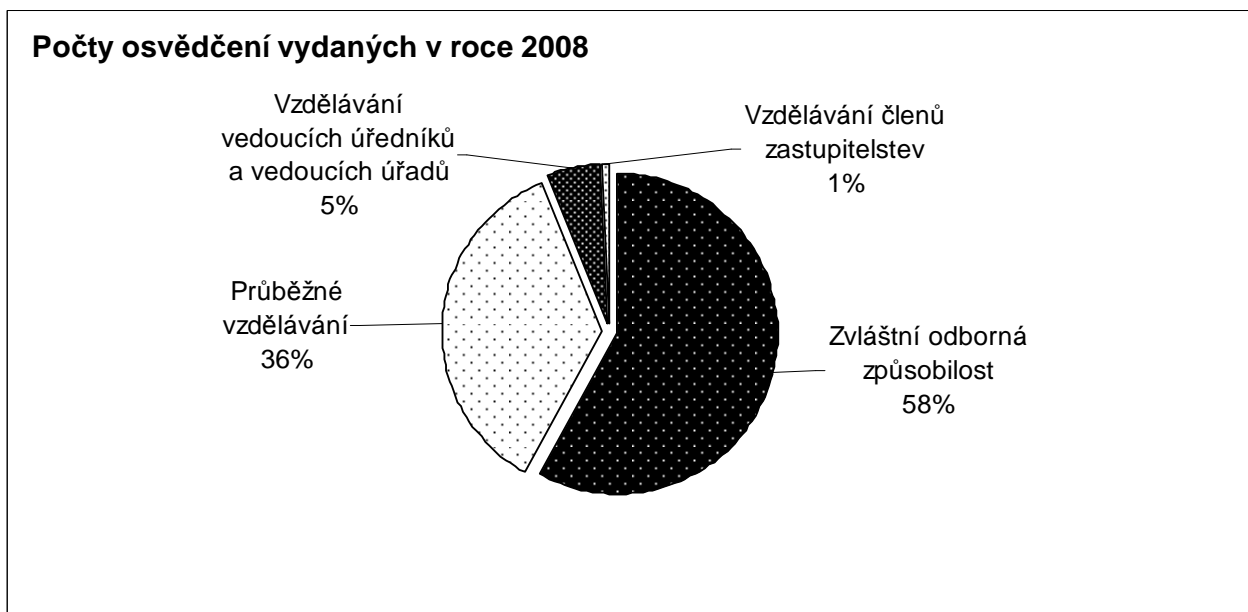
Tabulka 4 - Počty osvědčení vydaných v roce 2008 v jednotlivých druzích prohlubování kvalifikace

typ vzdělávání	počty	osvědčení v r. 2008
Zvláštní odborná způsobilost	2645	58%
Průběžné vzdělávání	1643	36%
Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů	242	5%
Vzdělávání členů zastupitelstev	35	1%
Celkem	4565	

Pozn.: Procenta jsou pro přehlednost zaokrouhlena na celá čísla.

Zdroj. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za rok 2008

Graf 1 - Struktura vydaných osvědčení v r. 2008 podle jednotlivých typů vzdělávání



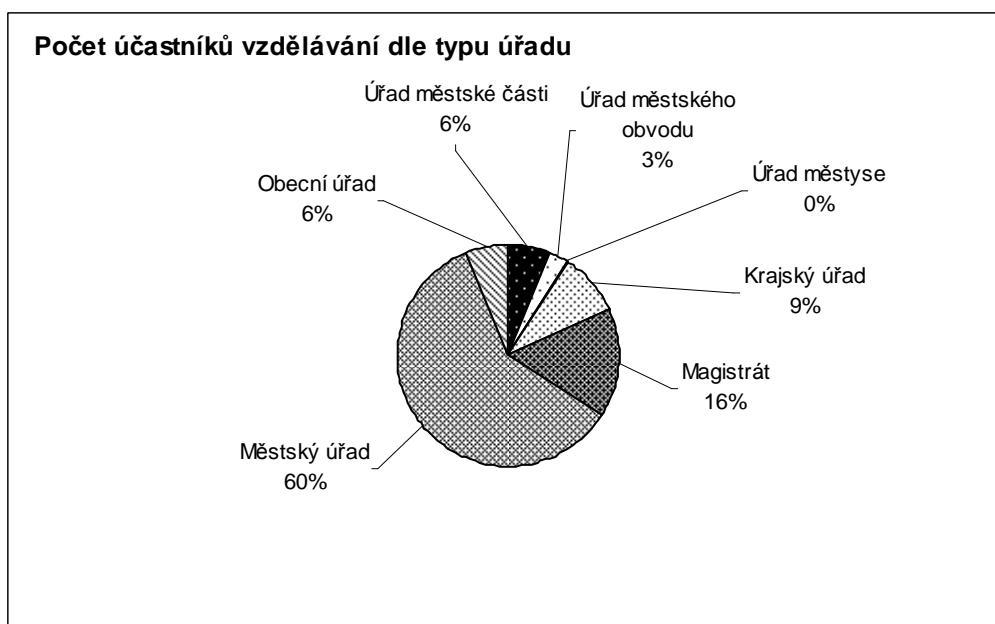
Zdroj. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za rok 2008

Souhrn: všech kurzů a všech druhů prohlubování kvalifikace se celkově zúčastnilo 6450 úředníků územně samosprávných celků.

8.3 Rozdělení účastníků podle typů úřadů

Do grafu jsou započítáni všichni úředníci bez ohledu na druh prohlubování kvalifikace. Jak z grafu vyplývá, nejčastěji se účastní úředníci z městských úřadů.

Graf 2 - Počet účastníků vzdělávání dle typu úřadu



Pozn.: Procenta jsou pro přehlednost zaokrouhlena na celá čísla. V případě Úřadu městyse se vzdělávacích akcí Institutu účastnili tři úředníci.

9. Plán vzdělávání úředníka

Každý úřad by měl vypracovat plán rozvoje a vzdělávání pro každého pracovníka. Tyto plány podporují jak efektivitu vzdělávání, tak vykonávání pracovních úkolů. Pomocí plánů vzdělávání může mít úřad přehled o rozvoji svých pracovníků. Důležitou součástí plánování a řízení vzdělávání pracovníků je i stanovení povinnosti vést příslušnou dokumentaci.

Před samotným stanovením plánu je provedena analýza potřeb vzdělání úředníků a pracovníků, tím se zajistí efektivní naplnění plánu.

„Analýza vzdělávacích potřeb je proces získávání a rozbor informací, které jsou nezbytné pro určení parametrů podnikového vzdělávání.“¹⁵

Analýza předcházející stanovení plánu je velmi náročná a musí brát do úvahy různé ukazatele, mezi něž patří: míra rozdílu mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, plán musí zohledňovat i vnitřní podmínky úřadu jako je pracovní doba, také zohledňuje vnější podmínky např. vlastní potřeby zaměstnanců, plán by měl obsahovat i motivační faktor pro zaměstnance a další faktory.

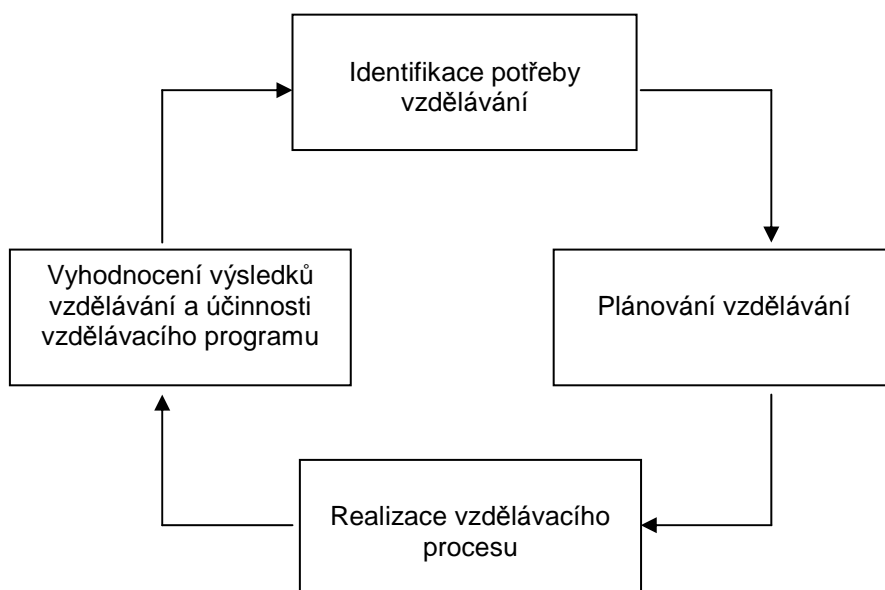
Časový rozvrh plánu vzdělávání a prohlubování kvalifikace je stanoven nejméně na 18 pracovních dnů umístěných do programu po dobu 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka. Hodnocení naplňování plánu se koná nejméně jedenkrát za 3 roky. Hodnotí se podle výsledků a provádí se potřebná aktualizace.

Každý plán vzdělávání musí být podložen dokumentem příslušného úřadu a řádně evidován. Vzor Plánu vzdělávání úředníka a vzor Dohodnutého plánu vzdělávání a jeho realizace naleznete v přílohách této práce. (Příloha C a Příloha D)

Analýza potřeb vzdělávání pracovníků probíhá v jakémsi cyklu. Na počátku se identifikují potřeby vzdělávání. Dále se naplňuje vzdělávání pro naplnění těchto potřeb. Dalším krokem je samotné realizování vzdělávání a poté nastupuje poslední krok - ohodnotit efektivitu vzdělávání. Z hodnocení vyplývají oblasti pro další rozvoj a cyklus se opakuje, viz následující schéma.

