

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO- SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Bc. Romana Bláhová

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO- SPRÁVNÍ

Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě
(Na příkladu Magistrátu města Karlovy Vary)

Bc. Romana Bláhová

Bakalářská práce

2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Romana BLÁHOVÁ

Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: Veřejná ekonomika a správa

Název tématu: Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě
(Na příkladu Magistrátu města Karlovy Vary)

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Cíle a metodika práce
3. Systémy vzdělávání pracovníků organizace
4. Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě
5. Analýza vzdělávání pracovníků na Magistrátu města Karlovy Vary
6. Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BELCOURT, Monica a WRIGHT, Philip C. 1998. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada.

GROSPÍČ, Jiří a VOSTRÁ, Lenka 2004. Reforma veřejné správy v teorii a praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

HRONÍK, František 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada.

LEŠTINSKÁ, Vlasta et. al. 2006. Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků). Brno: Masarykova Univerzita.

Zákon č. 312/ 2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků

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

Vyhláška č. 511/ 2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samospráv. celků

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

Datum zadání bakalářské práce: 17. května 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009

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

L.S.

prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 21. července 2008

ANOTACE

Práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců ve veřejné správě. Cílem práce je popsat vzdělávání pracovníků ve veřejné správě z teoretického a praktického hlediska. Teoretická část práce popisuje vzdělávání ve veřejné správě z pohledu právních předpisů a různých dostupných materiálů, doplněna je o informace týkající se vzdělávání dospělých všeobecně a vzdělávání pracovníků organizace. Praktická část informuje o vzdělávání ve veřejné správě na příkladu konkrétního pracoviště.

KLÍČOVÁ SLOVA

vzdělávání úředníků, veřejná správa, magistrát, učení dospělých

TITLE

The education of administrative workers in public administration
(Town-council of Karlovy Vary)

ANNOTATION

The work deals with the education of employees in public administration. The purpose of this work is to describe education of employees in the public administration from theoretical and practical point of view. The theoretical part describes an education in the public administration from point of legal regulations and materials available. The part is completed with information concerning further education generally and education of organization workers. The practical part informs about the education of the public administration in the concrete working compartment.

KEYWORDS

education of employees (officers), public administration, town council, further education

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kdo mi byli nápomocni při sepisování bakalářské práce. Poděkování patří zejména paní Heleně Payerové z Magistrátu města Karlovy Vary za ochotu a čas věnovaný mi při získávání praktických informací o vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a také Mgr. Tomáši Šimkovi za vedení mé práce.

OBSAH

Seznam zkratk

Seznam grafů

Seznam obrázků

Seznam tabulek

Úvod.....	-11-
1 Systémy vzdělávání pracovníků organizace.....	-13-
1. 1 Vzdělávání dospělých.....	-13-
1. 2 Vzdělávání dospělých v organizacích.....	-15-
1. 3 Metody vzdělávání.....	-16-
2 Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě.....	-20-
2. 1 Historie vzdělávání pracovníků ve veřejné správě po roce 1989.....	-20-
2. 2 Fáze vzdělávání dle zákona č. 312/ 2002 sb.....	-24-
2. 3 Instituce zajišťující vzdělávací programy.....	-27-
2. 4 Shrnutí poznatků o vzdělávání v organizaci a ve veřejné správě.....	-29-
3 Analýza vzdělávání pracovníků Magistrátu města Karlovy Vary.....	-31-
3. 1 Obecné informace - Magistrát města Karlovy Vary.....	-31-
3. 2 Vzdělávání na Magistrátu města Karlovy Vary.....	-32-
3. 3 Analýza výzkumu.....	-34-
3.3. 1 Cíle a metodika výzkumu.....	-35-
3.3. 2 Prezentace výzkumu.....	-35-
3.3. 3 Shrnutí a doporučení.....	-44-
Závěr.....	-47-
Použitá literatura.....	-48-
Seznam příloh.....	-50-

Seznam zkratek

atd. – a tak dále

cca – přibližně

cf. - je zkratka pro latinské slovo confer, které znamená porovnej, srovnej

o. p. s. – obecně prospěšná společnost

MV- Ministerstvo vnitra

tj. - to je

tzn. – to znamená

VVÚ- vzdělávání vedoucích úředníků

ZOZ- zvláštní odborná způsobilost

Seznam grafů

Graf 1 - Počet akreditovaných institucí v jednotlivých krajích v roce 2006.....	-27-
Graf 2 - Počet akreditovaných institucí v jednotlivých krajích v roce 2008.....	-28-
Graf 3 – Procentuální vyjádření navrácených dotazníků z jednotlivých odborů.....	-36-
Graf 4 – Délka praxe respondentů vyjádřena v %.....	-37-
Graf 5 – Vzdělanostní struktura respondentů vyjádřená v %.....	-37-
Graf 6 – Nejvýznamnější personální činnosti podle respondentů v %.....	-38-
Graf 7 – Ochota investovat finanční prostředky do vzdělávání v %.....	-38-
Graf 8 – Poskytování možností pro další vzdělávání ze strany zaměstnavatele v %....	-39-
Graf 9 – Procentní zastoupení možnosti návrhu vzdělávání ze strany respondenta.....	-39-
Graf 10 – Účast na vzdělávací akci v %.....	-40-
Graf 11 – Oblasti vzdělávání respondentů v %.....	-40-
Graf 12 – Přínos vzdělávacího kurzu v %.....	-41-
Graf 13 – Metody vzdělávání respondentů v %.....	-41-
Graf 14 – Spokojenost se současným systémem vzdělávání v %.....	-42-
Graf 15 – Vhodnost využívání e-learningu na úřadech v %.....	-42-
Graf 16 – Účast respondentů na výuce pomocí e-learningu v %.....	-43-
Graf 17 – Postoj respondentů k e-learningu v %.....	-43-

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Kolbův cyklus učení.....	-14-
Obrázek 2 - Fáze procesu vzdělávání.....	-16-
Obrázek 3 – Organizační schéma – Personální oddělení.....	-32-

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Učení dětí a dospělých.....	-14-
Tabulka 2 – Odbory magistrátu s počty úředníků.....	-31-
Tabulka 3 - Souhrn vzdělávacích akcí v letech 2007 – 2008.....	-34-
Tabulka 4 - P očet navracených dotazníků z jednotlivých odborů.....	-36-

Úvod

Různé formy vzdělávání provází většinu lidí po celý život. Po ukončení povinné školní docházky, absolvování středního či případně vysokoškolského stupně vzdělání si musí převážná většina zaměstnanců osvojit znalosti, schopnosti a praktické dovednosti, které jim žádná škola není schopna zcela poskytnout. Takovéto vzdělávání nekončí po nástupu do zaměstnání, ale podle druhu či odbornosti dané profese probíhá nebo by mělo probíhat neustále. Je především v zájmu zaměstnavatele, aby si jeho zaměstnanec za účelem kvalitního výkonu pracovní činnosti rozšiřoval rozhled a zvyšoval profesní kvalifikaci. Lze konstatovat, že v dnešní době neustálých změn, inovací a rychlého vývoje, kdy je nezbytné znát a umět se často velice rychle a fundovaně rozhodovat, jsou dokonalá orientace v daném oboru a teoretické znalosti nezbytností. Toto zaručuje nejen kvalitní vzdělání, ale také neustálé vzdělávání se.

Jak vyplývá z názvu, bakalářská práce se věnuje především vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Dostatečný přehled a odborná erudice představují nezbytnou „pracovní výbavu“ jak zaměstnance v soukromém sektoru, tak i zaměstnance ve veřejné správě. Pracovníci jednotlivých úřadů jsou navíc každodenně v kontaktu s lidmi požadujícími rozličné informace a požadujícími pomoc při řešení svých problémů. Ti by se neměli setkávat s neznalostí, nekompetentností či případnou neochotou úředníků.

Organizace obecně a vzdělávání pracovníků v nich prochází stejně jako celá společnost vývojem. Snazšímu vzdělávání napomáhají moderní informační technologie a také nové metody, které jsou v teoretické části práce stručně zmíněny.

Důvodem výběru tématu bylo přiblížit vzdělávání ve veřejné správě z praktického hlediska, poskytnout co nejvíce informací přímo z jednoho konkrétního pracoviště územně samosprávného celku.

Cílem této bakalářské práce je informovat o vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a ve stručnosti popsat, jak se liší, a co má společného se vzděláváním zaměstnanců v soukromých firmách a společnostech. Dalším cílem je pokusit se, po zpracování informací a údajů z dotazníků, navrhnout změny, které by mohly být efektivní pro daný magistrát.

Práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. Teoretická část uvádí čtenáře do problematiky vzdělávání pracovníků v organizacích a ve veřejné správě. Její první kapitola se věnuje vzdělávání pracovníků organizace. Čtenář je uveden do procesu vzdělávání dospělých, je v ní popsán Kolbův cyklus učení, fáze procesu vzdělávání,

kterou se v organizaci efektivně plánuje vzdělávání, a dále přestaveny metody vzdělávání v organizaci. Druhá kapitola se věnuje vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. Přibližuje reformu vzdělávání a představuje zákon, který ukládá povinnost územním samosprávným celkům se vzdělávat. Praktická část popisuje vzdělávání na konkrétním příkladu Magistrátu v Karlových Varech a analyzuje vzdělávání úředníků. Pro tuto část práce byla použita technika kvantitativního výzkumu. Veškeré podklady byly získány strukturovaným rozhovorem s paní Helenou Payerovou pracující na personálním oddělení magistrátu a dotazníky, které byly vyplněny zaměstnanci magistrátu. Výsledky z výzkumu byly dále zpracovány.

1 Systémy vzdělávání pracovníků organizace

Tato kapitola se ve svém úvodu zabývá problematikou vzdělávání pracujících lidí. Uvádí možné formy vzdělávání, ve stručnosti zmiňuje rozdílnost ve způsobu vzdělávání se dospělých a dětí a teoreticky popisuje, jakým způsobem se lidé učí. Dále se obecně věnuje způsobu vzdělávání zaměstnanců v organizaci a udává přehled základních používaných metod vzdělávání.

1. 1 Vzdělávání dospělých

V České republice se v současnosti vzdělávání dospělých dostává ve velké míře do popředí. Je to dáno rostoucími nároky zaměstnavatelů, kteří požadují, aby měl uchazeč ukončené střední nebo vysokoškolské vzdělání a to i na pozice, na něž by v minulosti stačil nižší stupeň vzdělání. Tlak ze strany zaměstnavatelů, ale i snaha zaměstnanců samých zdokonalovat se za účelem dosažení lepší pracovní pozice a s tím souvisejícího finančního ohodnocení, vede již pracující občany k prohlubování si znalostí a dalšímu studiu (absolvování středních a vysokých škol, studium jazyků atd.).

Určitý stupeň vzdělání lze dosáhnout na různých typech středních, vyšších odborných a vysokých školách, a to jak státních, tak soukromých. Zaměstnaní lidé mohou dle *školského zákona č. 561/ 2004¹* navštěvovat následující formy výuky: večerní (výuka probíhá pravidelně několikrát v týdnu v rozsahu 10 až 18 hodin týdně v průběhu školního roku a to převážně v odpoledních nebo večerních hodinách), dálková (samostudium doplněné o konzultace v rozsahu 200 až 220 hodin ve školním roce), distanční (samostudium spojené s výukou s pomocí moderních informačních technologií, jež mohou být doplněny individuálními konzultacemi) a kombinované studium (spojení denní a jiné formy vzdělání stanovené školským zákonem). Tyto typy studia jsou nejvýše o 1 rok delší než doba vzdělávání probíhající denní formou. Dalším profesním typem vzdělávání jsou různé kvalifikační či rekvalifikační kurzy a semináře týkající se například různých novelizovaných zákonů.

Vzdělávání dospělých se velmi liší od vzdělávání dětí. Je to dáno motivací, intelektuálními schopnostmi, zkušenostmi a vlastní mírou zodpovědnosti toho kterého člověka. Ve většině případů platí, že pokud se dospělý, již pracující člověk, rozhodne zvýšit si svou kvalifikaci nebo dosáhnout určitého stupně vzdělání, kterého v době školních let z různých důvodů nedosáhl, ke vzdělávání přistupuje daleko zodpovědněji než

¹ novelizován zákonem č. 49/ 2009

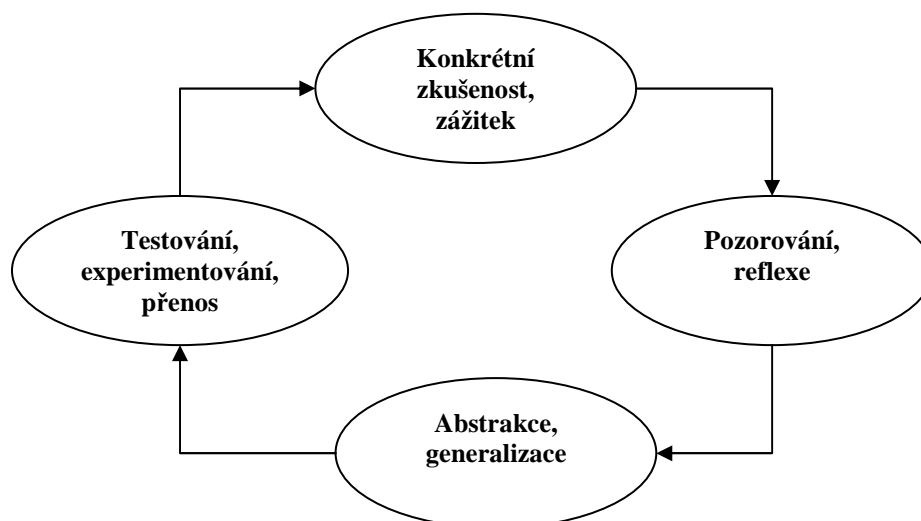
děti. Ty si často neuvědomují důležitost vzdělání pro svou budoucnost a jsou k němu v podstatě nuceny rodiči či povinnostmi školní docházky. Důležitý aspekt vzdělávání dospělých představuje časová náročnost - skloubení zaměstnání, rodiny a zájmů se studiem. Tato okolnost v mnoha případech způsobí, že přes veškerou pozitivní motivaci a snahu není člověk schopen studium zvládat. Hlavní rozdíly ve vzdělání dětí a dospělých dokládá tabulka č. 1.

