

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Obchodní podnikání

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vzdělávání ve veřejné správě a vybrané  
soukromoprávní instituci**

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor

Ivana Rejdová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vzdělávání ve veřejné správě a vybrané soukromoprávní instituci“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 30. 3. 2010

Ivana Rejdová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování diplomové práce.

Dále bych chtěla srdečně poděkovat své rodině, která mě při studiu vysoké školy podporovala.

# Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2 HISTORIE, STRATEGICKÉ VÝZVY A PLÁNOVÁNÍ V ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ....</b>	<b>5</b>
2.1 HISTORIE VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	5
2.2 ČLENĚNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	5
2.3 REFORMA VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	6
2.4 LIDSKÉ ZDROJE VE VEŘEJNÉM SEKTORU .....	6
2.5 KONCEPCE A PLÁNOVÁNÍ V ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	8
2.5.1 <i>Principy uceleného systému vzdělávání</i> .....	10
2.5.2 <i>Systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě</i> .....	11
<b>3 SEKVENCE SYSTÉMŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>14</b>
3.1 PRÁVNÍ ÚPRAVA A INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VE SPRÁVNÍCH ÚŘADECH.....	14
3.1.1 <i>Institut státní správy</i> .....	15
3.1.2 <i>Povinnosti k zajištění vzdělávání ukládané Vládou České republiky</i> .....	15
3.1.3 <i>Principy vzdělávání</i> .....	16
3.2 STRUKTURA VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
3.2.1 <i>Vstupní vzdělávání</i> .....	18
3.2.1.1 Vstupní vzdělávání úvodní .....	18
3.2.1.2 Vstupní vzdělávání následné .....	18
3.2.2 <i>Prohlubující vzdělávání</i> .....	19
3.2.2.1 Manažerské vzdělávání .....	19
3.2.2.2 Jazykové vzdělávání .....	21
3.2.2.3 Vzdělávání v dalších oblastech .....	21
3.3 PRÁVNÍ ÚPRAVA A INSTITUCIONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ .....	21
3.3.1 <i>Princip srovnatelnosti v kvalitě vzdělávání</i> .....	22
3.3.1.1 Institut pro místní správu Praha.....	22
3.3.2 <i>Princip rovnocennosti vzdělání</i> .....	23
3.3.3 <i>Princip systematickosti vzdělávání</i> .....	24
3.3.3.1 Plán vzdělávání.....	25
3.4 VZDĚLÁVÁNÍ V BANKOVNÍM SEKTORU .....	25
3.4.1 <i>Základní strategie</i> .....	25
3.4.1.1 Nábor a kariérový rozvoj.....	25
<b>4 CÍL A METODIKA PRÁCE .....</b>	<b>27</b>
4.1 CÍL PRÁCE .....	27
4.2 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO SOUBORU.....	27
4.3 SBĚR DAT A POUŽÍVANÁ TECHNIKA .....	28
4.3.1 <i>Dotazník</i> .....	28
4.3.2 <i>Rozhovor</i> .....	29
4.4 ZPRACOVÁNÍ DAT .....	29
<b>5 VÝSLEDKY PRŮZKUMU.....</b>	<b>30</b>
5.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	30
5.2 VYHODNOCENÍ NEŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ.....	55
5.2.1 <i>Česká správa sociálního zabezpečení</i> .....	55
5.2.1.1 Plán individuálního osobního rozvoje .....	55
5.2.1.2 Získávání znalostí.....	55
5.2.1.3 Ověřování znalostí vstupního vzdělávání a dalších znalostí .....	56
5.2.1.4 Ověřování znalostí vstupního vzdělávání následného.....	56