¹⁵ Polán Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002. str. 14

Cyklus



Obr. 3 - Systematické formování pracovníků

Pramen: Koubek J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2.vydání, 1997, str. 215

10. Hodnocení vzdělávání ve veřejné správě

„Hodnocení ve vzdělávání je proces hodnocení výsledků vzdělávání, zpravidla podle standardů, a to na počátku, v průběhu a zejména v závěru vzdělávacího procesu po absolvování vzdělávacího programu.“¹⁶

Hodnocení vzdělávání by mělo probíhat kontinuálně a pravidelně. Hodnocení může být velmi subjektivní, nebo pro něj nevzniknou dostatečně vypovídající vstupy. Výstup z hodnocení by měl mít motivační účinek pro hodnoceného. Otázkou zůstává, co přesně hodnotit a za jakých podmínek, dále jak přesně kontrolovat vzdělání?

Formu hodnocení vzdělávání si stanovují organizace sami podle svých potřeb. Všeobecně se pro hodnocení dá použít následujících nástrojů:

- dotazník
- rozhovor
- testy
- zkoušky
- zadávání úkolů
- pozorování
- hodnocení výkonu pracovníka
- hodnocení změn postojů
- zjišťování účinnosti vzdělávání na organizaci
- zlepšení komunikace a personálních vztahů atd.

¹⁶ Polán Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002. str. 74

11. Vliv vzdělávání na odměňování ve veřejné správě

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci.“¹⁷

V dnešní době tedy pracovníci očekávají nejen peněžní odměnu, ale i formu nepeněžní odměny transformované do zaměstnanecké výhody, mohou být poskytovány nezávisle na jeho výkonu. Tyto výhody mohou být například: příspěvek na stravování, sportovní nebo kulturní akce, poskytnutí pracovního oděvu, využití osobního automobilu, ale i reakce popřípadě dar při významných životních situacích jako narození dítěte, uzavření sňatku atd.

Nepeněžní odměnou je i formální uznání, povýšení pracovníka, vzdělávání pracovníka, pověření důležitým úkolem, umožnění rozmanité a zajímavé práce, příznivé pracovní podmínky, přívětivý styl vedení nadřízených.

Systém odměňování a míra odměn se stanoví podle cílů organizace a samozřejmě podle jejích možností. Odměňování by mělo být atraktivní pro pracovníky, které organizace potřebuje, zvyšování konkurenceschopnosti organizace, pozitivní motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace a efektivity práce, případně podpora flexibility a kreativity. Odměnou se tedy formují pracovní zdroje k dosažení cílů organizace.

Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě se řídí nařízením vlády č. 330/2003 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Tím je stanovena stupnice platových tříd a způsob jejich určení. Jsou zde určeny podmínky pro poskytování a výši dalších platů, příplatky za vedení, podmínky pro poskytování a výši zvláštního příplatku a podmínky pro poskytování osobního příplatku a jeho maximální výši a podmínky pro poskytování odměn.

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance podle § 4 odst. 1 zákona do platové třídy, ve které je v katalogu prací zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje.

¹⁷ Koubek J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2.vydání, 1997. str. 236

Odměna zaměstnance ve veřejné správě může být vybrána za následujících zásluhy. Úspěšné splnění mimořádného, nebo zvláště významného pracovního úkolu. Ve věku 50 let se oceňují pracovní zásluhy úředníka a také v případě, kdy pracovník ukončuje pracovní poměr z důvodu starobního nebo invalidního důchodu. Za poskytnutí pomoci při předcházení požárům nebo živelním událostem, při likvidaci či odstraňování následků anebo při mimořádných událostech ohrožujících zdraví, život nebo majetek. Ještě lze odměnit za zlepšený hospodářský výsledek příspěvkové organizace.

V každé platové třídě je několik stupňů. Každý stupeň zahrnuje délku započitatelné praxe pracovníka. Ve veřejné správě jsou platy striktně dodržovány podle daných předpisů a podle platových tříd. To může navodit dojem, že kvalifikace a vzdělání neovlivňuje odměňování úředníků. Získáním osvědčení a certifikací však posunuje zaměstnance k dalším pracovním pozicím.

12. Praktický výzkum na Krajském úřadu Pardubice

12.1 Zaměření výzkumu

Tímto výzkumem jsem se snažila zjistit, jak v praxi probíhá vzdělávání úředníků, a to z několika hledisek. Jednak z pohledu vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání. Dalším krokem bylo hledání souvislosti mezi průzkumem spokojenosti zaměstnanců, který obsahoval i otázky na vzdělávání, a změnou programu vzdělávání. V posledním kroku jsem provedla vlastní průzkum.

Průběh průzkumu a získávání podkladů se odehrál v květnu 2009 na Krajském úřadu v Pardubicích. Z průzkumu spokojenosti, který úřad prováděl u zaměstnanců, jsem bohužel z důvodu utajení nezískala jeho konkrétní výsledky. Vlastní průzkum jsem prováděla dotazníkovou formou a byl anonymní. Úředníci obdrželi emailem můj dotazník a měli ho vyplnit a vytištěný odevzdat.

12.2 Průběh vzdělávání na Krajském úřadě v Pardubicích (dále jen úřad) v praxi

Informace jsem získala od vedoucí oddělení personálních věcí a vzdělávání Ing. Plačkové, a to při osobních konzultacích. Krajský úřad v Pardubicích samostatně zajišťuje vstupní vzdělávání úředníků a vypracovává plány prohlubování jejich kvalifikace.

Pro vedoucí odborů a vedoucí oddělení úřad organizuje školení tzv. soft skills, tedy prohlubování schopností vést tým, motivace jednotlivců a týmu, komunikační dovednosti. To pro úřad zajišťuje společnost Triton.

Odborné semináře pro úřad zajišťuje akreditovaná společnost Rentel. Zajímavé je, že některá témata má společnost Rentel zpracované jako e-learning. To považuji za vhodný přístup vzhledem k úsporám nákladů na školení a času pracovníků. V mém vlastním průzkumu jsem se snažila zjistit, jak vnímají tuto formu školení jeho účastníci.

Jazykové vzdělávání zajišťuje pro úřad také externí agentura. Jazykově se mohou vzdělávat všichni pracovníci. Pokud pracovník projeví zájem, závisí na rozhodnutí jeho vedoucího, zda může jazykový kurz navštěvovat. Podle informací z praxe se těmto zájemcům meze nekladou. U těchto kurzů také neprobíhá žádné

hodnocení rozvoje účastníka. Osobně bych považovala za efektivní zajímat se o posun jazykových dovedností pracovníků pro potenciální využití při plnění nových úkolů, které mohou cizí jazyk zahrnovat.

Z fondů EU se kryjí náklady na kurzy počítačové gramotnosti.

Pokud úřad obdrží zajímavou nabídku vzdělávací agentury, se kterou pravidelně nespolupracuje, je na rozhodnutí vedoucího odboru, zdali vzdělání pro své podřízené schválí či ne. Může docházet k odklonu od původního plánu vzdělávání, který úřad vytváří. Není procesně zajištěné hodnocení přínosu tohoto vzdělávání a tak může docházet k neefektivitě, jak nákladové, tak ve vytížení zaměstnance. Pokud by vedoucí měl povinnost schválit pouze školení, která souvisí s konceptem plánu rozvoje daného pracovníka a měl možnost zhodnotit praktický přínos získaných znalostí, bylo by to určitě efektivnější.

12.3 Průzkum spokojenosti pracovníků úřadu a průzkum chování úředníků

12.3.1 Průzkum spokojenosti pracovníků

Velmi mě zaujala informace, že úřad provedl průzkum spokojenosti svých pracovníků. Průzkum byl proveden v roce 2008 a z jeho závěrů vyšel podnět pro nový druh školení. Jednalo se o školení pro rozvoj talentů, tedy pracovníků, kteří zatím nezastávají vedoucí nebo samostatné pozice, ale mají pro podobné zařazení potenciál.

Bohužel jsem nemohla obdržet výsledky z průzkumu, které úřad veřejně nesděluje. Získala jsem formulář dotazníků, který přikládám v příloze B. Pro vzdělávání a jeho další vývoj byla v průzkumu důležité například tyto otázky: jak jste spokojen/a s pravomocemi, kterými disponujete?, Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy na Vašem oddělení, na Vašem odboru, odbory KrÚ?, Jak jste spokojen/a se způsobem, jakým Vám nadřízený ukládá a přiděluje úkoly? Jak jste spokojen/a s podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného při běžné práci?, Jak jste spokojen/a s podmínkami, které Vám nadřízený k práci vytváří?, Jak jste spokojen/a s možnostmi dalšího vzdělávání?

Usuzuji, že na výše zmíněné otázky nebyla příliš pozitivní odezva. Úřad připravil školení pro talentované pracovníky pro jejich rozvoj a možný kariérní postup.

Každý rok se vybere 15 potenciálních talentů a ti projdou kurzem. Kurz provádí společnost Triton. Kurz se skládá z několika seminářů.

První seminář je na téma spolupráce v odboru. Náplní semináře je proces komunikace, typy komunikace, způsoby komunikace, asertivní komunikace, postup při komunikaci, struktura rozhovoru, konflikt, faktory vzniku konfliktu, temperament a konflikt, pravidla řešení konfliktu, náročné situace, pravidla psychohygieny.