Tabulka 1 - Učení dětí a dospělých

Faktor	Dítě	Dospělý
Osobnost	závislá	nezávislá
Motivace	vnější	vnitřní
Role	student; dítě	zaměstnanec; rodič; občan;
Otevřenost vůči změně	velká	vžité zvyky a postoje
Překážky vůči změně	malé	omezené příležitosti; čas; nevhodné výukové metody
Zkušenost	omezená	velká
Orientace na učení	orientovaná na předmět	orientovaná na problém

Zdroj: Belcourt; Wright 1998: 101

Následující schéma (obrázek č. 1) představuje způsob, jakým se lidé učí a jakými fázemi mohou procházet. S touto teorií přišel americký psycholog D. A. Kolb v roce 1976 (Hroník 2007: 47; Barták 2007: 13). Přestože tato teorie byla vyslovena před 33 lety, je stále různými autory přebírána, je tedy stále platná.



Obrázek 1 - Kolbův cyklus učení

Zdroj: Hroník 2007; Barták 2007 + vlastní úpravy

Dle Kolba je učení efektivní, jestliže projde všemi výše uvedenými cykly. V různých situacích získáváme určité **zkušenosti a zážitky (něco prožíváme)**. Ty nás dále ovlivňují. Můžeme se z nich poučit, vyvarovat se chyb, které jsme mohli dříve udělat. Na základě zkušeností a zážitků se umíme lépe vyrovnat s novými situacemi. To vše dokážeme, protože jsme schopní **pozorování a reflexe (vnímáme)**. Pokud se nám stane něco, o čem jsme si jisti, že by se nemělo opakovat, dokážeme o tom přemýšlet a na základě **abstrakce a generalizace (myslíme)** si umíme vytvořit jakýsi **plán (konáme)**, podle kterého se budeme řídit v obdobné situaci (cf. Hroník 2007; Barták 2007).

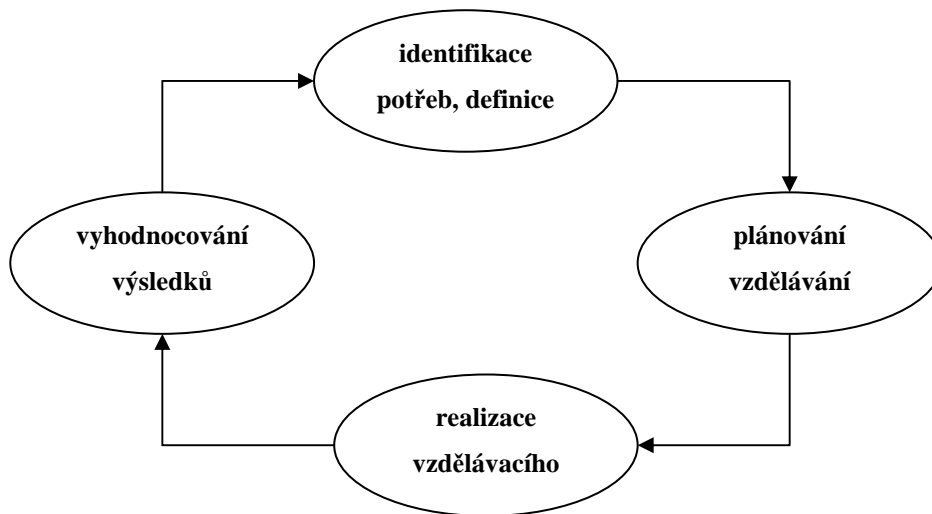
Každá fáze v procesu učení má svůj význam a je na každém člověku, kterou fází začne. Je třeba zmínit, že každý z nás prochází všemi fázemi cyklu. Je zapotřebí si také uvědomit, že každý z nás je jiný. To velmi ovlivňuje, jak se dokážeme učit, vstřebávat informace a dále je používat. Někdo z nás se raději učí na základě zkušeností prostřednictvím interakce s lidmi, někdo raději čerpá z materiálů a používá při tom myšlení a logiku. Také můžeme místo studování dávat přednost praktickým zkušenostem, které pro nás mohou být nejlepším zdrojem, jak se něco naučit a pochopit (cf. Hroník 2007). Ve většině případů ale tyto různé typy učení používáme dohromady dle příležitosti.

1. 2 Vzdělávání dospělých v organizacích

Při realizaci vzdělávání v organizaci si je třeba uvědomit, čeho chce daná organizace dosáhnout, co je zapotřebí zaměstnance naučit, jaké znalosti a dovednosti si musí osvojit. Před samotným uskutečněním vzdělávání by měla organizace postupovat podle následujících fází (obrázek č. 2), aby vzdělávání bylo efektivní.

Nejprve je třeba shromáždit informace o současném stavu v organizaci, tzn. jaké znalosti, schopnosti a dovednosti mají zaměstnanci, jaká je výkonnost jednotlivců i celého podniku. Dochází k **identifikaci potřeb**, jejímž výsledkem by mělo být odhalení „mezer“, které lze vzděláváním odstranit. Po základní identifikaci si daná organizace vytvoří **plán**, který představuje přípravu učebních osnov a materiálů majících zajistit vhodné vzdělání a splnění určitých cílů. Plán by měl obsahovat informace týkající se témat vzdělávání, technik a metod vzdělávání, časový plán a jakým způsobem a kdy bude vzdělávání hodnoceno. V plánu by také měly být uvedeny informace o cílové skupině, pro niž je zvýšení vzdělání zamýšleno, a dále pak též to, kým budou zaměstnanci školeni (cf. Vodák 2007). Po samotné **realizaci** by organizace neměla opomenout na poslední fázi, kterou je **hodnocení výsledků**, tj. přínos vzdělávání. K hodnocení by mělo docházet průběžně, čímž

lze snadněji odhalit chyby v průběhu procesu vzdělávání. Závěrečné hodnocení pak přinese komplexnější posouzení celého vzdělávacího procesu (cf. Barták 2007).



Obrázek 2 - Fáze procesu vzdělávání

Zdroj: Vodák 2007: 68 + vlastní úpravy

Jednotlivé organizace se liší a vyžadují proto i odlišné druhy vzdělávání. Dle Hroníka (2007:129) existují následující typy. *Funkční vzdělávání* je využíváno např. projektanty, obchodníky a analytiky. Má charakter odborné přípravy a učení se do zásoby a na jeho základě může pracovník standardním způsobem vykonávat svou profesi. Na tento typ navazuje *doplňkové funkční vzdělávání*, které například u projektantů může být doplněno o získané dovednosti v oblasti obchodování, jazykových znalostí atd. *Manažerské vzdělávání* v sobě zahrnuje skupinové, týmové řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. *Školení ze zákona* je dáno a je určeno pro okruh lidí, kterým to zákon ukládá. Dalšími typy vzdělání jsou *účelové vzdělávání*, *jazyková vzdělávání* a *IT školení*.

1. 3 Metody vzdělávání

Postupem doby byla vyvinuta celá řada vzdělávacích technik. Metody výuky lze rozdělit na pasivní a aktivní, což závisí na míře zapojení studenta do výuky. Další dělení je z hlediska provádění. Koubek (2007: 266) rozlišuje metody, které se používají přímo na pracovišti (sem patří instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling,

asistování, pověření úkolem, rotace na pracovišti, pracovní porady) nebo metody vzdělávání prováděné mimo pracoviště (jedná se o přednášku, seminář, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, development center, outdoor learning, e-learning).

Níže jsou uvedeny nejčastěji využívané metody vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Koubek (2007: 267 - 269) popisuje metody vzdělávání následujícím způsobem:

- *Instruktáž při výkonu práce*

Jedná se o jednorázové zacvičení nového zaměstnance na pracovišti. Je možné provést rychlý zácvik, ale především u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.

- *Coaching*

Představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování, sdělování připomínek a kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným nebo vzdělavatelem. Vzdělávání prostřednictvím coachingu směřuje k lepšímu výkonu práce. Výhodou je, že vzdělávaný pracovník je neustále informován o hodnocení své práce.

- *Mentoring*

Obdoba coachingu, kdy si vzdělávaný sám vybírá svého rádce (mentora), který mu radí, pomáhá, stimuluje ho a stává se jeho patronem. Nevýhodou je, pokud mentor není osobností, která by pracovníkovi pomáhala v jeho kariéře.

- *Counselling*

Novější vzdělávací metoda, která zahrnuje konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Vzdělávaný do tohoto vztahu přináší svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke své práci i procesu vzdělávání. Tato metoda je časově náročnější a může se stát, že se vzdělávání může dostat do rozporu s plněním běžných pracovních úkolů.

Výše popsané metody představují individuální metody vzdělávání. Nelze je využít při hromadném vzdělávání. Při větším počtu vzdělávaných se volí následující metody (Koubek 2007: 270 - 273) , které se konají ve většině případů mimo pracoviště:

- *Přednáška*

Zprostředkovává faktické informace nebo teoretické znalosti. Jedná se o rychlý přenos informací, ale účastníci jsou pouze pasivními příjemci.

- *Seminář*

Přednáška spojená s diskuzí, kde po výkladu teoretických znalostí dochází k diskuzi na určité téma. Účastníci mají větší možnost zapojení a vyjádření se k určitému problému. Aby byl seminář na určité úrovni, je zapotřebí větší organizovanosti.

- *Případové studie*

Tato tvůrčí metoda je využívána většinou u manažerů a tvůrčích pracovníků. Účastníci vzdělávání studují krátké případové studie zaměřené na určitý problém, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení určitého problému. Tato metoda pomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnost nalézt řešení problému. Určitou nevýhodou může být vysoký nárok na osobu vzdělavatele.

- *Workshop(skupinové cvičení)*

Varianta případové studie, kde se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

- *Brainstorming*

Další varianta případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl řešení zadaného problému. Po té dochází k diskuzi a hledání nejlepší varianty řešení.

- *Development center*

Účastník kurzu plní různé úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Počítač generuje vzdělávanému úkoly a problémy a také je pak vyhodnocuje. Účastník může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s těmi optimálními, a tím se učí. Účastník si tímto kurzem osvojuje nejen znalosti, ale také manažerské dovednosti. Metoda je náročná na přípravu a technické vybavení.

- *Outdoor training*

Označuje se jako učení pohybovými aktivitami a užívá se při vzdělávání manažerů. Zadání úkolu má podobu hry. Manažeři hledají optimální řešení nějakého úkolu, učí se koordinovat činnosti, komunikovat mezi spolupracovníky, pověřovat je úkoly a vést spolupracovníky. Po splnění úkolu dochází k diskuzi účastníků nad splněním úkolu. Je to vhodné propojení hry a vzdělávání se. Nevýhodou může být ostych manažerů takto se vzdělávat.

● *E-learning*

Tato metoda nabývá v poslední době na významu. S počítačem se v dnešní době pracuje velmi často, a tak mohou zaměstnanci v klidu podle svých možností využívat tento typ vzdělávání. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení podle schémat, grafů, obrázků. Lze provádět průběžné testování a lze se k učebnímu textu kdykoliv vrátit. Tato metoda může být využívána jak ke kolektivnímu, tak i k individuálnímu vzdělávání.

2 Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě

Cílem této kapitoly je popsat způsob vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, v níž je na rozdíl od soukromých firem oblast vzdělávání ustanovena zákonem č. 312/2002 sb. o úřednících samosprávných celků a vztahuje se na všechny zaměstnance, kteří jsou přijímáni do pracovního poměru v územní samosprávě. V této kapitole bude také zmíněn zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (dále služební zákon). V této části práce je ve stručnosti představeno vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Není rozebíráno do hloubky, protože pro práci je důležitější vzdělávání zaměstnanců v samosprávních celcích. Na toto téma poté navazuje praktická část práce.

Na začátku kapitoly je popsán vývoj právního zakotvení vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a nastíněny změny, o kterých lze do budoucna uvažovat. Další podkapitola čtenáři stručně představuje samotný zákon. Následuje popis každého typu vzdělávání a u jednotlivých typů jsou představeny změny, o kterých lze uvažovat na základě usnesení vlády č. 881 z 13. srpna 2007 ke koncepci vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. Současná legislativa vychází z toho, že vzdělávání je pro úředníky povinné a územní samosprávný celek musí umožnit svému zaměstnanci prohlubovat si svou kvalifikaci. Závěrem této kapitoly je shrnutí dvou teoretických kapitol. Jedná se o porovnání vzdělávání v soukromém a veřejném sektoru.

2.1 Historie vzdělávání pracovníků ve veřejné správě po roce 1989

Vzdělávání pracovníků v územní samosprávě se řídí zákonem č. 312/2002 Sb., který vstoupil v platnost 1. ledna 2003. Tento zákon vychází z řady klíčových dokumentů, které byly schvalovány průběžně od roku 1999. Dokumenty a následný zákon reagovaly na neuspokojivou situaci v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. Po roce 1989 zajišťovaly přípravu zaměstnanců ve veřejné správě vysoké, vyšší odborné a střední odborné školy, na nichž byly zřízeny speciální vzdělávací programy (cf. Menšík 2000). Určitým problémem bylo, že řada absolventů po dokončení studia začala pracovat v jiném odvětví. Veřejná správa se tak stále potýkala s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců a docházelo také k velké fluktuaci zaměstnanců. Přestože veřejná správa v této době poskytovala svým zaměstnancům školení podle aktuálních potřeb zaměstnanců či úřadů,

nejednalo se o systematicky prováděné vzdělávání, což bylo třeba změnit (cf. Menšík 2000).