5.2.1.5 Prezenční kurzy ve výukových střediscích ČSSZ .....	57
5.2.1.6 Kurzy určené pro střední a vrcholový management .....	57
5.2.1.7 Členové lektorského sboru.....	57
<b>5.2.2 Úřad práce.....</b>	<b>58</b>
5.2.2.1 Vstupní vzdělávání úvodní a jeho ověřování .....	58
5.2.2.2 Vstupního vzdělávání následné a jeho ověřování .....	59
5.2.2.3 Prezenční kurzy ve výukových střediscích úřadů práce.....	59
5.2.2.4 Členové lektorského sboru.....	59
5.2.2.5 Získávání znalostí.....	60
5.2.2.6 Individuální vzdělávací plán.....	60
<b>5.2.3 Finanční úřad.....</b>	<b>61</b>
5.2.3.1 Právní rámec získávání znalostí.....	61
5.2.3.2 Vstupní vzdělávání úvodní a jeho ověřování .....	62
5.2.3.3 Vstupní vzdělávání následné a jeho ověřování .....	62
5.2.3.4 Odborné vzdělávání .....	62
5.2.3.5 Manažerské vzdělávání .....	63
5.2.3.6 Jazykové vzdělávání .....	63
5.2.3.7 Organizace zajištění vzdělávání.....	64
5.2.3.8 Plán vzdělávání zaměstnance.....	64
5.2.3.9 Prezenční kurzy ve výukových zařízeních územních finančních orgánů.....	65
5.2.3.10 Členové lektorského sboru.....	65
<b>5.2.4 Územně samosprávné celky.....</b>	<b>65</b>
5.2.4.1 Vstupní vzdělávání .....	65
5.2.4.2 Zvláštní odborná způsobilost .....	66
5.2.4.2.1 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti.....	70
5.2.4.3 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů .....	70
5.2.4.4 Průběžné vzdělávání .....	72
<b>5.2.5 Bankovní sektor.....</b>	<b>73</b>
5.2.5.1 Vzdělávání a rozvoj.....	73
5.2.5.2 Profesní rozvoj a kariérový růst.....	73
5.2.5.2.1 Školení integrity .....	74
5.2.5.2.2 Školení produktů.....	74
5.2.5.2.3 Školení systémů .....	75
5.2.5.2.4 Následná školení .....	75
5.2.5.3 Hodnocení zaměstnance .....	75
<b>6 DISKUSE.....</b>	<b>77</b>
6.1 EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	77
6.2 EFEKTIVITA VZDĚLÁVÁNÍ V BANKOVNÍM SEKTORU.....	78
<b>7 ZÁVĚR.....</b>	<b>80</b>
7.1 NAVRŽENÍ OPTIMÁLNÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ .....	81
<b>7.1.1 Metody a formy.....</b>	<b>81</b>
7.1.1.1 Orientace.....	81
7.1.1.2 Profesní vzdělávání .....	82
7.1.1.3 Prohlubující vzdělávání .....	82
7.1.1.4 Vzdělávání zaměřené na profesní kariéru, řízení kariéry .....	83
7.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ S OHLEDEM NA VZDĚLÁVÁNÍ .....	83
7.3 TYPY DOPORUČENÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	84
7.4 SHRNUÍ.....	84
<b>8 SUMMARY.....</b>	<b>85</b>
<b>9 POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>87</b>
<b>10 PŘÍLOHY.....</b>	<b>89</b>

# 1 ÚVOD

Proces globalizace vyžaduje soustavný proces celoživotního vzdělávání, který je možno nejnáze nastartovat sebezpoznávacími procesy a pokračovat seberozvojovými trendy zaměstnanců. Nároky na úspěšný výkon pracovníků i manažerů se budou stále rychleji v procesu globálních změn zvyšovat, a protože reagovat na diskontinuitní změny globalizačních procesů adekvátním způsobem dokáže tvůrčí jedinec, budou nároky směřovat k rozvoji tvůrčích schopností pracovníka, jeho invenci a kreativité.

Celoživotní vzdělávání spočívá v tom, že do role studenta vstupujeme po celý život a v mnoha různých situacích a tato role není omezena věkem či stěnami třídy. V zásadě jsme studenty života! Tento trend je velmi populární v zemích západního světa, kde také nacházíme jeho kořeny. Potřeba celoživotního vzdělávání se zde vytvořila v důsledku přeorientování ekonomiky z výroby na služby. Profesionálové nesou větší odpovědnost za své vlastní vzdělávání, takže se mohou dynamicky přesouvat v rámci svých firem i profesního zařazení (Whittaker, 2009).

Diplomová práce je zaměřena na oblast vzdělávání ve veřejné správě. Veřejná správa je rozsáhlou soustavou institucí a subjektů, které mají významný vliv na fungování státu jako celku. Podle Kováře a Fachinelli (2000) jsou hybnou silou její pracovníci, v tom zejména ta část, jež vykonává své činnosti v pracovním poměru. Je proto nezbytné, aby všechny procesy, které ve veřejné správě probíhají, byly zajišťovány profesionálními zaměstnanci, jejichž kompetenční profil odpovídá povaze práce ve veřejné správě. Vysoká míra profesionalizace veřejné správy je jednou ze základních podmínek jejího kvalitního fungování. Prostředkem pro zvyšování této profesionalizace a následně pro zefektivnění a zkvalitnění výkonu veřejné správy je systematické vzdělávání jejích zaměstnanců.