Druhý seminář je na téma manažerské minimum, měkké dovednosti. V tomto semináři se účastníci seznámí s řízením versus vedení lidí, typologie lidí, styly vedení lidí, motivace, úkolování a delegování, práce se zpětnou vazbou, zvládání konfliktních situací, test týmové role.

Třetí seminář na téma manažerské minimum – tvrdé dovednosti. Tento kurz má následující obsah: priority, time management, osobní a profesní priority, osobní a profesní role, řízení času, rozhodování na základě priorit, principy delegování, plánování delegování.

12.3.2 Průzkum chování úředníků

Průzkumem se sledovalo chování úředníků při kontaktu se zákazníkem. Externí agentura provedla tzv. mystery shopping, pracovník agentury předstíral zákazníka a v kontaktu s úředníkem sledoval jeho chování, které po ukončení schůzky ohodnotil. Tento průzkum probíhal ve dvou vlnách. V první vlně agentura zpracovala doporučení pro zlepšení přístupu úředníků. O výstupech z tohoto průzkumu byli pracovníci informováni na hromadném setkání přímo ředitelem odboru, který vytyčil oblast zlepšení.

Druhá vlna měla za úkol prověřit zlepšení úředníků při kontaktu se zákazníkem. Průběh byl stejný jako v první vlně. Předpokládám, že nedošlo k výraznému zlepšení. Věřím, že ke zlepšení může dojít pouze v případě, že jsou jasně stanovené úkoly pro konkrétní jedince. Úkoly musí mít časový rámec a možnost měření jejich splnění. V tom případě má smysl dělat další kontrolní kolo.

12.4 Vlastní dotazníkový průzkum

Krajský úřad v Pardubicích měl v květnu 2009, kdy jsem průzkum prováděla, 359 pracovníků. Přes kontaktní osobu jsem poslala elektronickou poštou dotazník, kontaktní osoba dotazník rozeslala na 205 úředníků. Z toho 65 pracovníků dotazník

vyplnilo, to je 31,7%. Je to pouhá třetina zaměstnanců. I přesto se dají vyvodit zajímavé závěry. Průzkum byl dobrovolný, tak připisují nízkou odezvu nedostatku volného prostoru v pracovním programu úředníků.

Formulář dotazníku jsem rozdělila do třech částí.

První část měla za úkol zjistit demografické údaje od dotazovaných. Výstup z této části lze použít jako doplňující informace pro další otázky, například mají-li o vzdělání zájem o vzdělávání noví zaměstnanci či ti, co pracují na úřadě již déle.

Druhou část jsem zaměřila na potenciální zájem pracovníků úřadu o různé druhy prohlubování kvalifikace, komunikačních dovedností nebo jazykových znalostí.

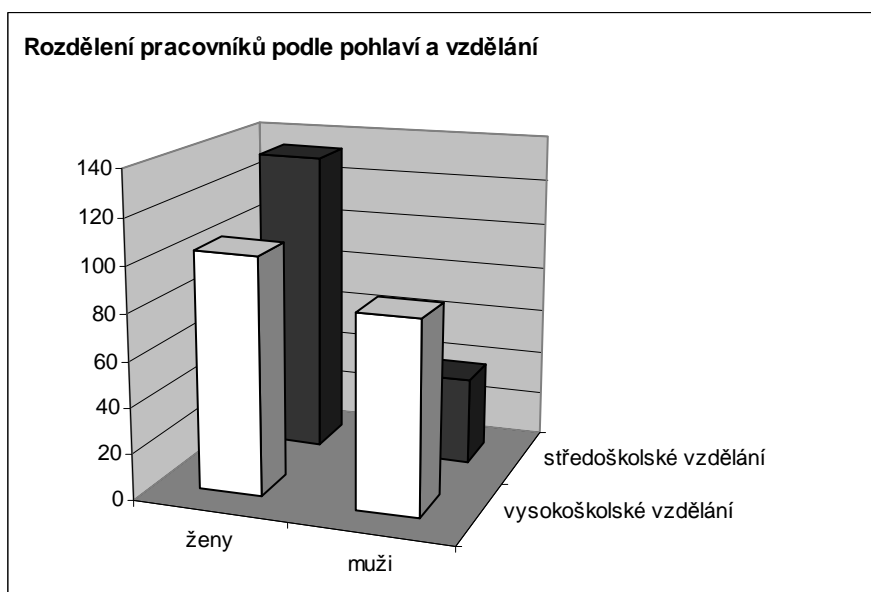
V poslední, třetí části jsem se zaměřila na vnímání různých druhů vzdělávání pracovníky úřadu, ale také jak jsou dál jejich znalosti využity.

12.5 Výsledky vlastního výzkumu

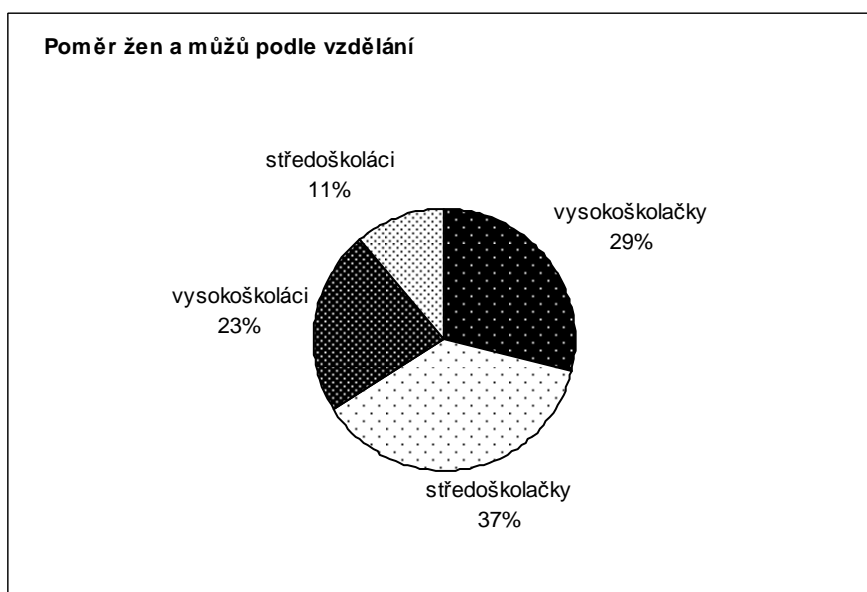
12.5.1 Celkový počet pracovníků úřadu

Na Krajském úřadu Pardubice pracuje převážná většina žen. Téměř srovnatelné jsou počty žen, které mají vysokoškolské vzdělání a které mají pouze středoškolské. Pracuje zde asi třetina mužů. Ti, co pracují jako úředníci, mají téměř všichni vysokoškolské vzdělání a většinou pracují jako vedoucí oddělení. Ostatní muži zastávají pozice technického rázu.

Graf 3 - Rozdělení pracovníků podle pohlaví a vzdělání



Graf 4 - Poměr žen a mužů podle vzdělání



12.5.2 I. část - demografická

Získala jsem 65 odpovědí na můj průzkumový dotazník. V následujících grafech a odstavcích uvádím výsledky jednotlivých otázek, porovnání zajímavých výsledků a komentář.

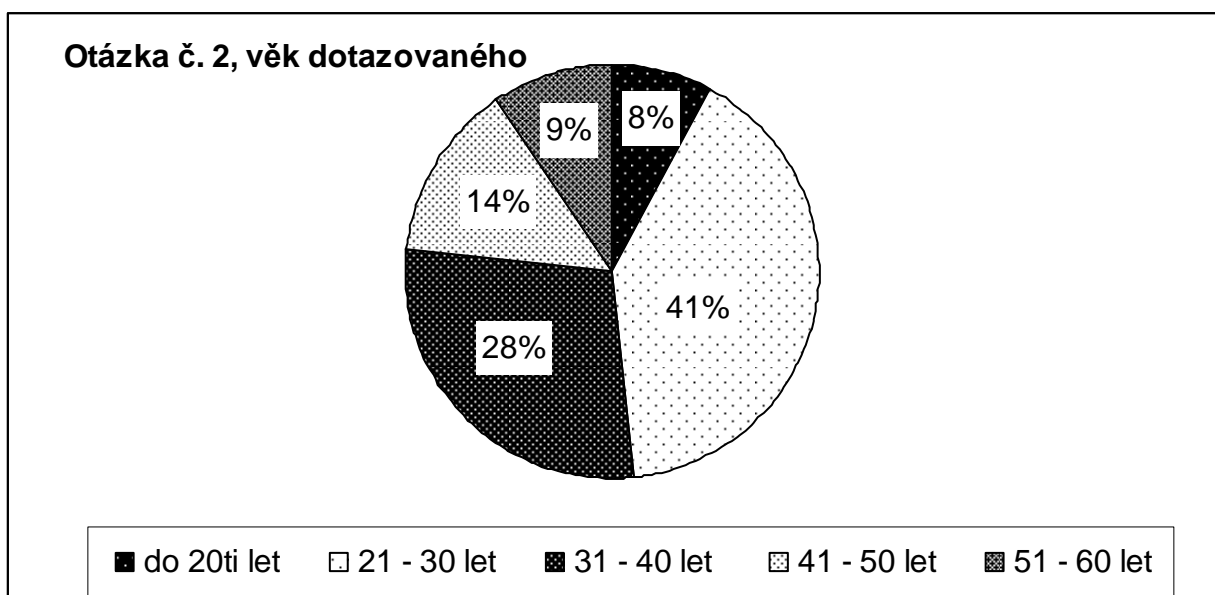
Otázka č. 1 - pohlaví dotazovaného

Odpovědělo 95% žen a 5 %, tedy tři muži; proto nebudu výsledky odpovědí na další otázky dělit podle pohlaví dotázaných, ale budu je naopak uvádět společně.