Cílem výše zmíněného zákona bylo sjednocení veřejné správy České republiky v oblasti vzdělávání se zeměmi Evropské unie. Za hlavní nedostatky bylo možné považovat dle Menšíka (2000: 2) problémy uvedené v následujících bodech:

- v řídicích funkcích chyběli odborníci se všeobecným zaměřením a orientací v analytických, informačních a legislativních oblastech
- noví zaměstnanci nebyli vybíráni na základě konkursního řízení
- neexistoval ucelený systém vzdělávání pro stávající i pro nově příchozí zaměstnance do veřejné správy
- nebyla zavedena pravidla pro pracovní postup, systémy hodnocení a péče o personální vývoj
- nefungovala disciplinární odpovědnost

Prvním klíčovým dokumentem připravujícím změnu v systému vzdělávání zaměstnanců byla *Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy*, jež byla schválena v červnu 1999. Tato koncepce byla reakcí na reformu veřejné správy a na vstup České republiky do Evropské unie. Bylo zapotřebí vytvořit systém vzdělávání, který bude zajišťovat kvalitní výkon veřejné správy. V roce 2000 na *Koncepci* reagoval návrh *Systém přípravy zaměstnanců ve veřejné správě*. O rok později *Systém přípravy zaměstnanců pro veřejnou správu a ve veřejné správě* obsahoval jasné fáze vzdělávání, kterými by měli procházet zaměstnanci ve veřejné správě. Podle tohoto systému mělo vzdělávání probíhat jak ve státní správě, tak i samosprávě. Jak uvádí Komenda (2004: 167) pro obě sféry mělo být společné toto:

- povinné vstupní vzdělání pro nově nastupující zaměstnance správních úřadů
- průběžné vzdělávání, které má zahrnovat prohlubování, aktualizaci a specializaci v již získaných znalostech, a také se bude týkat jazykových znalostí
- příprava středního managementu vztahující se na získávání znalostí v oblasti managementu ve veřejné správě a na odbornou způsobilost druhého stupně pro vedoucí odborů v úřadech obcí, měst a krajů s přenesenou působností výkonu státní správy

- příprava vrcholového managementu určená pro vedoucí pracovníky ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy

V právní úpravě, která platila od roku 2003, byla výše popsaná předloha zachována pouze u úředníků samosprávy. Pro zaměstnance správních úřadů se vzdělávání stává povinné až v roce 2006 a je zakotvené v usnesení vlády České republiky z 30. listopadu 2005 o *Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech* (dále pravidla). Pro zaměstnance státní správy a správních úřadů byl vypracován *služební zákon* č. 218/2002 Sb., který do této doby nenabyl právní účinnosti. Jeho účinnost je stále odkládána. Dle dostupných zdrojů z MV by tento zákon měl vstoupit v platnost k 1. 1. 2012, ale bude zapotřebí novelizovat² některé části, aby byl zákon aktuální a odpovídal současné problematice a poznatkům. Vzdělávání pracovníků ve správních úřadech upravují Pravidla, která vymezují vzdělání vstupní (rozděleno na vstupní vzdělávání úvodní a následné) a prohlubující vzdělávání, které zahrnuje manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání a vzdělávání v oblastech, jež stanoví vláda nebo správní úřady.

V roce 2007 vláda usnesením č. 881 vzala na vědomí *Analýzu možnosti jediné komplexní úpravy právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě* (dále jen analýza), schválila Zásady koncepce nové právní úpravy (zákona o zaměstnancích ve veřejné správě a o vzdělávání ve veřejné správě) a *Koncepci vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě*. Protože tématem bakalářské práce je vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě, je vhodné, aby zde ve stručnosti byl zmíněn záměr vlády sjednotit právní úpravu pro pracovníky veřejné správy. Úmyslem vlády je, aby veřejná správa byla odpolitizována, profesionalizována a stabilizována. Dle této koncepce, která je dostupná na stránkách vlády České republiky³, je cílem analýzy zastavení nejednotnosti⁴ právních poměrů zaměstnanců ve veřejné správě. Snahou je vytvoření jednotnější úpravy pro úředníky ve veřejné správě.

Vládní návrh obsahuje dvě možná řešení. První možností je, že by byl nový zákon koncipován na principu sjednoceného řešení zaměstnaneckých vztahů ve státní správě a územní samosprávě s tím, že zaměstnanecké vztahy by upravoval zákoník práce a určité specifické oblasti týkající se veřejné správy by řešil tento nový zákon. Druhou variantou je

² příloha A – Přehled dosavadních změn služebního zákona

³ dostupné na adrese: <http://www.vlada.cz/cz/urad-vlady/statni-sluzba/aktualni-informace/usneseni-vlady-c--881-2007-24792/> [Aktivní 9. 4. 2009]

⁴ viz. příloha B - Současné zákony týkající se veřejné správy

zcela nová právní úprava, která by v sobě zahrnovala zaměstnance jak státní správy, tak územních samosprávných celků (Analýza možnosti jediné komplexní úpravy právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě: 10).

Na jedné straně je vhodné, aby určité věci byly jednotnější a nebylo třeba používat několik zákonů pro zaměstnance veřejné správy. Na druhou stranu je pracovníků ve veřejné správě velké množství a zastávají rozličné funkce podle toho, zda se jedná o zaměstnance státní správy nebo územní samosprávy. Z tohoto důvodu by mohl nastat problém v tom, že by takový jednotný zákon mohl být velmi obsáhlý a nepřehledný. Též by v něm nemuselo být postihnuto vše potřebné a mohlo by dojít k ještě větší roztržitosti.

Jak již bylo výše uvedeno, zmiňované vládní usnesení č. 881 řeší též vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. Snahou je, aby vzdělávání bylo sjednoceno pro státní správu a územní samosprávu, aby docházelo k vzájemnému uznávání získaného profesního vzdělání, aby byly sjednoceny vzdělávací programy pro vybrané cílové skupiny a též systémy akreditace vzdělávacích institucí. Vládní návrh se též snaží o větší zapojení vysokých škol, protože v současné době organizují vzdělávání subjekty pouze na základě živnostenského listu a stává se, že kurzy zajišťují špatně kvalifikovaní lektori. Změny, které jsou navrhované u jednotlivých typů vzdělávání jsou popsány v podkapitole 2. 2 „Fáze vzdělávání dle zákona č. 312/ 2002 sb.“. Uvažuje se, že by vzdělávání bylo zakotveno ve vyhlášce, která by byla vázaná na zákon. Tento krok by měl zajistit, aby vzdělávání zaměstnanců veřejné správy mohlo rychle reagovat na změny, které se ukáží v praxi. Pozměnit vyhlášku je rychlejší než zákon (cf. Jelínková 2007).

Na koncepci č. 881 měl být do června 2008 vypracován záměr, který měl zhodnotit navrhované změny⁵. V tomto záměru jsou řešeny varianty možné právní úpravy pro zaměstnance veřejné správy. Jsou zde hodnoceny varianty, vyzdvihnuty slabé a silné stránky jednotlivých variant.

Výše zmíněné dokumenty, které popisují navrhované změny pro zaměstnance veřejné správy jsou v současné době rozpracovány a je otázkou, kdy se začne s jejich realizací. Vše je dáno politickou situací v České republice.

⁵ viz. „Závěrečná zpráva hodnocení dopadů regulace“- dostupné z [www:](http://www.mvcr.cz/clanek/hodnoceni-dopadu-regulace-ria-602648.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D)

<http://www.mvcr.cz/clanek/hodnoceni-dopadu-regulace-ria-602648.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>

[Aktivní 9. 4. 2009]

2. 2 Fáze vzdělávání dle zákona č. 312/ 2002 sb.

Zákon o úřednících územně samosprávných celků je rozdělen do šesti částí a vzdělávání úředníků je v něm věnovaná největší část (§ 17 - § 34). V další částech zákona jsou vymezeny základní pojmy týkající se územní samosprávy, řešen je pracovní právní vztah úředníka, dále to co náleží k základním povinnostem úředníka a vztah státní správy k vzdělávání úředníka. Poslední část zákona je věnovaná společným a přechodným ustanovením.

Zákon o úřednících vymezuje: vstupní, průběžné vzdělávání, přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Po nástupu nového zaměstnance je vypracován jeho plán vzdělávání. Do jednoho roku musí být tento plán, obsahující časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka, vypracován na období tří let, a to v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů. Ministerstvo vnitra (dále jen MV) má možnost kontrolovat, zda je plán vzdělávání vypracován, vyhodnocován a aktualizován.

● Vstupní vzdělávání (§19)

Obsahem tohoto typu vzdělávání jsou základní znalosti organizace a činnosti veřejné správy, územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva a znalosti týkající se etiky úředníka. Dále se jedná o znalosti a dovednosti vztahující se ke správním činnostem, základy informačních technologií a také základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k pracovnímu určení jednotlivých zaměstnanců. Vzorové studijní texty vztahující se ke vstupnímu vzdělávání lze najít na stránkách MV⁶.

Vstupní vzdělání musí zaměstnanec splnit do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Po absolvování tohoto typu dostane úředník osvědčení. Vstupní vzdělávání se nevztahuje na osoby, jimž byla uznána rovnocennost vzdělání na základě vyhlášky MV č. 511/ 2002 sb. o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků samosprávných celků a také se nevztahuje na úředníka, který získal zvláštní odbornou způsobilost (§ 19 odst. 4). Kurz vstupního vzdělávání je z předchozího úřadu nepřenosný.

⁶ Dostupné na adrese: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/vzorove/vz_uzem.doc [Aktivní 9. 4. 2009]

Navrhované změny podle vládního návrhu č. 881 (cf. Jelínková 2007, Ježková 2007) :

Vstupní vzdělání základní by mělo být doplněno o vstupní vzdělání následné, které by bylo zakončeno úřednickou zkouškou. Toto následné vstupní vzdělání by v sobě mělo zahrnovat informace týkající se zákonů o územních samosprávných celcích a správního řádu. V praxi by to znamenalo, že by tento typ vzdělání nahradil obecnou část u zvláštní odborné způsobilosti (dále jen ZOZ), a pak by u ZOZ byla praktikována pouze zvláštní část. Cílem této změny je zajistit standardizaci základní kvalifikace úředníka a docílit toho, aby všichni zaměstnanci, i ti kteří pro svou práci dříve nemuseli absolvovat ZOZ, měli stejné základní informace o veřejné správě a jejích zákonech. Tímto krokem by se měla odstranit nerovnost v platovém ohodnocení.

● Průběžné vzdělávání (§20)

Zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků. Je zaměřeno na výkon správních činností, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Realizováno je prostřednictvím kurzů a o účasti rozhoduje vedoucí úřadu dle potřeb územního samosprávného celku. Vzdělávací instituce pořádající kurzy po absolvování úředníkovi vydávají osvědčení.

Navrhované změny podle vládního návrhu č. 881 (cf. Jelínková 2007, Ježková 2007):

U tohoto typu vzdělání nebyly navrženy žádné změny.

● Zvláštní odborná způsobilost (§21)

Úředník se musí ZOZ prokázat k výkonu správních činností do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro niž je ZOZ předpokladem. Správní činnosti lze nalézt ve vyhlášce č. 512/ 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků (§1).

ZOZ se dělí na dvě části. První je obecná, kde jsou předmětem vzdělávání znalosti týkající se základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, zákona o obcích, o krajích, o hlavním městě Praze, zákona o správním řízení, a schopností aplikace všech těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti, jež bezprostředně souvisí s výkonem správních činností. ZOZ se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Vedoucí úřadu vykonávají pouze obecnou část.

Zkoušku lze dvakrát opakovat, nejdříve po 30 dnech a nejpozději do 90 dnů od nevyhovění. Pokud úředník nevyhověl u zkoušky, může podat námitky zkušební komisi

do 15 dnů ode dne, kdy byl s danou skutečností seznámen. Pokud se do stanovené lhůty (viz. výše) úředník neprokáže ZOZ, je převeden na jinou práci.

Povinnost vykonávat ZOZ nemá zaměstnanec, kterému byla uznána rovnocennost vzdělávání dle vyhlášky č. 511/ 2002 nebo Ministerstvem vnitra.

Navrhované změny podle vládního návrhu č. 881 (cf. Jelínková 2007, Ježková 2007):

Jak již bylo zmíněno výše, mělo by dojít k odstranění obecné části u ZOZ.

● Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů (dále jen VVÚ) (§27)

Vzdělávání vedoucích úředníků se stejně jako ZOZ dělí na část obecnou a zvláštní. Obecná část obsahuje znalosti v oblasti řízení úředníků a zvláštní část je orientována na přehled o správních činnostech stanovených ve vyhlášce, které vykonávají úředníci podřízení úředníkovi vedoucímu (Leštinská a kol. 2006: 43).

Vedoucí úředníci mají povinnost ukončit vzdělání do 2 let od svého jmenování, jinak je možné je odvolat z funkce. Ukončení vzdělání se prokazuje osvědčením, které vydává instituce pořádající příslušný kurz.

Zúčastnil-li se úředník vzdělávání vedoucích úředníků a náklady na vzdělávání hradí územní samosprávný celek, je povinen v pracovním poměru setrvat 3 roky od ukončení vzdělávání. Dojde-li k porušení této povinnosti, musí zaměstnanec náklady uhradit samosprávnému celku, a to buď v plné výši nebo částečně.

Kurz vzdělávání vedoucích úředníků je nepřenosný. Pokud nastoupí zaměstnanec s absolvovaným kurzem, přesto má povinnost kurz znovu absolvovat.

Navrhované změny podle vládního návrhu č. 881 (cf. Jelínková 2007, Ježková 2007):

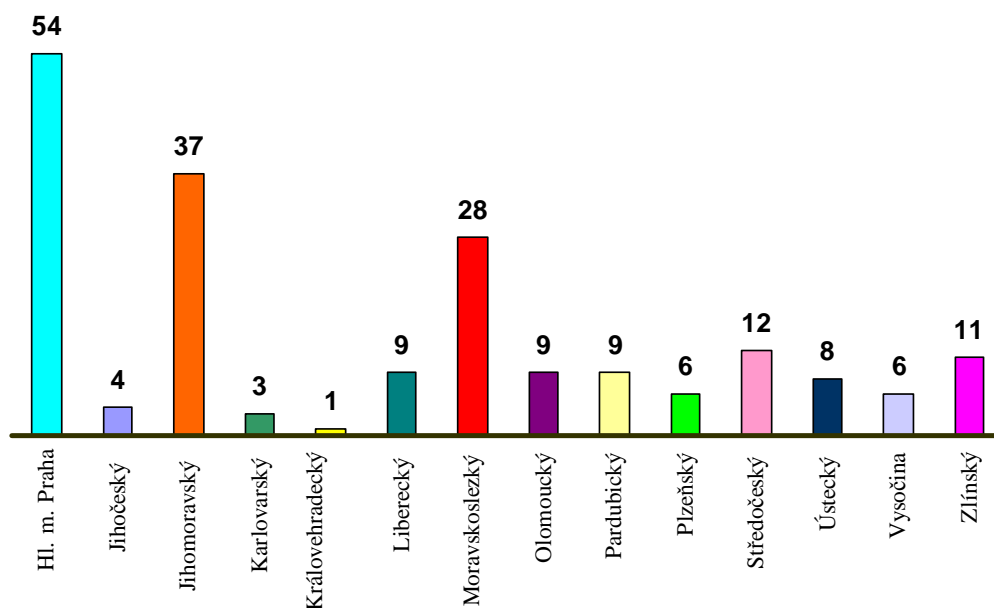
Další větší změna dle vládního návrhu se týká vzdělávání vedoucích úředníků. To by mělo být uskutečňováno dvojstupňovitě. První stupeň by v sobě zahrnoval základní manažerské vzdělání, které by bylo povinné pro všechny vedoucí úředníky a zakončeno by bylo zkouškou. Druhý stupeň by byl pro vedoucí úředníky dobrovolný a zaměřen by byl na získání větších poznatků z oblasti vrcholového managementu. Toto vzdělávání by bylo realizováno na vysoké škole a zaměstnanci by po absolvování získali titul MPA (Master of Public Administration), či jiný magisterský titul.