Otázka č. 2 – věk dotazovaného

Po diskusi s kontaktní osobou na úřadu vím, že zde pracují spíše pracovníci vyššího věku, proto mě překvapilo, že na dotazník jsme dostala odpověď nejvíce od osob mezi 20 - 40 lety. Obě skupiny tvoří dohromady 75% všech odpovědí. Mohu se tedy domnívat, že mladší pracovníci jsou více iniciativní a další vzdělávání je pro ně perspektivní.

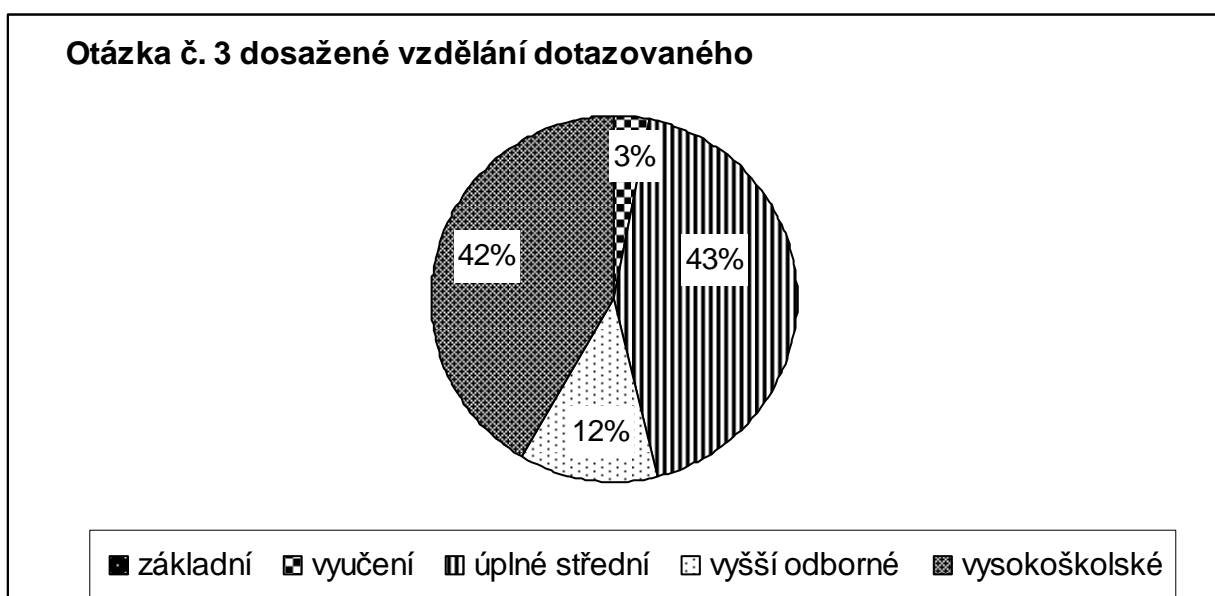
Graf 5 - Věk dotazovaného



Otázka č. 3 - dosažené vzdělání

Podle údajů získaných z úřadu zde pracuje 52% vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Na dotazník jsem dostala odpověď v 53,5 % od pracovníků s vyšším nebo vysokoškolským vzděláním. Můžu tedy předpokládat, že výsledky dalších odpovědí mohou odrážet názor celého sboru úředníků.

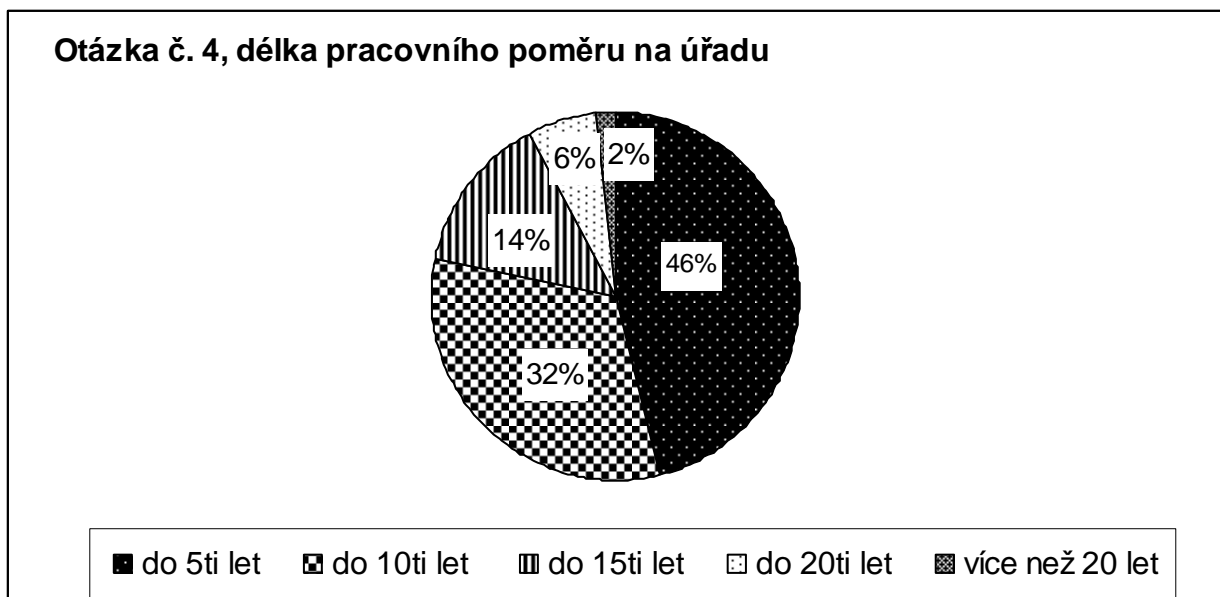
Graf 6 - Dosažené vzdělání dotazovaného



Otázka č. 4 – délka pracovního poměru na úřadu

Nejvíce dotazovaných pracuje na úřadu do 5 let, a to celkem 46%. Do 10 let pracuje na úřadu dalších 32%. Obávám se, že odpověď na tuto otázku se liší od reality vzhledem k velké skupině mladších osob, které se do mého průzkumu zapojily.

Graf 7 – Délka pracovního poměru na úřadu

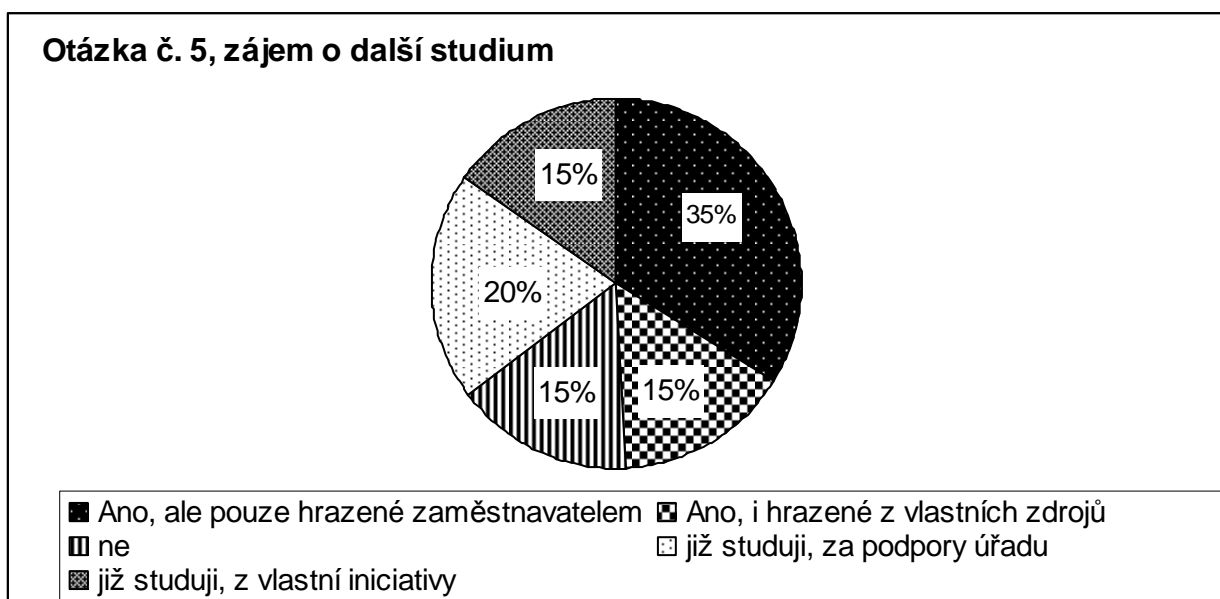


12.5.3 II. část - zájem o další prohlubování vzdělávání

Otázka č. 5 – zájem o další vzdělání

Potěšující zjištění je, že pouze 15% pracovníků nemá zájem o další vzdělání, 85% úředníků již studuje nebo má zájem o další studium. Docela velká skupina pracovníků, 30%, již studuje nebo má zájem o studium, a to z vlastní iniciativy i hrazené z vlastních zdrojů. 70% dotazovaných, kteří studují z vlastní iniciativy, jsou ve věku do 30 let, do 40 let pak je 100% dotazovaných. Je jasné, že mladší lidé vidí větší perspektivu ve svém rozvoji. Více než polovina úředníků prochází vzděláváním za podpory úřadu.