2. 3 Instituce zajišťující vzdělávací programy

Jednou z dalších věcí, kterou se zákon o úřednících samosprávných celků zabývá, je akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů. Toto upravuje v §29 - §32. Akreditaci uděluje fyzické či právnické osobě MV po splnění všech náležitostí stanovených v zákoně. MV udělenou akreditaci kontroluje a může ji instituci odejmout v případě zjištěných nedostatků a nezjedná-li instituce v požadované době a rozsahu nápravu. Akreditace jsou institucím udělovány vždy na dobu tří let. Před uplynutím doby, na kterou byla akreditace udělena může daná instituce požádat o její obnovení.

Následující grafy (č. 1 a č. 2) znázorňují rozložení akreditovaných institucí v jednotlivých krajích. V grafu č. 1 jsou zobrazeny akreditované instituce v roce 2006. V této době bylo v České republice akreditováno 197 vzdělávacích institucí. Nejvíce se jich nachází v Praze. V ostatních krajích jejich množství závisí jeho velikosti kraje a počtu institucí a lektorů vhodných k pořádání jednotlivých vzdělávacích kurzů.

Počet akreditovaných institucí v jednotlivých krajích v roce 2006

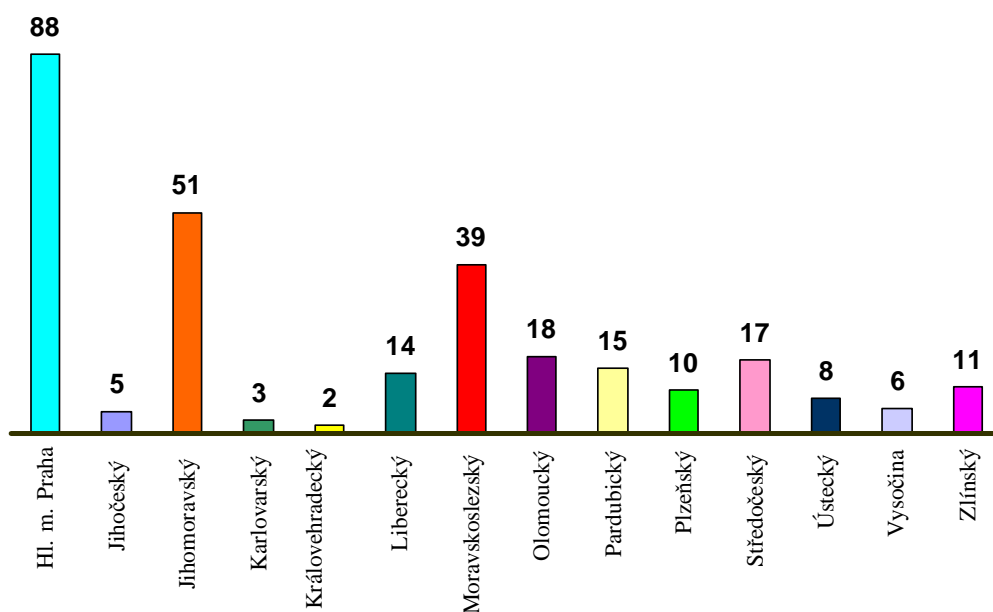


Graf 1 - Počet akreditovaných institucí v jednotlivých krajích v roce 2006

Zdroj: Zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2006 + vlastní úpravy

Dle dat zveřejněných ministerstvem vnitra ke konci roku 2008 bylo v České republice registrováno 294 vzdělávacích institucí (viz graf č. 2). Počet těchto institucí se tedy za dva roky zvýšil téměř o 100, tj. o cca 50%. K největšímu nárůstu institucí došlo v Praze (počet se zvýšil o 34 institucí, tj. o 63%), Jihomoravském kraji (počet se zvýšil o 14 institucí, tj. o 38%) a Moravskoslezském kraji (počet se zvýšil o 11 institucí, tj. o 39%).

Počet akreditovaných institucí v jednotlivých krajích v roce 2008



Graf 2 - Počet akreditovaných institucí v jednotlivých krajích v roce 2008

Zdroj: stránky MV ČR⁷ + vlastní úpravy

Po uplynutí lhůty akreditace může daná instituce ministerstvo požádat o její prodloužení. Se zavedením jednotných formulářů pro akreditaci vzdělávacích institucí nebo vzdělávacího programu⁸ došlo k zjednodušení tohoto postupu. Instituce se nejčastěji při žádostech dopouští následujících chyb: špatně uváděný druh vzdělávání, při zaměření na určitou cílovou skupinu dochází k rozporu se zákonem č. 312/ 2002 sb., nedostatečný počet lektorů a také jejich nedostatečná kvalifikovanost, snaha určitých institucí časový fond jednotlivých kurzů zkracovat (cf. Zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních

⁷ Dostupné na adrese: <http://www.mvcr.cz/soubor/i-kraje-pdf.aspx> [Aktivní 9. 4. 2009]

⁸ k nahlédnutí na: <http://www.mvcr.cz/clanek/akreditace-vzdelavacich-instituci-a-programu.aspx> [Aktivní 9. 4. 2009]

samosprávných celků v České republice v roce 2006). Zjištění těchto pochybeních může být důvodem k zamítnutí a neudělení akreditace.

V roce 2009 bude akreditační komise zasedat ve dvou termínech a to 30. 3. 2009 a 11. 5. 2009. V těchto termínech budou projednávány jak nové žádosti o akreditaci, tak žádosti o prodloužení.

Jak různé materiály, tak vládní koncepce č. 881 zmiňují přílišný počet akreditovaných institucí a naopak nedostatečný počet lektorů. Dle mého názoru by akreditace měly být udělovány na základě vyšších nároků, mělo by tedy spíše docházet ke zvyšování kvality těchto institucí a ne jen k nárůstu jejich počtu.

2. 4 Shrnutí poznatků o vzdělávání v organizaci a ve veřejné správě

Základním rozdílem mezi vzděláváním v organizaci a ve veřejné správě je legislativní zakotvení pro úředníky. Tímto způsobem se vzdělávání stává povinné, aby nedocházelo k porušování zákona. Na jedné straně v tom lze spatřovat velkou výhodu, protože je tím dosahováno toho, že úředníci by měli být ve svém oboru co nejkvalifikovanější. Na druhé straně jsou nastavené určité limity, například splnění rozsahu školení 18 dnů za 3 roky, které u některých úředníků mohou být nadbytečné a dny na vzdělávání jsou zbytečně čerpány, pouze aby byl dodržen zákon. Může tak docházet ke zbytečnému plýtvání finančních prostředků. V soukromém sektoru je na vedení konkrétní společnosti, zda je ochotna do vzdělávání svých zaměstnanců investovat finanční prostředky. Existují školení, na která firmy musí nebo by měly zaměstnance vysílat. Jedná se například o změny v zákonech. Kdyby zaměstnanci v určitých oborech o změnách nevěděli, mohla by se daná firma dostat do potíží. Oproti veřejné správě lze vzdělávání v organizaci systematicky plánovat, jak bylo uvedeno v podkapitole 1. 2 „Vzdělávání dospělých v organizaci“. Pokud organizace má dobře naplánovanou určitou vzdělávací akci a jsou-li zvoleny vhodné vzdělávací metody a lektori, může daná organizace dosáhnout nejen kvalitního školení pro své zaměstnance, ale také například ušetřit čas a finanční prostředky. Po realizaci vzdělávání by mělo docházet k zhodnocení vzdělávací akce, aby byl celý cyklus dovršen. V současné době se některé úřady snaží sami pro sebe vyhodnocovat vzdělávací akci, aby se vyvarovaly využívání těch školení, které nejsou vhodně pořádány. To je podle mého názoru velmi praktický a užitečný krok. Každá instituce, ať soukromá, či veřejná, by měla dbát na to, aby docházelo k hodnocení vzdělávacích akcí, protože tak se lze vyvarovat chyb a postupem doby najít také ty nejlepší vzdělávací instituce nebo lektory.

V podkapitole 1. 3 „Metody vzdělávání“ byly představeny nejvíce používané vzdělávací techniky v organizaci. V soukromém sektoru lze využít řadu technik, protože zaměstnanec lze školit například jednotlivě. Školení pro manažery v soukromém sektoru lze například provádět prostřednictvím her, což zatím není možné plně využít ve veřejné správě, ačkoliv se s touto změnou počítá. Metoda e-learningu začíná být více využívána i ve veřejné správě. Stává se stále oblíbenější, protože umožňuje studentům rozvrhnout si čas na studium podle sebe a nejsou vázáni místem ani osobou školitele. Někomu tento způsob nemusí zcela vyhovovat, protože raději slyší mluvený výklad oproti učení se „z obrazovky“. Nedostatkem je také nemožnost reagovat na výklad přímými otázkami. Ve veřejné správě byl v roce 2006 zahájen projekt „Vzdělávání a podpora praxe úředníků ÚSC e-learningovými kurzy“. Projekt byl spuštěn pro úředníky samosprávných celků Středočeského kraje. Cílem bylo ověřit a navrhnout vhodnou metodiku celoživotního vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Kurzy byly akreditovány MV. Pro studenty byly v kurzech vytvořeny autotesty a testy. Dle Špindlera (2007: 102) autotesty slouží pouze studentovi pro vytvoření vnitřní zpětné vazby - student získává informace o tom, zda-li a do jaké míry dosáhl deklarované vzdělávací cíle. Test slouží k závěrečnému ohodnocení studenta a jako podklad k vydání certifikátu o absolvování kurzu. Úředníci, kteří se daného projektu účastnili, podle zprávy Petra Špindlera hodnotili e-learningovou formu studia kladně a navrhovali, aby byla následně doplněna o seminář či workshop.

Je třeba, aby e-learningový kurz byl zpracován velmi kvalitně, bez chyb a také zajímavě, neboť jinak se studující může ztráct v záplavě informací. E-learning je náročný na zavedení programu s výukovými materiály a na finanční prostředky.

3 Analýza vzdělávání pracovníků Magistrátu města Karlovy Vary

Tato kapitola prakticky informuje o vzdělávání se úředníků. Pro práci byl vybrán Magistrát města Karlovy Vary. Informace uvedené v podkapitole „Obecné informace – Magistrát města Karlovy Vary“ a „Vzdělávání na Magistrátu města Karlovy Vary“ byly získány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru a spoluprací s paní Helenou Payerovou, která na magistrátu pracuje v personálním oddělení na pozici vzdělávání zaměstnanců. V podkapitole „Analýza výzkumu“ jsou interpretovány údaje získané prostřednictvím dotazníků, které byly rozeslány pracovníkům magistrátu.

3.1 Obecné informace - Magistrát města Karlovy Vary

Město Karlovy Vary je statutárním městem (dle §4 zákona č.128/2000 Sb., o obcích). Nejvyšším orgánem samostatné působnosti města je zastupitelstvo. Výkonným orgánem města v samostatné působnosti je jedenáctičlenná rada města, volená z řad členů zastupitelstva města. V čele magistrátu stojí primátor, výkonným orgánem státní správy je tajemník. Magistrát města Karlovy Vary tvoří tyto odbory:

Tabulka 2 - Odbory magistrátu s počty úředníků

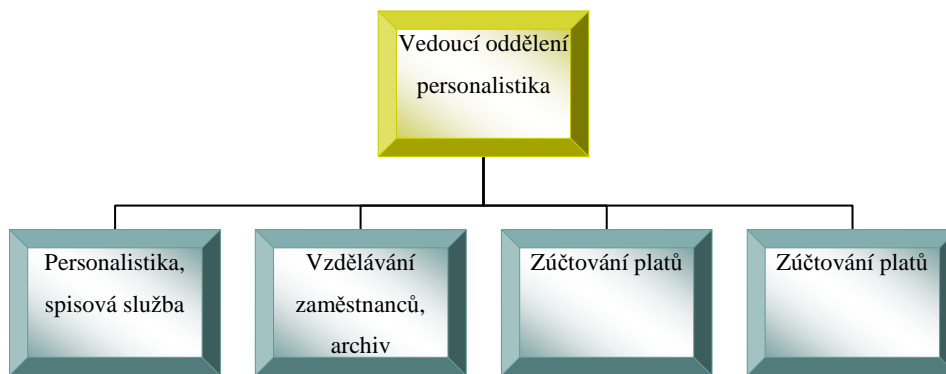
Název odboru	Počet zaměstnanců
Odbor vnitřních věcí	44
Odbor školství a tělovýchovy	6
Odbor vnitřního auditu a kontroly	5
Úřad územního plánování a stavební úřad	30
Odbor životního prostředí	9
Odbor dopravy	34
Odbor zdravotnictví a sociálních věcí	52
Odbor financí a ekonomiky	31
Odbor lázeňství, cestovního ruchu a kultury	8
Odbor investic	8
Odbor informačních technologií	10
Obecní živnostenský úřad	14
Oddělení personální	5
Odbor právní	5
Odbor kancelář primátora	21
Oddělení památkové péče	4
Odbor technický	12
Odbor majetku města	28
Odbor rozvoje a urbanismu	10
CELKEM ZAMĚSTNANCŮ	335

Zdroj: materiály Magistrátu města Karlovy Vary + vlastní úpravy

Magistrát má v současné době 19 odborů s 335 úředníky. V květnu 2008 byl nově zřízen odbor majetku města a od 1. ledna 2009 odbor rozvoje urbanistiky. Celkový počet zaměstnanců je větší, ale konkrétní čísla nejsou pro práci důležitá, protože vzdělávání dle zákona se týká pouze úředníků.