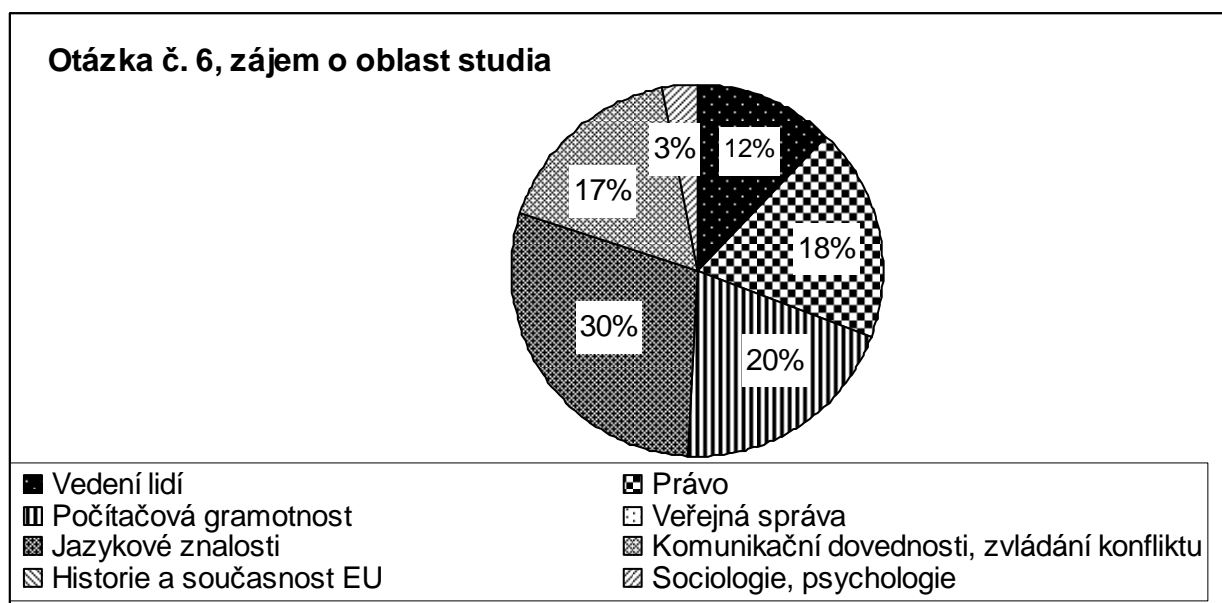
Graf 8 – Zájem dotazovaného o další studium



Otázka č. 6 - zájem o oblast studia

Nikdo z dotazovaných neměl zájem o studium teorie o veřejné správě a historie EU. Větší zájem byl o vzdělávání obecného charakteru, které se dá využít i v jiném zaměstnání. Jasně největší zájem je o jazykové vzdělávání, přitom pozice s využitím znalostí cizích jazyků je na úřadu minimálně. Polovina zájemců o jazykové vzdělání je do 30 let, do 40 let je 85% zájemců. Další v pořadí je umění práce s počítačem, dále studium práva a komunikačních dovedností. Polovina dotazovaných s vyšším odborným vzděláním má zájem o prohloubení vzdělání v oblasti vedení lidí. Vysokoškolsky vzdělaní úředníci mají nejvíce zájem o studium jazyků, a to ze 37%, práva a komunikaci by chtělo studovat shodně 22%.

Graf 9 – Zájem dotazového o oblast studia

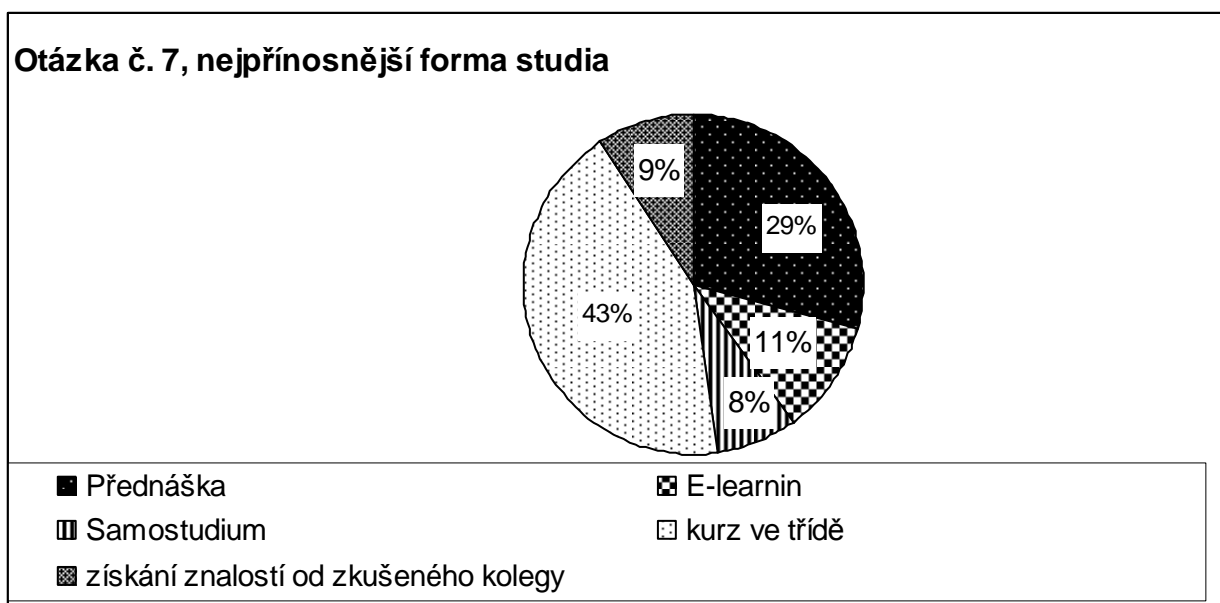


12.5.4 III. část – využití znalostí získaných vzděláváním

Otázka č. 7 - přínosnost jednotlivých forem studia

Nejpočetnější skupina úředníků má zájem o studium ve třídě s lektorem, další 9% považuje za nejpřínosnější formu studia přednášku. To jsou nejvíce nákladné způsoby vzdělávání. Na velmi nízké úrovni oblíbenosti dopadl E-learning. Tato forma studia by mohla řešit mnoho rutinních vzdělávacích oblastí. O E-learning projevíli zájem hlavně mladší pracovníci s vyšším vzděláním. Zájem o vzdělávání ve třídě má zájem přibližně stejně velká skupina mladších i starších úředníků i úředníků se středním nebo vyšším vzděláním. Zde je určitě velká příležitost motivovat úředníky s využívání a výhodám e-learningu nebo samostudia.

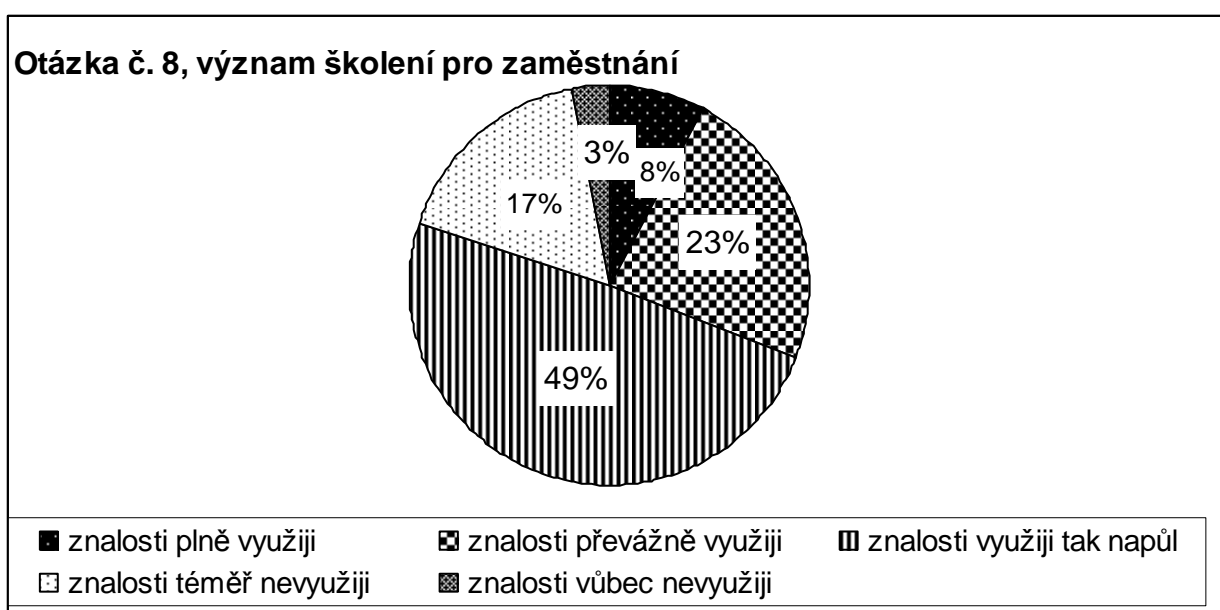
Graf 10 – Nejpřínosnější forma studia



Otázka č. 8 - význam vzdělávání pro práci v zaměstnání

Polovina dotázaných má pocit, že využije znalosti ze vzdělávání v zaměstnání tak na půl. 20% odpovědělo, že znalosti využije málo nebo vůbec. To je opravdu velký prostor pro zlepšení plánování programu školení. Takto získané odpovědi poukazují na to, že téměř 70% nákladů na školení a vzdělávání nebylo investováno efektivně. Je také důležitá spolupráce s nadřízeným, který by měl své lidi motivovat pro využití nových znalostí.

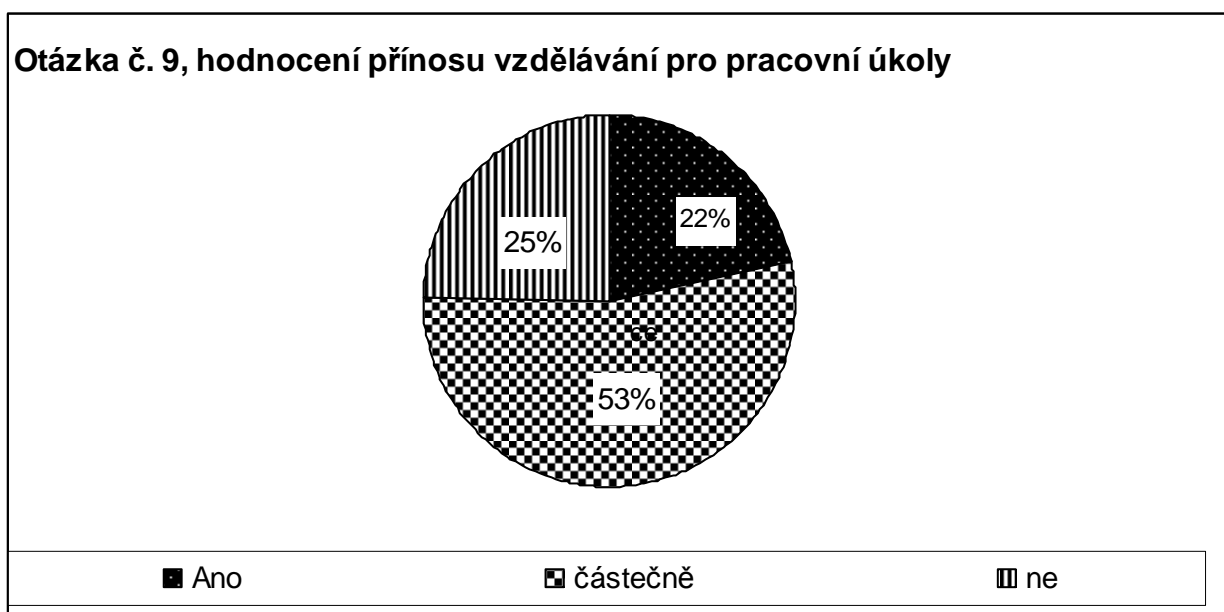
Graf 11 – Význam školení pro plnění pracovních úkolů



Otázka 9 - hodnocení přínosu vzdělávání pro pracovní úkoly

Necelých 22% dotázaných uvádí, že jeho nadřízený sledují, jaký přínos mělo jejich vzdělání pro plnění pracovních úkolů. Drtivá většina pracovníků má pocit, že jejich nadřízený se nezajímá vůbec nebo pouze částečně, jak získané znalosti využívají. I v této oblasti je o čem přemýšlet. Další vzdělávání úředníků nebude mít smysl, pokud jejich nadřízený nesleduje, nemotivuje a nehodnotí využití nových znalostí. Investice vložené do vzdělávání se tím znehodnocuje.

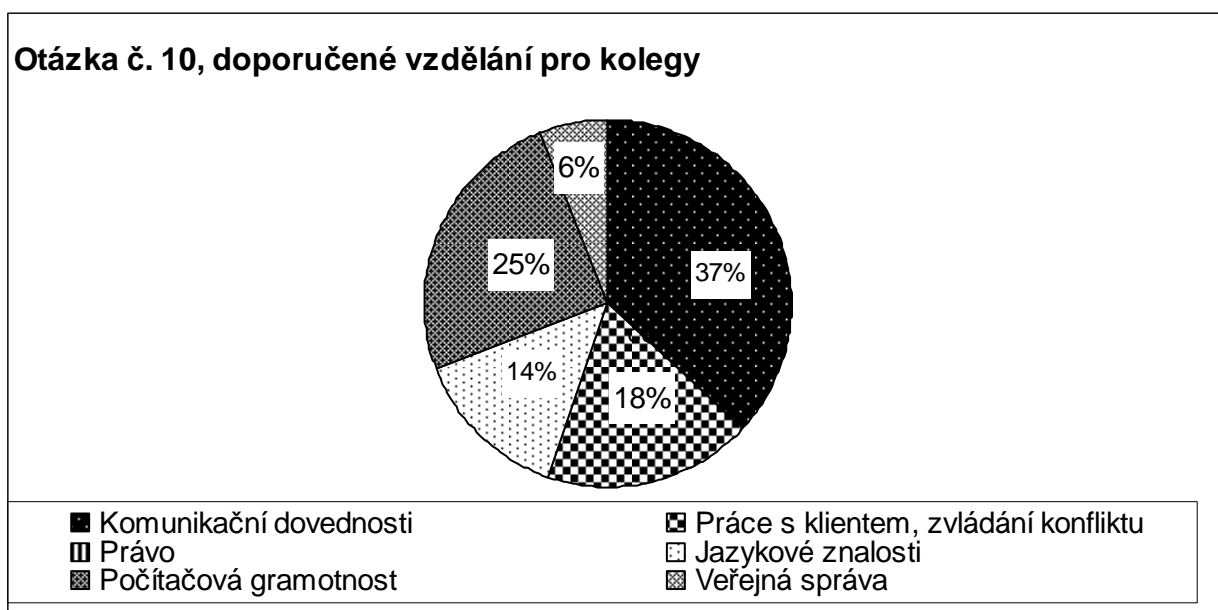
Graf 12 – Hodnocení přínosu vzdělávání pro pracovní úkoly



Otázka 10 - vzdělání doporučené pro kolegy

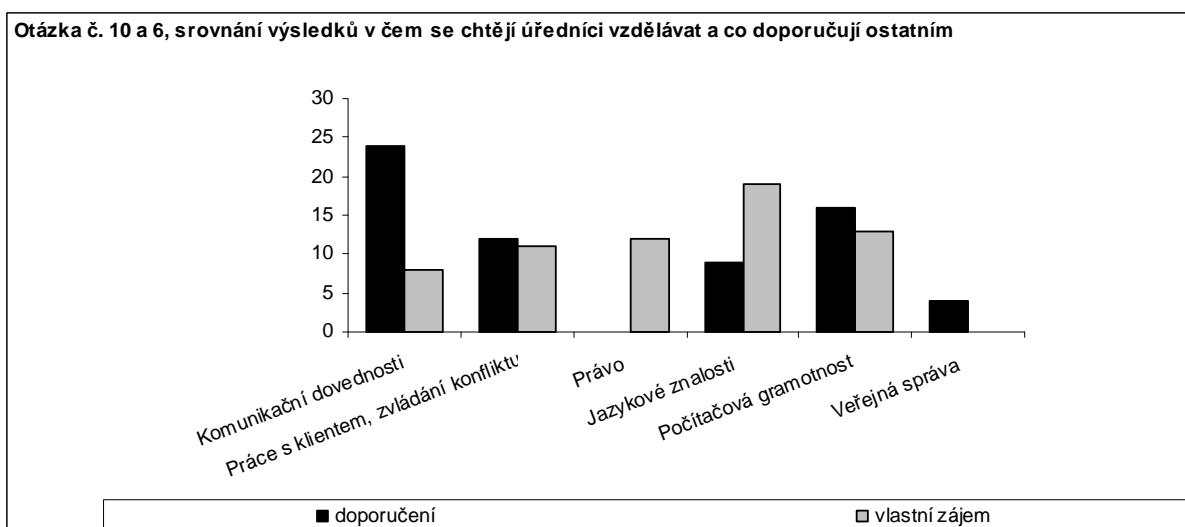
Odpovědi na tuto otázku mají poskytnout obrázek o tom, co pracovníci úřadu vidí jako nejslabší oblast u svých kolegů. Zároveň je zajímavé srovnání s tím, co jednotlivci sami uvedli, že chtějí studovat. Jako nejslabší oblast u ostatních vidí úředníci v komunikaci. To může být podpořeno pocitem jednotlivců, že ostatní s ním neumí komunikovat konstruktivně. Také když někdo vyřizuje problém nebo stížnost, která je zaviněna prací kolegy nebo kolegyně, tak to opět může být připisováno nesprávné komunikaci. Další slabá oblast byla počítačová gramotnost a třetí v pořadí skončila komunikace se zákazníkem. Takže pokud by měli úředníci dávat doporučení na to, co školit a v čem vzdělávat, tak by to byly komunikační dovednosti a práce s klientem.

Graf 13 – Doporučené vzdělávání pro kolegy



Z níže uvedeného grafu je vidět největší rozdíl ve vzdělávání v komunikaci. Mnohem méně úředníků by se v ní chtělo vzdělávat oproti tomu, kolika lidem by to bylo doporučeno jako hlavní oblast pro prohloubení vzdělání. Na druhou stranu si pracovníci úřadu více přejí vzdělávat se v cizích jazycích než to, co ostatní vidí jako slabou oblast. Dá se usuzovat na potřebu pracovníků úřadu mít lepší komunikaci jak mezi sebou, tak ke klientům, ale na druhou stranu je nižší zájem o to se v komunikačních dovednostech osobně vzdělat. To je výsledkem nízké schopnosti jedinců k sebereflexi.

Graf 14 – Porovnání oblastí vzdělávání



13. Závěr

Požadavky na profesionalitu úředníků se zvyšují i očekávání občanů jako klientů úřadů jsou náročnější. Profesionalizace úřednického sboru veřejné správy je také součástí reformy, která probíhá. Jak profesionalizace, tak očekávání veřejnosti nelze dosáhnout bez vzdělávání pracovníků úřadů. Program pro prohlubování znalostí a dovedností musí být vhodně plánován a naplněn, ale také musí být jeho výsledky v praxi hodnoceny a jeho účastníci musí být motivováni se rozvíjet.