3. 2 Vzdělávání na Magistrátu města Karlovy Vary

Pro bakalářskou práci byla důležitá spolupráce s personálním oddělením. Jeho organizační složení a pracovní pozice jsou následující:



Obrázek 3 - Organizační schéma - Personální oddělení

Zdroj: vlastní úpravy

Tato část práce navazuje na kapitolu předchozí a doplňuje ji o informace přímo z praxe. Nebude v ní již popisováno, jak se jednotlivé typy vzdělávání řídí paragrafy v zákoně č. 312/ 2002 sb., ale jak je vzdělávání prováděno přímo na Magistrátu města Karlovy Vary.

Vstupní vzdělání se má podle zákona konat do tří měsíců od nástupu nového zaměstnance. Zákon ale neukládá sankce za nedodržení, proto se toto vzdělávání organizuje dle termínů, které vyhlásí Krajský úřad Karlovarského kraje, jenž jako jediná vzdělávací instituce v kraji vstupní vzdělání pořádá. Ve většině případů nejsou problémy s dodržáním termínu. Krajský úřad Karlovarského kraje pro úředníky z celého kraje od 1. ledna 2009 pořádá vstupní vzdělání zadarmo. Vstupní vzdělání na magistrátu probíhá ve dvou částech - část magistrátní a část krajská. Pro část magistrátní má město své lektory a tato část je rozdělena do dvou dnů. Účastní se jí i neúředníci, přestože to zákon neukládá. Tento krok je zcela praktický, cílem onoho vzdělávání je seznámit všechny zaměstnance s bezpečností práce a s celkovým chodem úřadu. Lektori mohou provádět kurzy na základě rozhodnutí MV z 11. března 2008. Na magistrátu jsou tři lektori, kteří provádějí

školení v oblasti bezpečnosti práce, práce s výpočetní technikou a v oblasti veřejných financí. Lektoři jsou zaměstnanci magistrátu, kteří zde pracují delší dobu, v daném oboru mají nejvíce znalostí, zkušeností a mají v něm splněné ZOZ.

Nabídky na průběžné vzdělávání chodí e-mailem paní Payerové, či v písemné formě přes podatelnu. Dle druhu jsou rozdělovány na jednotlivé odbory. Školení jsou podle potřeby vyhledávána na webových stránkách vzdělávacích institucí. O průběžném vzdělávání rozhoduje vedoucí odborů nebo si ho mohou vybírat sami zaměstnanci. Musí mít ale daný typ školení odsouhlasený vedoucím odboru a se žádostí jít za tajemníkem magistrátu. Ten většinou dané školení schválí podpisem žádosti. Formulář je předán poté paní Payerové a ta dané školení objedná. Vedoucí odborů rozhodují o tom, které své podřízené na daná školení vyšlou. Dle finančních prostředků v rozpočtu a dle požadavků tajemníka lze organizovat kurzy přímo na magistrátu pro větší skupinu úředníků.

Za účelem absolvování ZOZ úředníci jezdí na kurzy do Institutu pro místní správu Praha. Pokud jsou termíny pro přípravu u institutu plné, je třeba zajistit přípravu na ZOZ u jiné vzdělávací instituce.

Při vzdělávání vedoucích úředníků v obecné části probíhá spolupráce magistrátu s Krajským úřadem Karlovarského kraje. U zvláštní části je dle zákona povinnost účastnit se vzdělávání pro každou správní činnost, kterou vykonávají podřízení úředníci. Dle metodického pokynu MV stačí prokázat způsobilost pro jednu správní činnost a u ostatních správních činností se povinnost splní účastí na kurzech průběžného vzdělávání. V praxi na magistrátu dochází k tomu, že na školení vedoucích úředníků ze zvláštní části již nejsou posíláni ti, kteří mají absolvovanou zvláštní část u ZOZ. Na základě toho se na MV zasílá žádost o uznání rovnocennosti vzdělávání pro VVÚ zvláštní část pro danou správní činnost, ze které má vedoucí úředník ZOZ.

Magistrát si zavedl také hodnocení absolvovaných školení od 1. ledna 2009. Každý, kdo se účastní vzdělávání, do 14 dnů vyplní formulář⁹ o hodnocení vzdělávací akce. Na základě toho paní Payerová zpracovává informace o daném typu školení a především o lektorech. Na základě informací pak může vybírat lektory, kteří jsou dobří a dokáží zaměstnance co nejlépe vzdělávat.

V Karlovarském kraji, jak je uvedeno v podkapitole 2.3. „Instituce zajišťující vzdělávací programy“, jsou tři instituce zajišťující vzdělávání (Krajský úřad Karlovy Vary, Legisservis s. r. o. a Vysoká škola Karlovy Vary, o. p. s). Kurzy magistrát využívá

⁹ příloha C – Formulář hodnocení vzdělávací akce

pouze na Krajském úřadě. Další dvě zmiňované instituce nepořádají vhodné kurzy, které by magistrát mohl využívat a pokud ano, magistrát má již otestované kvalitní lektory v jiné instituci.

Tabulka č. 3 poskytuje informace o počtu hodin, počtu seminářů a počtu osob, které se jich zúčastnily v letech 2007 a 2008. Informace byly zpracovány z údajů poskytnutých paní Payerovou. Počet seminářů byl v roce 2008 nižší, pokles oproti roku 2007 je o 7,5%. Počet není tak důležitý jako počet dnů a hodin připadajících na konkrétní typ kurzu. Přes pokles počtu seminářů může tedy docházet k nárůstu počtu dní, hodin a osob. V roce 2008 došlo k navýšení počtu hodin o 0,4 % a počtu osob, které se školily, o 0,78%. V kolonce „počet osob“ údaj odpovídá stavu, kdy jeden úředník je počítán vícekrát. To znamená, že například během jednoho měsíce má 2 semináře. Proto je počítán jako dvě osoby, jinak by nebylo možné spočítat počet hodin. Tabulka má informativní a ilustrační charakter, jaký typ vzdělávání je nejvíce realizován a kolik hodin úředníci stráví na školeních.

Tabulka 3 - Souhrn vzdělávacích akcí v letech 2007 - 2008

Typ vzdělávání	Počet seminářů		Počet hodin		Počet osob	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
vstupní vzdělávání	4	4	2 120	1 840	265	230
průběžné vzdělávání	222	209	6 198	5 484	772	686
zkouška odborné způsobilosti	12	8	1 104	2 376	138	297
vzdělávání vedoucích úředníků	1	1	320	200	40	25
jazykové kurzy	2	2	1 596	1 482	198	186
CELKEM	241	224	11 338	11 382	1 413	1 424

Zdroj: materiály Magistrátu města Karlovy Vary + vlastní úpravy

3. 3 Analýza výzkumu

Na základě spolupráce s personálním oddělením magistrátu byli požádáni zaměstnanci ke spolupráci při vyplňování dotazníků. Výsledky z dotazníků jsou uvedeny v podkapitole 3. 3. 3 „Prezentace výzkumu“ v grafické podobě.

3.3. 1 Cíle a metodika výzkumu

Pro praktickou část bakalářské práce byla použita metoda kvantitativního výzkumu. Před zahájením výzkumu byly stanoveny výzkumné otázky. Nejdůležitějším a nejpodstatnějším byla snaha zjistit, zda:

- považují zaměstnanci magistrátu vzdělávání za důležité
- převládá spokojenost či nespokojenost se současným systémem vzdělávání
- jaký postoj zaujímají zaměstnanci k e-learningu na úřadech

Cílem výzkumu bylo zjištění, jakým způsobem vnímají vzdělávání zaměstnanci magistrátu, zda považují vzdělávání za důležité a přínosné. Jednou z otázek byla snaha zjistit, jaké metody vzdělávání navštěvují zaměstnanci na úřadech.

Byl vypracován dotazník se 17 otázkami¹⁰. V dotazníku byly použity uzavřené otázky. Otázka č. 2 byla otevřená, kdy měli zaměstnanci uvést odbor, na kterém pracují. U otázky č. 14 byl poskytnut prostor pro vyjádření vlastního názoru respondentů k současnému systému vzdělávání ve veřejné správě.

Dotazníky byly rozeslány elektronicky přes paní Payerovou, aby byla zaručena jejich větší návratnost. Přesto navrácených dotazníků nebylo tak velké množství, jak se původně plánovalo. Nebylo možné oslovit všech 335 úředníků. Po předchozí domluvě byl z výzkumu vyřazen odbor kanceláře primátora z důvodu pracovního vytížení zaměstnanců a tajemník magistrátu souhlasil s rozesláním 200 dotazníků. Dotazníky byly úměrně rozděleny na jednotlivé odbory podle počtu zaměstnanců. Po rozeslání dotazníků byla ponechána dvouměsíční lhůta na navrácení jejich co největšího počtu. Ve většině případů vyplněné dotazníky došly obratem zpět. Řádně vyplněných dotazníků bylo vráceno 83.

3. 3. 2 Prezentace výzkumu

Úvodní čtyři otázky měly informativní charakter. Jejich cílem bylo zjistit, kdo se zúčastnil dotazníkového průzkumu. První otázka se týkala pohlaví respondentů. 80% respondentů byly ženy a pouze 20% tvořili muži. Je to dáno celkovým složením úředníků na magistrátu.

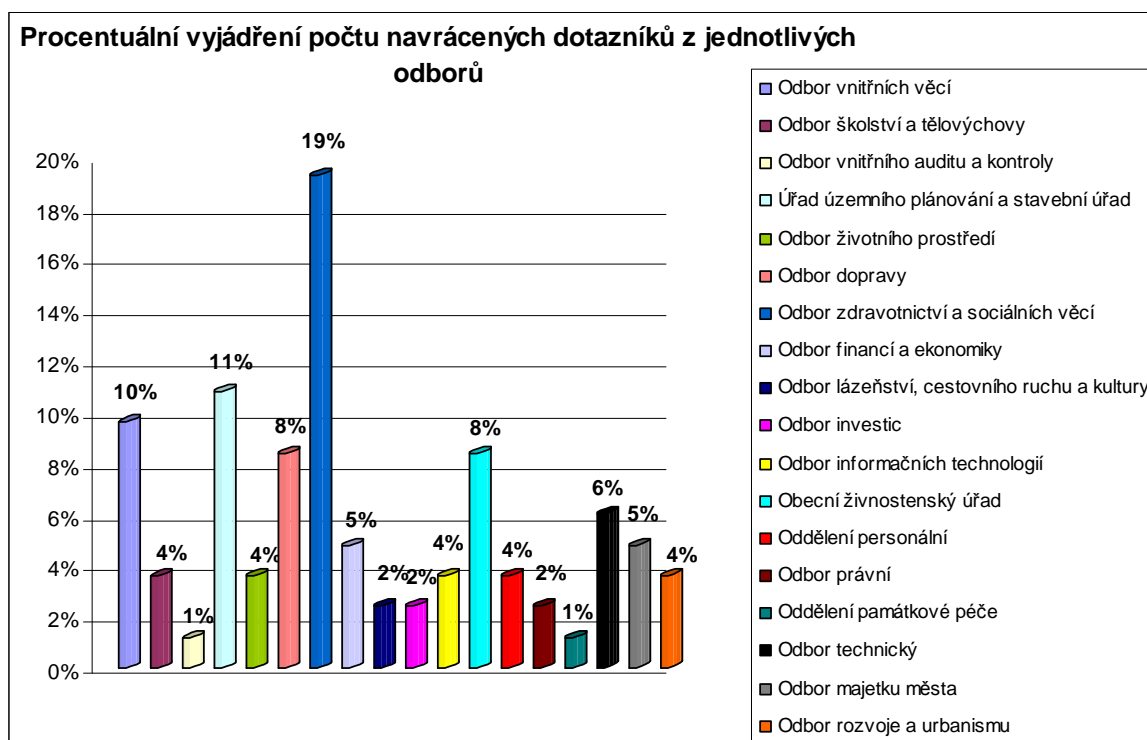
Tabulka č. 4 představuje odbory a počet respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. V grafu č. 3 lze procentuálně srovnat návratnost dotazníků. Nejvíce

¹⁰ viz příloha D - Dotazník pro pracovníky Magistrátu města Karlovy Vary

dotazníků 19% bylo odevzdáno z odboru zdravotnictví a sociálních věcí, z dalších odborů bylo procento návratnosti menší.

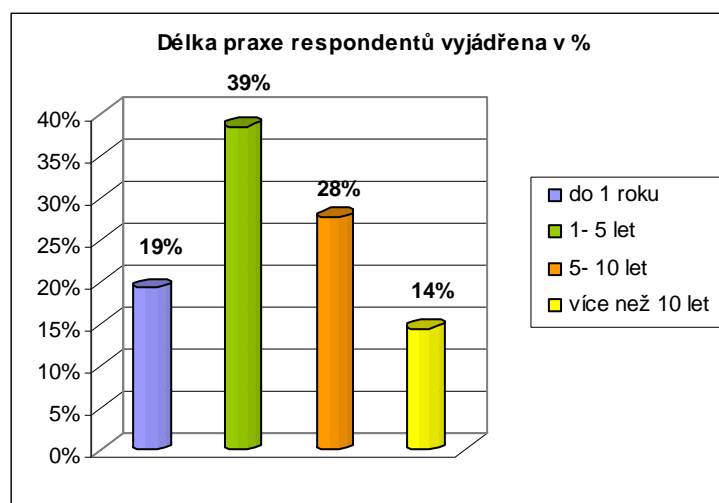
Tabulka 4 – Počet navrácených dotazníků z jednotlivých odborů

Odbor vnitřních věcí	8	Odbor informačních technologií	3
Odbor školství a tělovýchovy	3	Obecní živnostenský úřad	7
Odbor vnitřního auditu a kontroly	1	Oddělení personální	3
Úřad územního plánování a stavební úřad	9	Odbor právní	2
Odbor životního prostředí	3	Odbor kancelář primátora	0
Odbor dopravy	7	Oddělení památkové péče	1
Odbor zdravotnictví a sociálních věcí	16	Odbor technický	5
Odbor financí a ekonomiky	4	Odbor majetku města	4
Odbor lázeňství, cestovního ruchu a kultury	2	Odbor rozvoje a urbanismu	3
Odbor investic	2		
CELKEM		83	



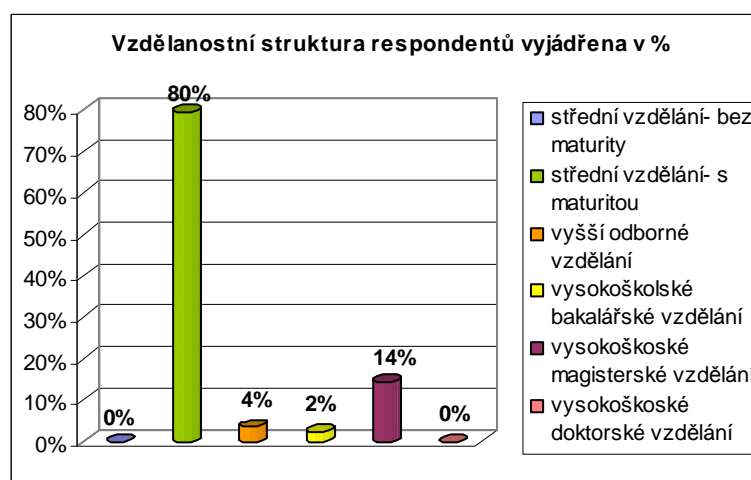
Graf 3 – Procentuální vyjádření navrácených dotazníků z jednotlivých odborů

Z grafu č. 4 je patrné, že nejvíce respondentů (cca 39%) na magistrátu pracuje v rozmezí mezi 1 – 5 lety, nejméně (cca 14%) z dotázaných pracuje na úřadě více než 10 let.