Organizace vzdělávání územně samosprávných celků se striktně řídí zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávních celků. Tímto zákonem jsou přesně specifikované postupy. Jsou však oblasti, které tento zákon nedefinuje. Je tedy na vedoucím, jeho přístupu a schopnosti se správně rozhodnout, v čem se bude kdo vzdělávat. V obecné rovině probíhá tedy část vzdělávání pracovníků nekoordinovaně, může se stát, že i nekonceptně v souvislosti s jeho plánem vzdělávání. V současné době nedostačuje práce na vylepšování rutinní techniky správních činností, ale mnohem více je kladen důraz i očekávání na komunikační dovednosti a schopnost správné reakce.

Jako velký nedostatek ve vzdělávání úředníků vidím chybějící kulturu jednání směrem k občanovi i ke svým kolegům. Jednání pracovníků veřejné správy má být v duchu služby veřejnosti a profesionální reprezentace územně správního celku. Pro podporu tohoto ducha je vzdělávání nedílnou součástí, stejně jako motivace jednotlivce podporovaná jeho nadřízeným.

Věřím, že pro vedoucí úředníky, kteří se snaží své lidi podpořit ve vzdělávání, není jednoduché vybrat solidního partnera pro organizaci vzdělávání. Na trhu existuje velké množství společností nabízející vzdělávání, ale málokterá nabízí také koncepční programy podle potřeby klientů a vysokou úroveň provedení vlastního kurzu. Nabídka těchto organizací se řídí spíše komerčními motivy než potřebou jednotlivých klientů.

Při zpracovávání průzkumu a získávání informací o vzdělávání úředníků na Krajském úřadu Pardubice jsem došla k některým závěrům, které odhalují možný prostor pro změnu k lepšímu.

Krajský úřad Pardubice se snaží o vzdělávání svých pracovníků v tzv. měkkých dovednostech, jako například motivace týmu a komunikační dovednosti.

Velmi pozitivně hodnotím to, že tímto školení neprochází pouze vedoucí, ale i talentovaní mladí úředníci se zájmem o další kariéru.

Nové vzdělávací postupy, jako je e-learning, se na úřadu využívají též. Jak ukázal můj dotazníkový průzkum, e-learningu důvěřuje málo pracovníků a nevidí v něm přínos. Přitom je to velmi flexibilní a nákladově nenáročná metoda vzdělávání. Pokud by pracovníci úřadu byli více motivováni k využívání e-learningu a zároveň se podle jejich potřeb a požadavků organizace těchto kurzů upravila, stal by se e-learning pohotovým a efektivním vzdělávacím nástrojem. Pro motivaci k využívání e-learningu se dá využít elektronické diskuse s lektorem a také elektronické testy účastníků, z jejichž výsledků by se usuzovalo na účinnosti kurzu. Dále se dá využít technických možností, jako jsou krátká demo videa s příkladem, nebo poutavé grafické znázornění.

Vedoucí odboru mohou svým podřízeným schválit různé druhy vzdělávání podle svého uvážení. Bohužel chybí návazné hodnocení přínosu vzdělávání, či motivace účastníka si odnést do praxe co nejvíce.

Velmi zajímavou informací byl fakt, že úřad využívá i metod průzkumu spokojenosti pracovníků. Zde je důležité pravidelně tento průzkum opakovat s navazujícím obsahem otázek, aby bylo možné hodnotit vývoj spokojenosti, případně účinnosti opatření zavedených v souvislosti se zjištěnými nedostatky.

Odvážný a moderní prvek pro zjištění v jaké oblasti při kontaktu s klienty úředníci selhávají, byl průzkum chování úředníků. Věřím, že zjištění při simulovaných kontaktech zákazníků s úředníky jsou nejlépe vypovídající o realitě. Z této metody se dají získat velmi konkrétní oblasti pro zlepšení, na kterých může solidní vzdělávací agentura vytvořit velmi účinný a přínosný kurz. Zaměstnanci musí být však s tímto testem seznámeni a musí jej vnímat jako efektivní, jinak navozuje obavu z nepřiměřeného dohledu. Obávám se, že úřad udělal pouze druhý krok z celého procesu, a to, že provedl tento průzkum. Neproběhla ani komunikace, že podobný průzkum se chystá a možná právě proto výsledky průzkumu byly pouze obecně prezentovány. Nevznikl žádný konkrétní cíl, nebo školící program. Riziko takového jednání je, že může vzniknout negativní povědomí o této jinak velmi efektivní a účinné metodě.

Z vlastního dotazníkového průzkumu vychází tyto závěry. Pracovníci úřadu setrvávají v pracovním poměru dobu delší než 5 let. Investice do vzdělávání se tedy vrátí více než u běžných soukromých společností.

Drtivá většina dotazovaných má zájem o další vzdělávání, nezanedbatelná část z nich i o vzdělávání hrazené z vlastních zdrojů. Je tedy potenciál a motivace pracovníků, která se dá využít. Při pohledu na oblasti vzdělávání, o které mají úředníci zájem, vidím prostor pro motivaci ke vzdělávání ve znalostech více související s vlastní prací. Může to být, jak teorie o veřejné správě, tak počítačové dovednosti, ale i komunikační dovednosti.

Určitě se dá také pracovat na mínění jednotlivých úředníků v tom, co vidí jako přínosnou formu studia. Převažující odpověď kurz ve třídě je velmi nákladná a nemusí ve všech oblastech vzdělávání být přínosná. Zaměřením pozornosti na samostudium, již zmiňovaný e-learning, by určitě pozitivně změnilo hospodárnost vzdělávacích programů.

Náznačkem největší oblasti pro zlepšení účinnosti vzdělávacího procesu úředníků Krajského úřadu Pardubice je určitě jejich vnímání využitelnosti informací z kurzů. A také jak je s jejich znalostmi pracováno, či jestli jsou hodnoceny. Pokud více než polovina pracovníků cítí, že nevyužívá ve větší míře, co se v kurzech učí a není další zájem o sledování přínosu jejich vzdělání pro plnění jejich pracovních úkonů, musím konstatovat, že se nevyužívá plně jak zájem a potenciál lidí, ale i prostředky.

Nesporně zajímavé bylo porovnání toho, v čem se jednotlivci chtějí vzdělávat a co by doporučili kolegům. Komunikační dovednosti by pracovníci více doporučili než by se v nich sami vzdělávali. V otázce práce s klientem je hodnota sice vyrovnaná, ale je vidět, že to trápí nezanedbatelnou část dotazovaných. Navíc mají obě oblasti společný základ, a to umění komunikace. Dalo by se tedy doporučit větší zaměření na tuto oblast. Zároveň by každý mohl bez školení začít u sebe podle jednoduchého hesla: co nechci, aby mi dělali ostatní, nesmím dělat já.

Souhrnně řečeno je důležité zaměřit se na obsah kurzů a jejich přínos pro práci. Bez návazného hodnocení a sledování přínosu se bohužel nedá dostat k lepšímu výsledkům. Zájem úředníků o vzdělávání je dobrý základ, který je důležité nemrhat.

Tým vedení Krajského úřadu Pardubice se snaží využívat nové metody jak ve vzdělávání, tak ve zjišťování oblastí pro další rozvoj vzdělání. Je vidět zájem umožnit prohlubování vzdělání svým lidem a tím je přiblížit jejich cíli profesionálního a odborného přístupu ke klientům. Musím přiznat, že mi to pomohlo překonat zaběhnutý stereotyp vnímání úřadu jako něčeho velmi striktně lpícího na pravidlech bez ohledu na potřebu jednotlivce, kterého ta pravidla ovlivňují.

14. Seznam použité literatury a zdrojů

- 1) Polán, Z. Lidské zdroje. Praha: Academia, 1. vydání, 2002. ISBN 80-200-0950-7
- 2) Beneš, M. Úvod do andragogiky. Praha: UK - Karolinum, 2. vydání, 1997. ISBN 80-86432-23-8
- 3) Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2. vydání, 1997. ISBN 80-85943-01-08
- 4) Průcha, J. Vzdělávání a školství ve světě. Praha: Portál s.r.o., 1999. ISBN 80-7178-290-4
- 5) Vodák, J.; Kucharčíková, A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7
- 6) Lacina, K. a Čechák, K. Vývoj systémů veřejné správy. Praha: Professional publishing, 2001. ISBN 80-86419-13-4
- 7) Zákon č. 312/2000 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů
- 8) Materiály a podklady z Krajského úřadu Pardubice
- 9) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- 10) Zákon č. 15 Zákoníku říšského, o služebním poměru státních úředníků a státních zřízenců.
- 11) Zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů
- 12) www.mvcr.cz, výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za rok 2008
- 13) www.czso.cz
- 14) www.obce.cz
- 15) www.pardubickykraj.cz

15. Seznamy obrázků, grafů, tabulek a příloh

15.1 Seznam obrázků

Obr. 1 - Aspekty působící na volbu vzdělání	1
Obr. 2 - Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	1
Obr. 3 - Systematické formování pracovníků.....	1