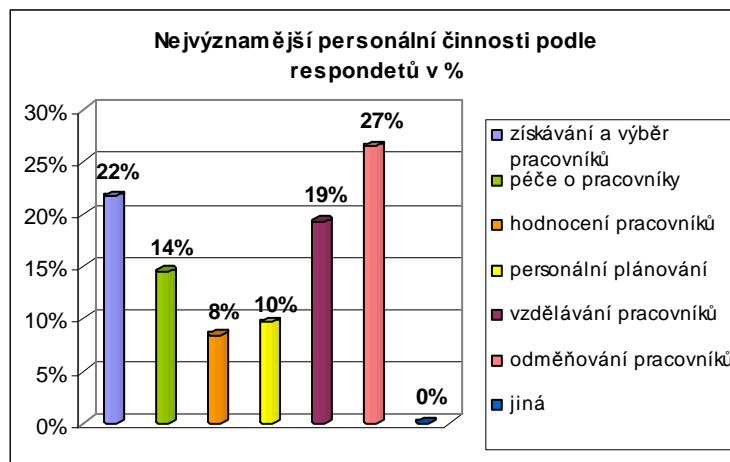
Graf 4 - Délka praxe respondentů vyjádřena v %

Poslední identifikační otázkou bylo vzdělání respondentů. Graf č. 5 představuje, jaké je vzdělanostní složení úředníků na popisovaném magistrátu. 80% dotázaných uvedlo, že má středoškolské vzdělání s maturitou a 14% respondentů uvedlo, že má dokončené vysokoškolské magisterské vzdělání. Žádný respondent nevedl, že má střední vzdělání bez maturity a postgraduální vysokoškolské vzdělání. Údaje z dotazníků týkající se vzdělání ukazují skutečnou situaci na magistrátu. Dle paní Payerovou poskytnutých oficiálních materiálů pracuje na magistrátu 79% úředníků se středním vzděláním s maturitou, 14% má vysokoškolské vzdělání magisterské, pouze 5% vysokoškolské vzdělání bakalářské a 1% je zastoupeno vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské doktorské vzdělání.



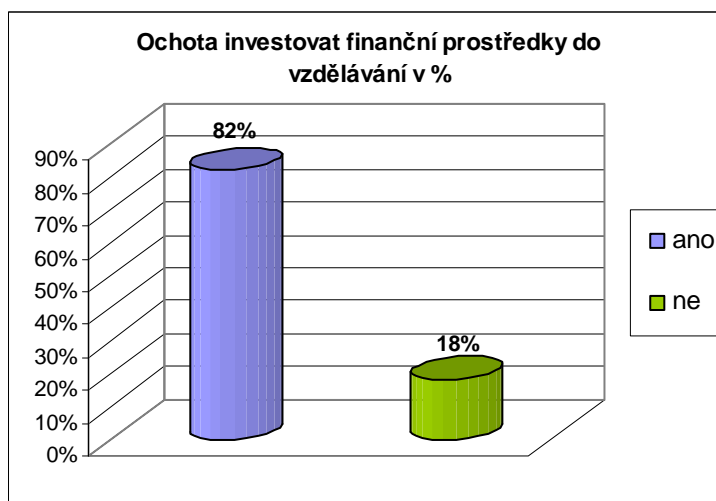
Graf 5 - Vzdělanostní struktura respondentů vyjádřena v %

Za nejdůležitější personální činnost viz. graf č. 6 považují zaměstnanci odměňování pracovníků (uvedlo 27%), dále 22% respondentů sdělilo, že je pro ně důležité získávání a výběr pracovníků. Vzdělávání pracovníků bylo vyhodnoceno jako třetí v pořadí důležitosti personálních činností, označilo ho 19% dotázaných.



Graf 6 - Nejvýznamnější personální činnost podle respondentů v %

Z celkových 83 respondentů v otázce č. 6 uvedlo 93%, že je pro ně důležité stále se vzdělávat a 7% označilo, že pro ně není důležité další vzdělávání. Z grafu č.7 je zjevné, že jsou účastníci šetření ochotni do vzdělávání investovat vlastní finanční prostředky. Kladně odpovědělo 82% úředníků. V otázce č. 7, která se vztahuje k uvedenému grafu, respondenti v částce, kterou by byli ochotni investovat, nebylo jednotní. Většina dotázaných uvedla, že částka by se odvíjela od jejich finanční situace a typu vzdělávání. Ochotni byli tito respondenti investovat do vysokoškolského vzdělání. Průměr ze všech uvedených částek činí 13 500 Kč.



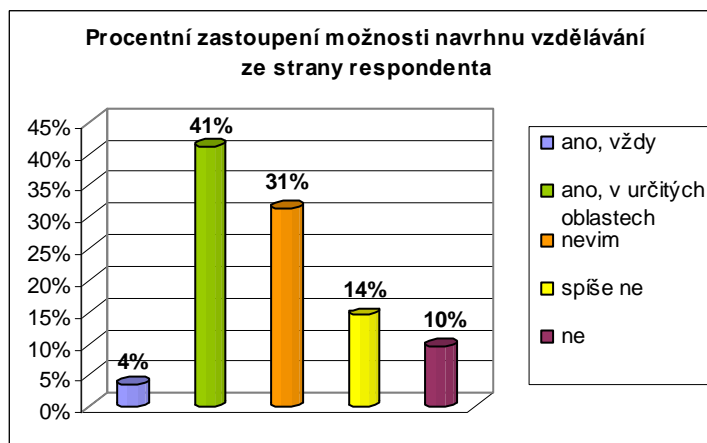
Graf 7 - Ochota investovat finanční prostředky do vzdělávání v %

Na otázku č. 8 odpovědělo (viz. graf č. 8) 74% dotázaných, že jim zaměstnavatel poskytuje dostatek možností pro jejich další vzdělávání (52% odpovědí bylo zcela kladných a 22% respondentů odpovědělo, že spíše ano). 20% úředníků zvolilo odpověď, že neví, zda zaměstnavatel poskytuje dostatek možností pro další vzdělávání. 6% respondentů odpovědělo záporně.



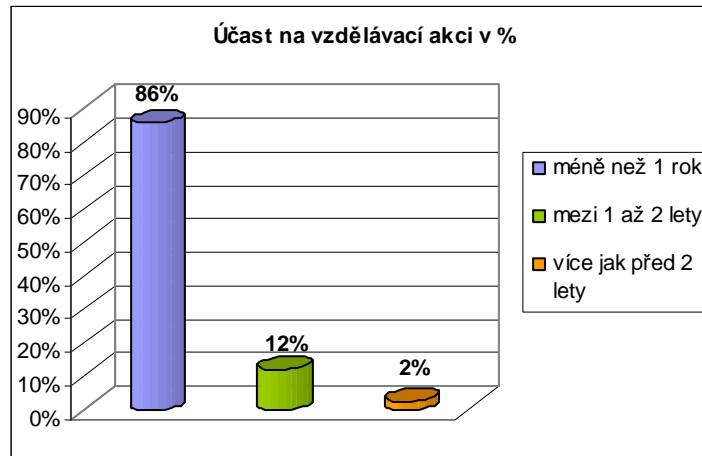
Graf 8 – Poskytování možností pro další vzdělávání ze strany zaměstnavatele v %

Zaměstnanci magistrátu mají dle průzkumu možnost navrhnout si typ svého vzdělávání sami. 41% (viz graf č. 9) respondentů uvedlo, že v určitých oblastech si typ školení vybírají. 4% dotázaných si vzdělávání navrhuje vždy samo. 31% respondentů zvolilo odpověď, že neví a celkem 24% dotázaných odpovědělo, že si nemohou vybrat sami vzdělávací aktivitu.



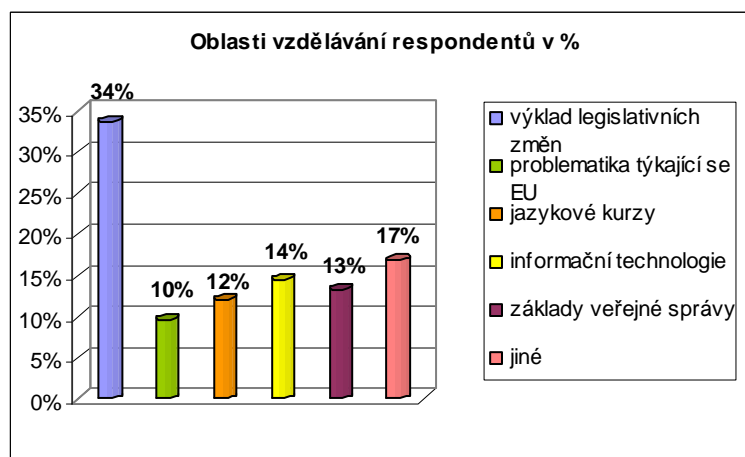
Graf 9 - Procentní zastoupení možnosti návrhu vzdělávání ze strany respondenta

Z grafu č. 10 je zřejmé, že u 86% dotázaných není doba mezi posledním vzděláváním delší než jeden rok. 2% se vzdělávací akce zúčastnilo více jak před dvěma lety.



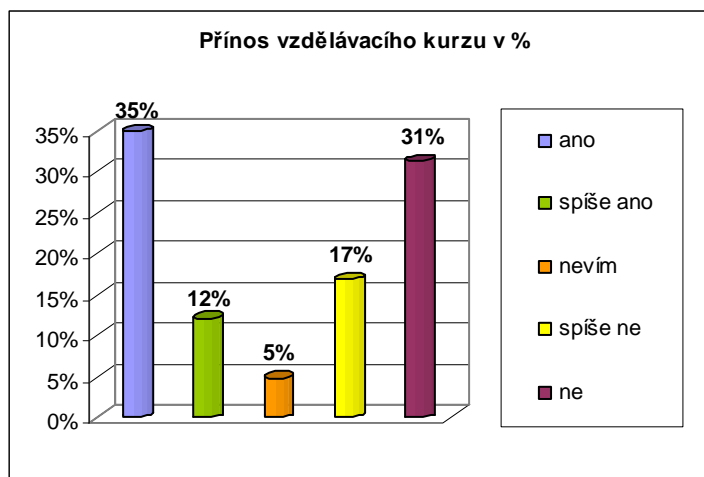
Graf 10 - Účast na vzdělávací akce v %

Respondenti, kteří byli naposledy na školení, se vzdělávali nejvíce v oblasti legislativních změn. Procentuální vyjádření tohoto a ostatních typů školení uvádí graf č. 11.



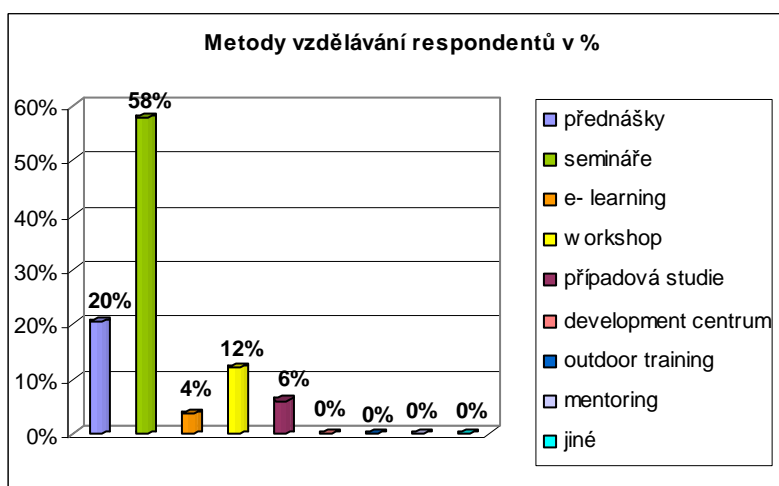
Graf 11 - Oblasti vzdělávání respondentů v %

U otázky č. 12 respondenti měli zhodnotit, zda považují absolvované školení za přínosné či nikoliv. Rozdíl mezi kladnými a zápornými odpověďmi není příliš velký (viz. graf č. 12). 47% dotázaných úředníků zhodnotilo vzdělávací kurz jako přínosný, z toho 35% ho považovalo zcela za užitečný a 12% zvolilo odpověď spíše ano. 48% dotázaných označilo školení za nepřínosné.



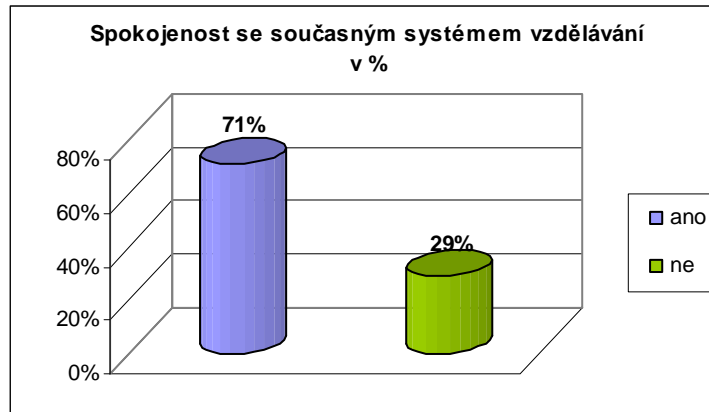
Graf 12 - Přínos vzdělávacího kurzu v %

Otázka č. 13 měla zodpovědět na to, jaké metody se nejvíce využívají na úřadech. Respondenti uvedli celkem pět typů vzdělávání (viz graf. č. 13). 58% účastníků školení označilo semináře, 20% přednášky, 12% úředníků se účastnilo workshopů, 6% kurzu pomocí případové studie a 4% vzdělávání pomocí e-learningu.



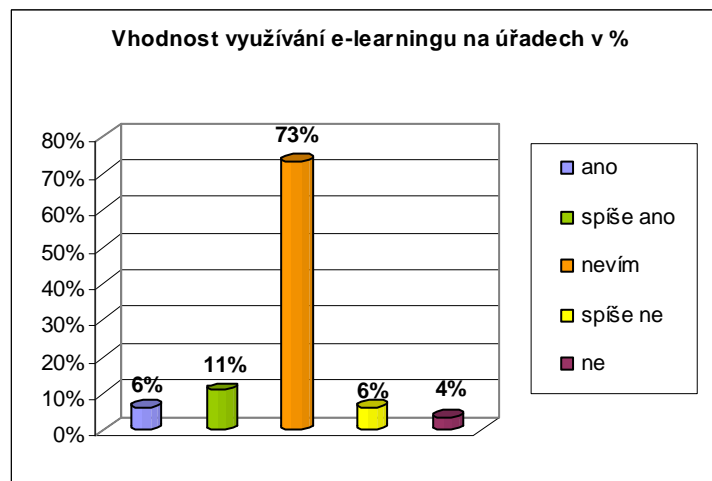
Graf 13 - Metody vzdělávání respondentů v %

U otázky č. 14 se respondenti mohli vyjádřit k současnému systému vzdělávání ve veřejné správě. Odpovědi dotázaných představuje graf č. 14. 71% úředníků vyjádřilo souhlas s tím, jak je vzdělávání ve veřejné správě nastaveno. Necelá polovina z těchto dotázaných napsala svůj názor. Též přibližně polovina respondentů, kteří odpověděli na tuto otázku záporně (cca 29% úředníků), uvedla vlastní názor.



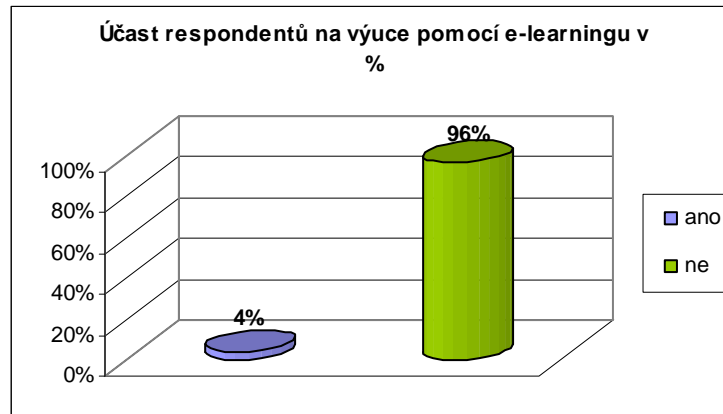
Graf 14 - Spokojenost se současným systémem vzdělávání v %

Otázky týkající se e-learningu hodnotili respondenti většinou velmi neutrálně. Graf č. 15 představuje odpovědi na otázku, zda se účastníkům šetření zdá vhodné přecházet na výuku pomocí e-learningu. 73% dotázaných odpovědělo, že neví. 17% respondentů si myslí, že by využívání této metody bylo vhodné a 10% se k této výuce staví záporně.



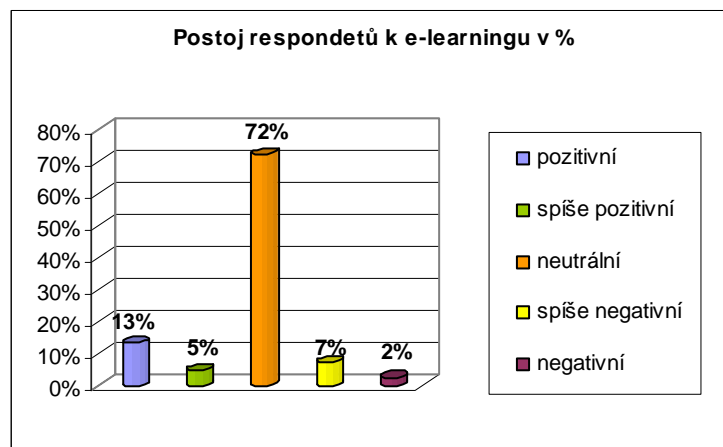
Graf 15 - Vhodnost využívání e-learningu na úřadech v %

Výuky pomocí e-learningu se účastnili pouze 4% z 83 účastníků šetření. Ve všech případech se jednalo o výuku cizího jazyka. 96% se této výukové formy nikdy neúčastnilo.



Graf 16 - Účast respondentů na výuce pomocí e-learningu v %

Velmi vysoké procento (72%) dotázaných vyjádřilo neutrální postoj k e-learningu viz graf č. 17. Pozitivní postoj převládá u 18% oslovených a negativní u 9% oslovených.



Graf 17 - Postoj respondentů k e-learningu v %

3. 3. 3 Shrnutí a doporučení

Výsledky z výzkumu jsou zpracovány z dotazníků, které byly řádně vyplněny, tzn. všechny odpovědi byly označeny. Dvanáct dotazníků se vrátilo neúplných. Výzkum byl limitován požadavky vedoucího úřadu, který neumožnil oslovit všechny úředníky, ale byla z jeho strany nastavena pravidla, která jsem musela respektovat. Výsledky z výzkumu tedy vyjadřují názor pouze 83 úředníků. Část otázek byla koncipována tak, aby odpověděla na výše uvedené výzkumné cíle. Jejich zbylá část měla prakticky doplnit získané informace z Magistrátu města Karlovy Vary.

Dle odpovědí na první otázku zaměstnanci magistrátu považují své vzdělávání za důležité a jsou do něj ochotni dále investovat i vlastní prostředky. Dotázaní se také domnívají, že jim zaměstnavatel poskytuje dostatek možností pro další vzdělávání a existuje možnost, kdy si sami mohou navrhnout požadovaný vzdělávací kurz. Podle informací z magistrátu se tato možnost týká průběžného vzdělávání, v rámci nějž si zaměstnanci podle potřeby hledají vhodné kurzy a po souhlasu tajemníka se jich účastní.

Téměř polovina respondentů odpověděla, že nepovažují své poslední absolvované školení za přínosné, což není z hlediska efektivnosti příliš lichotivé. Pokud se úředníci domnívají, že je školení, kterého se účastní zbytečné, je patrně chyba ve výběru kurzu či školící instituce. Výsledek výzkumu jsem konzultovala s paní Payerovou, která byla z vysokého počtu negativních odpovědí překvapená. Během posledních let se zjistilo, že některé kurzy nevyhovují potřebám zaměstnancům, proto se začaly účelněji hledat jiné kurzy a lektori. Od 1. ledna 2009 byl také zaveden interní systém hodnocení vzdělávacích kurzů. Tímto způsobem by se měly, na základě hodnocení účastníků školení pokud možno v co největší míře, eliminovat nekvalitní kurzy, či kurzy nemající požadovaný přínos pro školené. Magistrát by měl k hodnocení vzdělávacích akcí přistupovat zodpovědně a měl by se jím více zabývat. Důležitou roli hrají také samotní účastníci, kteří by hodnocení neměli brát na lehkou váhu.

Kapitola 1. 3 „Metody vzdělávání“ představila metody využívané především v soukromém sektoru. Dotazník měl poskytnout informace, jaké metody jsou využívány nejvíce na konkrétním úřadě. Většina vzdělávacích kurzů je prováděna prostřednictvím seminářů a přednášek.

Druhá výzkumná otázka (v dotazníku se jedná o otázku č. 14) se týká vlastního názoru respondentů na současný systém vzdělávání ve veřejné správě. 71% účastníků šetření je spokojena s takto nastaveným systémem. U této otázky vyjádřilo své vlastní,

kladné hodnocení necelých 40% respondentů. Respondenti v souhrnu uváděli, že jim takto nastavený systém vyhovuje, umožňuje zaměstnancům stále se vzdělávat, rozvíjet jejich znalosti a že vzdělávání je vhodně rozčleněno. Dále zmiňovali, že zaměstnavatel v souladu se zákonem umožňuje vzdělávání, přestože je to pro něj finančně náročné. Z 29% respondentů, jež nejsou spokojeni se současným systémem vzdělávání pracovníků ve veřejné správě pouze 17% vyjádřilo svůj kritický názor. Kritika se týkala náročnosti ZOZ a zkoušejících z Institutu pro místní správu Praha. Dle některých dotázaných se ZOZ netýká některých úřednických profesí, které pokud nemají správné znalosti, nedokáží se orientovat v platné legislativě, ani v základech veřejné správy. Jeden respondent uvedl, že je náročnost ZOZ pro úředníky samosprávných celků až zbytečně vysoká, na rozdíl od vzdělávání úředníků přímé státní správy, kteří se dle jeho názoru nejsou, díky absenci jasných pravidel ve vzdělávání, schopni orientovat v platné legislativě. Problémem u této otázky byla neochota respondentů vyjádřit vlastní názor. Na základě jejich odpovědí by se dalo teoreticky zjistit, s čím jsou úředníci spokojeni a s čím naopak spokojeni nejsou.

Třetí výzkumná otázka se týkala e-learningu ve veřejné správě. Dle odpovědí je jejich postoj k e-learningu neutrální a neví, zda je vhodné přecházet na výuku pomocí e-learningu na úřadech. Na základě těchto odpovědí lze soudit, že úředníci v Karlových Varech nejsou o této metodě příliš informováni.

Podle nastudovaných materiálů a výzkumu provedeném na Magistrátu města Karlovy Vary se lze pokusit o návrh určitých doporučení. Některá nařízení zákona se mohou jevit jako zbytečná. Jako příklad lze uvést povinné splnění účasti na vzdělávání v rozsahu 18 pracovních dnů za tři roky. Možná by bylo vhodné tento limit snížit nebo nastavit zcela jinak. Úřady by měly také po vzoru soukromých firem využívat určité postupy v plánování vzdělávání, které by zajistily jeho větší efektivitu. Mělo by též být hojněji využíváno průběžné i zpětné hodnocení vzdělávacích akcí, protože v České republice je velké množství vzdělávacích institucí a ne všechny lze považovat za kvalitní. Poslední doporučení se týká e-learningu. Na tuto vzdělávací metodu existují různé názory. Ve veřejné správě ji nelze používat pro všechny typy a oblasti vzdělávání, kdy jsou některé okruhy studia natolik specifické, že vyžadují kontakt vzdělávaného s vyučujícím. Pro Magistrát města Karlovy Vary by bylo vhodné aplikovat e-learning na vstupní vzdělávání úředníků. Tento typ vzdělávání v sobě totiž zahrnuje základní informace, které nepotřebují složitější vysvětlování. Nový zaměstnanec by v tomto případě nemusel čekat na termíny vstupního vzdělávání, které vyhlásí Krajský úřad Karlovarského kraje. Studium by si úředník mohl rozložit podle svých potřeb a měl by možnost se k probírané

tématice kdykoliv vrátit. Jak již bylo v této práci zmíněno, je třeba aby takový kurz byl vytvořen správně, bez chyb a měl vhodnou grafickou podobu, která by ulehčovala studium.

Závěr

V dnešní době si asi téměř každý zaměstnavatel uvědomuje, jak je důležité mít ve své firmě, či v úřadě vzdělané a schopné lidi, kteří se ve svém oboru dokáží plně orientovat. Žádná škola nikoho z nás nenaučí vše potřebné k výkonu určitého povolání, proto je třeba se v dalším profesním životě dále vzdělávat a zdokonalovat se. Umožňuje-li toto zaměstnavatel zaměstnanci a případně mu též hradí náklady na rozvíjení jeho schopností, dělá důležitou věc především pro sebe. Též lidé se sami v dnešní době snaží vzdělávat i na vlastní náklady, uvědomují si, že jejich cena na trhu práce tak roste.

Vzdělávání ve veřejné správě je zakotveno v zákoně č. 312/ 2002 sb. o úřednících samosprávných celků. Zákon je klíčovou normou pro vzdělávání úředníků v územní samosprávě. Na jedné straně tím, že je vzdělávání povinné, mají vlastně úředníci ze zákona možnost získávat nové informace a vzdělání. Na druhé straně nebývá systém vzdělávání úředníků v některých případech příliš pružný a nemusí tak být příliš efektivní.

Cílem bakalářské práce bylo podat ucelenější formou informaci o vzdělávání osob pracujících ve veřejné správě a to jak z pohledu teoretického, tak z pohledu praktického. Nejprve bylo snahou popsat vzdělávání pracovníků v organizaci a ve veřejné správě a na závěr shrnout poznatky o vzdělávání z obou typů institucí. Na základě provedeného výzkumu bylo cílem prakticky informovat o vzdělávání úředníků na Magistrátu města Karlovy Vary.

Úvod teoretické části se věnoval podstatě vzdělání jako takové, poskytl informace o vzdělávání dospělých, věnoval se systematickému plánování vzdělávacího cyklu a také v něm byly popsány metody vzdělávání využívající se při školení zaměstnanců. Další kapitola se zaměřila na právní ukotvení vzdělávání úředníků, představeny zde byly jednotlivé typy vzdělávání dle zákona č. 312/ 2002 sb. a také změny, které jsou plánované pro všechny zaměstnance veřejné správy. Navazující praktická část ukazuje skutečnou situaci ve vzdělávání úředníků na konkrétním případě Magistrátu města Karlovy Vary. Vychází z rozhovorů se zaměstnankyní personálního oddělení paní Payerovou a z výzkumu provedeného formou dotazníků. Výsledky z výzkumu byly graficky zpracovány a na základě zjištěných údajů bylo snahou ve stručnosti navrhnout některá opatření, která by dle mého názoru mohla mít pozitivní přínos pro vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.