15.2 Seznam grafů

Graf 1 - Struktura vydaných osvědčení v r. 2008 podle jednotlivých typů vzdělávání	31
Graf 2 - Počet účastníků vzdělávání dle typu úřadu	32
Graf 3 - Rozdělení pracovníků podle pohlaví a vzdělání	41
Graf 4 - Poměr žen a mužů podle vzdělání	42
Graf 5 - Věk dotazovaného.....	43
Graf 6 - Dosažené vzdělání dotazovaného	43
Graf 7 – Délka pracovního poměru na úřadu	44
Graf 8 – Zájem dotazovaného o další studium	45
Graf 9 – Zájem dotazovaného o oblast studia	46
Graf 10 – Nejpřínosnější forma studia	47
Graf 11 – Význam školení pro plnění pracovních úkolů	47
Graf 12 – Hodnocení přínosu vzdělávání pro pracovní úkoly	48
Graf 13 – Doporučené vzdělávání pro kolegy	49
Graf 14 – Porovnání oblastí vzdělávání	49

15.3 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Koncept vzdělávacího modulu vstupního vzdělávání	21
Tabulka 2 - Přehled ostatního vzdělávání	26
Tabulka 3 - Počet účastníků kurzů vstupního vzdělávání, organizovaných krajskými úřady v roce 2008.....	30
Tabulka 4 - Počty osvědčení vydaných v roce 2008 v jednotlivých druzích prohlubování kvalifikace	31

15.4 Seznam příloh

Příloha A: Vzor osvědčení o absolvování vstupního vzdělávání

Příloha B: Dotazník průzkumu spokojenosti zaměstnanců

Příloha C: Vzor Plánu vzdělávání úředníka

Příloha D: Vzor dohodnutého plánu vzdělávání a jeho realizace

Příloha E: Dotazník pro pracovníky Krajského úřadu Pardubice

Příloha A

Název akreditované vzdělávací instituce

vydává v souladu se zněním § 19, odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

o s v ě d ě n í

o absolvování vstupního vzdělávání

titul, jméno a příjmení

datum narození

absolvoval vstupní vzdělávání ve dnech....., obsahující tyto disciplíny:

Délka kurzu (počet hodin):

Číslo akreditace vzdělávací instituce:

Číslo akreditace vzdělávacího programu:

Datum a místo vydání osvědčení:

Razítko a podpis statutárního zástupce:

Příloha B

Krajský úřad Pardubického kraje

oddělení personálních věcí a vzdělávání

Průzkum spokojenosti zaměstnanců - za rok 2008

Hodnocení: 1 - úplná spokojenost, 5 - naprostá nespokojenost

Muž/Žena

Otázka	Hodnocení	
číslo	Znění	
	1 - 5	
1.	Jak jste spokojen/a s rozmanitostí své práce?	
2.	Jak jste spokojen/a s mírou odpovědnosti, kterou máte?	
3.	Jak jste spokojen/a s pravomocemi, kterými disponujete?	
4.	Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy na Vašem oddělení?	
5.	Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy na Vašem odboru?	
6.	Jak jste spokojen/a s neformálními mezilidskými vztahy mezi odbory KrÚ?	
7.	Jak jste spokojen/a s pracovní spoluprací s jednotlivými pracovníky na Vašem oddělení?	
8.	Jak jste spokojen/a s přenosem a kvalitou předávaných informací na Vašem odboru?	
9.	Jak jste spokojen/a se způsobem, jakým Vám nadřízený ukládá a přiděluje úkoly?	
10.	Jak jste spokojen/a s podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného při běžné práci?	
11.	Jak jste spokojen/a s podmínkami, které Vám nadřízený k práci vytváří?	
12.	Jak jste spokojen/a s podporou nadřízeného při řešení problém. situací pracovního charakteru?	
13.	Jak jste spokojen/a s hodnocením Vaší práce nadřízeným?	
14.	Jak jste spokojen/a s možností dalšího vzdělávání?	
15.	Jak jste spokojen/a s platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte?	
16.	Jak jste spokojen/a se systémem dalšího odměňování zaměstnanců (odměny)?	
17.	Jak jste spokojen/a s tím, jak zaměstnavatel zajišťuje možnost stravování?	
18.	Jak jste spokojen/a s pracovní dobou?	
19.	Jak jste spokojen/a se systémem dalších sociálních výhod (příspěvky ze SF)	
20.	Jak jste spokojen/a s přístupem organizace k rovným příležitostem mužů a žen?	

Pozn: Hodnocení - 1 - úplná spokojenost

5 - naprostá nespokojenost

Příloha C

Vzor plánu vzdělávání úředníka

Krajský úřad Pardubického kraje

Plán vzdělávání úředníka

(podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb.)

Příjmení, jméno, titul:		
Datum narození:	Datum nástupu:	Delimitace:
Název pracovního místa (dle katalogu č.469/2002 Sb.):		
Odbor:	Oddělení:	
Charakter práce (správní činnosti): viz popis pracovního místa		

Dosažené předcházející vzdělání:

Středoškolské:	všeobecné:	
	odborné:	
Vyšší odborné:		
Vysokoškolské:	bakalářské:	
	magisterské:	
	doktorandské postgraduál.	
Zvláštní odborná způsobilost:	Číslo osvědčení:	Datum ukončení:
	Druh ZOZ:	
Vstupní vzdělávání úředníků:	Číslo osvědčení:	Datum ukončení:
Vzdělávání vedoucích úředníků:	obecná část:	Číslo osvědčení:
		Datum ukončení:
	zvláštní část:	Číslo osvědčení:
		Datum ukončení:
Ostatní akreditované kurzy:	Název vzdělávací akce:	Datum ukončení:

Uznání rovnocennosti vzdělání za:

Vstupní vzdělávání:	
ZOZ obecná, zvláštní část:	
Vzděl. vedoucích úředníků:	

Příloha D

Vzor dohodnutého plánu vzdělávání a jeho realizace

Dohodnutý plán vzdělávání a jeho realizace:

Vstupní vzdělávání (§ 19 zákona č. 312/2002 Sb.):

Požadavek na vstup. vzděl.	ANO-NE		
Název akreditované instituce	Krajský úřad Pardubického kraje		
Datum přihlášení:	Datum ukončení:		
Číslo osvědčení:	Počet dnů vzdělávání:		

Zvláštní odborná způsobilost: (§ 21 zákona č. 312/2002 Sb.)

Požadavek na ZOZ	ANO-NE		
Název akreditované instituce			
Zaměření zvláštní části:			
Datum přihlášení:	Datum ukončení:		
Číslo osvědčení:	Počet dnů vzdělávání:		

Vzdělávání vedoucích úředníků (obecná část):

(§ 27 zákona č. 312/2002 Sb.)

Požadavek na vzd. ved. úřed.	ANO-NE		
Název akreditované instituce			
Termíny školení:	Datum ukončení:		
Číslo osvědčení:	Počet dnů vzdělávání:		

Vzdělávání vedoucích úředníků (odborná část):

(§ 27 zákona č. 312/2002 Sb.)

Požadavek na vzd. ved. úřed	ANO-NE		
Název akreditované instituce			
Termíny školení:	Datum ukončení:		
Číslo osvědčení:	Počet dnů vzdělávání:		

Příloha E - Dotazník pro pracovníky Krajského úřadu Pardubice

Průvodní dopis

Dobrý den,

jsm studentkou Pardubické univerzity a zpracovávám bakalářskou práci na téma vzdělávání úředníků územně správních celků. Součástí mé práce je také průzkum v prostředí úřadu. Se svolením Vašeho úřadu si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Jedná se o anonymní formu předání údajů a vyplnění je dobrovolné.

Jak dotazník vyplnit? Ke každé otázce je připravena sada odpovědí, postačí zaškrtnout odpověď, se kterou nejvíce souhlasíte. Vyplněný dotazník prosím doneste osobě, co Vám dotazník zasílala.

Ocením Vaší účast a uvedení Vašich názorů. Předem děkuji za čas strávený nad vyplněním dotazníků. Se zájmem čekám na Vaše odpovědi a ještě jednou děkuji.

Anna Beranová

Dotazník průzkumu vzdělávání úředníků Krajského úřadu Pardubice

otázka	odpovědi	zaškrťovací pole
I. část - demografické údaje		
1 Jakého jste pohlaví?	žena muž	
2 V jaké jste věkové kategorii?	do 20ti let 21 - 30 let 31 - 40 let 41 - 50 let 51 - 60 let 60 let a více	
3 Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?	základní vyučení úplně střední vyšší odborné vysokoškolské	
4 Jak dlouho na Krajském úřadu Pradubice pracujete?	do 5ti let do 10ti let do 15ti let do 20ti let více než 20 let	
II. Část Zájem o další prohlubování vzdělávání		
5 Máte zájem o další studium?	Ano, ale pouze hrazené zaměstnavatelem Ano, i hrazené z vlastních zdrojů ne již studuji, za podpory úřadu již studuji, z vlastní iniciativy	
6 O jaké oblasti studia máte zájem?	Vedení lidí Právo Počítačová gramotnost Veřejná správa Jazykové znalosti Komunikační dovednosti, zvládání konfliktu Historie a současnost EU Sociologie, psychologie	
III. Část využití znalostí získaných vzdělávání		
7 Jakou formu studia či vzdělávání je pro Vás nejpřínosnější?	Přednáška E-learnin Samostudium kurz ve třídě získání znalostí od zkušeného kolegy	
8 Nakolik Vám školení poskytovaná zaměstnavatelem pomáhá při práci?	znalosti plně využiji znalosti převážně využiji znalosti využiji tak napůl znalosti téměř nevyžiji znalosti vůbec nevyžiji	
9 Hodnotí nadřizený nakolik se projevilo přínost vzdělávání ve Vaší práci?	Ano částečně ne	
10 Do jaké oblasti by se Vy a Vaši spolupracovníci měli zaměřit své vzdělávání?	Komunikační dovednosti Práce s klientem, zvládání konfliktu Právo Jazykové znalosti Počítačová gramotnost Veřejná správa	