Použitá literatura:

BARTÁK, Jan 2007. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BELCOURT, Monica., WRIGHT, Phillip. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

HRONIK, František 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOMENDA, Antonín 2004. *Vzdělávání úředníků podle zák. č. 312/2002 Sb.* In. GROSPÍČ, Jiří a VOSTRÁ, Lenka(Eds.) *Reforma veřejné správy v teorii a praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. 162-179. ISBN: 80-86473-71-6.

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

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

VODÁK, Josef 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1904-7.

Legislativa:

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

Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)

Zákon č.128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 561/ 2004, školský zákon

Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.

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

Elektronické zdroje:

JELÍNKOVÁ, Eliška 2007. Připravované změny v právní úpravě vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. In *Problematika přípravy úředníků veřejné správy : Sborník příspěvků z IX. Mezinárodní konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě*. [online]. Olomouc : Ministerstvo vnitra, 2007. s. 49-52. [cit.10.3.2009]. Dostupné z WWW: < <http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/dokumenty/sbornik07.pdf>>.

JEŽKOVÁ, Marcela 2007. Připravované změny v právní úpravě problematiky vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. In *Problematika přípravy úředníků veřejné správy : Sborník příspěvků z IX. Mezinárodní konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě*. [online]. Olomouc : Ministerstvo vnitra, 2007. s. 53- 59. [cit.10.3.2009]. Dostupné z WWW: < <http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/dokumenty/sbornik07.pdf>>.

MENŠÍK, František 2000. Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy[online]. Institut pro evropskou politiku EUROPEUM. 2000 [cit. 2009-03-24], s. 1-6. Dostupný z WWW: <europeum.org/dips_article_text.php?aid=234>.

ŠPINDLER, Petr 2007. Využití elearningu a internetových vzdělávacích portálů měst v celoživotním vzdělávání úředníků územně samosprávných celků. In *Problematika přípravy úředníků veřejné správy : Sborník příspěvků z IX. Mezinárodní konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě*. [online]. Olomouc : Ministerstvo vnitra, 2007, s. 100- 105. [cit.10.3.2009]. Dostupné z WWW: < <http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/dokumenty/sbornik07.pdf>>.

Zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v české republice v roce 2006. [online]. Ministerstvo vnitra, 2007 [cit. 10.3.2009] Dostupné z WWW: <<http://web.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/dokumenty/vzdelav06.pdf>>.

Analýza možnosti jediné komplexní úpravy právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě. [online]. Vláda ČR, 2007 [cit. 10.3.2009] Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/statni-sluzba/aktualni-informace/anal_za.pdf>.

Koncepci vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. [online]. Vláda ČR, 2007 [cit.10.3.2009] Dostupné z WWW: <www.estat.cz/share/pdf/Navrh_koncepce_vzdelavani_zamestnancu_ve_verejne_sprave.pdf>.

Seznam příloh

Příloha A - Přehled dosavadních změn služebního zákona

Příloha B - Současné zákony týkající se veřejné správy

Příloha C - Formulář hodnocení vzdělávací akce

Příloha D - Dotazník pro pracovníky Magistrátu města Karlovy Vary

Příloha A : Přehled dosavadních změn služebního zákona

Jednalo se o změny provedené zákony č.

- **131/2003 Sb.**, kterým se mění zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, který nabyl účinnosti dnem 1. 7. 2003 (měl řešit výhodnější platové zařazení státních zaměstnanců ve veterinární správě; další pozdější změnou služebního zákona byla schválená výhoda zrušena),
- **281/2003 Sb.**, kterým se mění zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), ve znění zákona č. 131/2003 Sb., a zákon č. 309/2002 Sb., o změně zákonů souvisejících s přijetím zákona o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), ve znění zákona Č. 123/2003 Sb., který nabyl účinnosti dnem 28. 8. 2003 (jednalo se o první odložení nabytí úplné účinnosti služebního zákona a jeho doprovodného zákona ze dne 1. 1. 2004 na den 1. 1. 2005 - bylo to zdůvodněno povodněmi, které Českou republiku postihly v roce 2002),
- **426/2003 Sb.**, kterým se mění zákon Č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, který nabyl účinnosti dnem 12. 12. 2003 a 1. 1. 2005 (jednalo se o provedení úsporné platové úpravy v odměňování státních zaměstnanců a čekatelů státní služby v návaznosti na omezující rozpočtová opatření přijatá vládou V. Špidly),
- **359/2004 Sb.**, kterým se mění zákon Č. 90/1995 Sb., o jednacím řádu Poslanecké sněmovny, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony v souvislosti se stanovením platu a dalších náležitostí poslanců Evropského parlamentu, zvolených na území České republiky, který nabyl účinnosti dnem 15. 6. 2004 (služební zákon byl doplněn ve vztahu ke vzniku funkce poslance Evropského parlamentu),
- **436/2004 Sb.**, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o zaměstnanosti, který nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2005 (jednalo se o provedení pojmové a technické úpravy služebního zákona v návaznosti na nový zákon o zaměstnanosti),
- **586/2004 Sb.**, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon), který nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2005 (jednalo se o provedení pojmové a technické úpravy služebního zákona v návaznosti na nový branný zákon),
- **626/2004 Sb.**, o změně některých zákonů v návaznosti na realizaci reformy veřejných financí v oblasti odměňování, který nabyl účinnosti dnem 10. 12. 2004 a 1. 1. 2005 (jednalo se o druhé odložení nabytí úplné činnosti služebního zákona a jeho doprovodného zákona ze dne 1. 1. 2005 na den 1. 1. 2007 - bylo to zdůvodněno finanční náročností služebního zákona vůči státnímu rozpočtu; rovněž je třeba připomenout, že byla odložena účinnost zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, také na 1. 1. 2007).

- **127/2005 Sb.**, o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích), který nabyl účinnosti dnem 1. 5. 2005 (jednalo se o provedení pojmové a technické Úpravy služebního zákona v návaznosti na zákon o elektronických komunikacích),
- **413/2005 Sb.**, o změně zákonů v souvislosti s přijetím zákona o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, který jednak nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2006 a měl nabýt účinnosti ve vztahu ke služebnímu zákonu od 1. 1. 2007 (jednalo se o provedení pojmové a technické Úpravy služebního zákona v návaznosti na zákon o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti),
- **57/2006 Sb.**, o změně zákonů v souvislosti se sjednocením dohledu nad finančním trhem, který nabyl účinnosti dnem 1. 4. 2006 (jednalo se o provedení pojmové a technické Úpravy služebního zákona v návaznosti na zrušení Komise pro cenné papíry),
- **189/2006 Sb.**, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona nemocenském pojištění, který má nabýt účinnosti dnem 1. 1. 2008 (jednalo se o provedení pojmové a technické úpravy služebního zákona v návaznosti na zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění),
- **264/2006 Sb.**, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákoníku práce, který nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2007 (jednalo se o provedení pojmové a technické úpravy služebního zákona v návaznosti na nový zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb.) a
- **531/2006 Sb.**, kterým se mění zákon Č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, který nabyl účinnosti dnem 7. 12. 2006 (jedná se o třetí odložení nabytí úplné činnosti služebního zákona a jeho doprovodného zákona ze dne 1. 1. 2007 na den 1. 1. 2009 - bylo to zdůvodněno finanční náročností služebního zákona vůči státnímu rozpočtu).

Odhlédne-li se od tří novel služebního zákona a jeho doprovodného zákona na odložení nabytí jeho Úplné účinnosti, jednalo se o změny, které musely reagovat na vývoj právního řádu ČR.

Příloha B: Současné zákony týkající se veřejné správy

Zákon č. 218/2002 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), ve znění pozdějších předpisů (zákonem č. 531/2006 Sb. byla jeho účinnost odložena na 1. 1. 2009)

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

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze

Zákon č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání

Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech

(Od 1.1.2007 se vztahuje na odměňování vojáků z povolání, ostatní zaměstnanci jsou odměňováni podle zákoníku práce.)

Zákon č. 236/1995 Sb., o platu a dalších náležitostech spojených s výkonem funkce představitelů státní moci a některých státních orgánů a soudců, ve znění pozdějších předpisů

(Tento zákon se vztahuje na člena vlády, prezidenta republiky, soudce Ústavního soudu, člena, viceprezidenta a prezidenta Nejvyššího kontrolního úřadu, předsedu Českého statistického úřadu, člena, místopředsedu a předsedu Rady pro rozhlasové a televizní vysílání, člena a předsedu Rady Českého telekomunikačního úřadu, soudce okresního, krajského a vrchního soudu, Nejvyššího soudu a Nejvyššího správního soudu, poslance Evropského parlamentu, zvoleného na území České republiky a prostřednictvím zákona č. 230/2006 Sb. na předsedu Českého statistického úřadu)

Zákon č. 6/2002 Sb., o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích)

Zákon č. 201/1997 Sb., o platu a některých dalších náležitostech státních zástupců a o změně a doplnění zákona č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a slovenské federativní Republiky

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů (např. v § 29 odst. 2 upravuje systém jmenování a odvolávání vedoucích útvarů interního auditu v orgánech veřejné správy)

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů

a řada dalších speciálních zákonů upravujících například

- způsob jmenování a odvolávání konkrétních vedoucích zaměstnanců orgánů státní správy (organizačních složek státu) včetně zvláštních předpokladů pro výkon jejich funkce - ukládajících zvláštní povinnosti zaměstnancům ve veřejné správě při výkonu některých činností (kontrolních, inspekčních aj.),
- stanovujících další kvalifikační požadavky pro výkon některých odborných činností
- stanovujících neslučitelnost výkonu některých konkrétních funkcí ve veřejné správě s dalšími aktivitami apod.

Příloha C: Formulář hodnocení vzdělávací akce

Jméno a příjmení :	
Odbor :	
Název semináře :	
Pořádající agentura :	
Datum konání :	
Jméno lektora :	
Jak hodnotíte odbornou i pedagogickou úroveň lektora?	<input type="checkbox"/> vynikající <input type="checkbox"/> velmi dobrá <input type="checkbox"/> dobrá <input type="checkbox"/> vyhovující <input type="checkbox"/> nevhovující
Doporučujete tohoto lektora?	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Obdrželi jste studijní materiály?	<input type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne
Jak hodnotíte využití přednesených informací v praxi?	<input type="checkbox"/> vynikající <input type="checkbox"/> velmi dobrá <input type="checkbox"/> dobrá <input type="checkbox"/> vyhovující <input type="checkbox"/> nevhovující
Celkové hodnocení semináře, konkrétní připomínky	

Příloha D: Dotazník pro pracovníky Magistrátu města Karlovy Vary

Vážená paní,
vážený pane,

ráda bych Vás tímto dotazníkem požádala o spolupráci na zpracování bakalářské práce. Jsem studentka 3. ročníky kombinovaného studia na Univerzitě Pardubice v oboru Veřejná politika a správa. Tématem mé bakalářské práce je „*Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě (Na příkladu Magistrátu města Karlovy Vary)*“.

Cílem dotazníku je zjistit informace o vzdělávání pracovníků na konkrétním pracovišti a také postihnout Vaše názory na vzdělávání.

Dotazníky jsou **anonymní** a jejich výsledky slouží **pouze** pro účely mé bakalářské práce.

Vyplňování dotazníku je jednoduché. Je připraven tak, aby jste mohli přímo zaškrtnout odpověď na pokládanou otázku. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím pouze jednu odpověď. U otázky č. 2 napište odbor (oddělení), na kterém pracujete a u otázky č. 14 bych Vás ráda požádala o napsání Vašeho názoru.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Romana Bláhová
studentka fakulty ekonomicko-správní

1. Pohlaví

muž

žena

2. Na jakém odboru či oddělení pracujete? (Odpověď napište do šedého pole)

3. Jaká je délka vaší praxe?

do 1 roku

1 - 5 let

5 - 10 let

více než 10 let

4. Jaký je nejvyšší stupeň vašeho dosaženého vzdělání?

střední vzdělání -bez maturity

střední vzdělání- s maturitou

vyšší odborné vzdělání

vysokoškolské bakalářské vzdělání

vysokoškolské magisterské vzdělání

vysokoškolské doktorské vzdělání

5. Která z následujících personálních činností má podle Vás na úřadě z hlediska významu největší prioritu?

získávání a výběr pracovníků

péče o pracovníky

hodnocení pracovníků

personální plánování

vzdělávání pracovníků

jiná, prosím uveďte

6. Je pro Vás důležité stále se vzdělávat?

ano

ne

7. Byl (a) by jste ochoten (a) investovat vlastní finanční prostředky do svého dalšího vzdělání?

- ano- v jaké výši
- ne

8. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek možností pro další vzdělávání?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

9. Máte možnost sám(a) navrhnout vzdělávací aktivitu, kterou považujete vhodnou pro Váš další rozvoj?

- ano, vždy
- ano, v určitých oblastech
- nevím
- spíše ne
- ne

10. Kdy jste se naposledy účastnil(a) vzdělávací akce?

- je to méně než 1 rok
- mezi 1 až 2 lety
- více jak před 2 lety

11. V jaké oblasti probíhalo vaše poslední vzdělávání?

- výklad legislativních změn
- problematika týkající se Evropské unie
- jazykové kurzy
- informační technologie
- základy veřejné správy
- jiné, prosím uveďte

12. Domníváte se, že pro Vás vzdělávací akce byla přínosná?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

13. Jak jsou převážně realizovány vzdělávací kurzy na vašem pracovišti? (možnost výběru více odpovědí- maximálně 3 varianty)

- přednášky
- semináře
- e-learning
- workshop
- případová studie
- development centrum
- outdoor training
- mentoring
- jiné, prosím uveďte

14. Jste spokojen(a) či nespokojen(a) se současným systémem vzdělávání pracovníků ve veřejné správě?

- ano (proč?)
- ne (proč a co by se podle Vás mělo změnit?)

15. Je podle Vás vhodné postupně přecházet na výuku pomocí e-learningu na úřadech?

- ano, uvítal(a) bych to
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

16. Účastnil(a) jste se někdy výuky pomocí e-learningu?

ano (prosím uveďte o jaký e-learningový kurz šlo)

ne

17. Jaký je Váš postoj ke kurzům e- learningu?

pozitivní

spíše pozitivní

neutrální

spíše negativní

negativní