Oblast vzdělávání jsem si zvolila především s ohledem na své pracovní zařazení, neboť mým zaměstnavatelem je Statutární město České Budějovice. Výše citovaná problematika je jednou z významných součástí mé pracovní náplně, tedy personalisty,

kterou v této instituci zastávám. V této diplomové práci jsem se snažila o zmapování legislativního rámce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě, jejího faktického provádění v jednotlivých institucích a porovnání efektivity tohoto vzdělávání se vzděláváním v soukromoprávních institucích. Jako reprezentativní byl vybrán bankovní sektor. V práci uvádím hlavní principy, jež jsou uplatňovány při vzdělávání zaměstnanců vybraných úseků státní správy, samosprávy a současně i podrobnou specifikaci principů uplatňovaných v bankovním sektoru. Na základě získaných poznatků jsem se pokusila o vytvoření návrhu k vzdělávání pro praxi ve vybraných institucích.

## **2 HISTORIE, STRATEGICKÉ VÝZVY A PLÁNOVÁNÍ V ROZVOJI LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ**

### **2.1 Historie veřejné správy**

Zvláštní společenská skupina zaměstnanců, specializující se na výkon státní správy a následně i samosprávy vznikla v západní Evropě v průběhu 16. – 17. století. Vžil se pro ni výraz „byrokracie“. Podle Kováře a Fachinelli (2000) ji lze chápat ze dvou hledisek. V pozitivním smyslu znamená úřednictvo jako takové, tj. racionální způsob řízení a správy prostřednictvím odborně vyškoleného aparátu, v negativním smyslu, reálnou nadvládu úředníků nad volenými orgány.

### **2.2 Členění veřejné správy**

Veřejnou správu můžeme definovat jako správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Tuto činnost vykonávají:

- orgány státu,
- orgány územní samosprávy.

Skládá se tedy ze dvou komplementárních částí, ze státní správy a samosprávy. Role jedné části je podmínována rolí části druhé.

*Státní správa* se vykonává v celém státě a lze ji členit na státní správu ústřední a územní. Podstatným charakteristickým rysem je jednotná úprava výkonu pro celé území státu daná zákonem. Vykonavateli jsou orgány státu a v případě, že státní správu vykonávají orgány územní samosprávy, hovoříme o přeneseném výkonu státní správy.



*Samosprávou* je pak myšlena ta část veřejné správy, kterou vykonává někdo jiný než stát, tj. zpravidla územní samosprávný celek, tedy především obec nebo kraj. Vyjadřuje právo občanů žijících na určitém území samostatně spravovat své záležitosti a uplatňuje se zde autonomie rozhodování.

## **2.3 Reforma veřejné správy**

Reformy provázejí veřejnou správu prakticky od dob jejího vzniku. V demokratických zemích jsou moderní reformy v systému veřejné správy realizovány již od poloviny 20. století. Tento proces byl u nás nastartován politickým převratem v r. 1989. Transformace našla svůj odraz ve zrušení národních výborů „jako orgánů státní moci a správy v území“ a jejich nahrazení samosprávnými obcemi (Baroš a kol., 2003). Na okresní úrovni byly národní výbory nahrazeny okresními úřady jako územními úřady státu soustředěnými v zásadě pouze na výkon státní správy. Na krajské úrovni došlo k odstranění národních výborů bez náhrady. K obnovení krajského uspořádání pak došlo v roce 2000, přičemž právní rámec k tomuto kroku představoval zákon č. 347/1997 Sb., o zřízení vyšších územních samosprávných celků. Přijetím uvedeného ústavního zákona byla v České republice zavedena vyšší samospráva, což mělo a má zásadní význam z hlediska možnosti uplatnění principů decentralizace, dekoncentrace a subsidiarity ve veřejné správě.

Očekávání veřejnosti, občanů a dalších subjektů se neustále mění, rostou jejich nároky, mění se i celková situace v politické a společenské rovině. Z tohoto důvodu je nutno předpokládat, že reformní proces ve veřejné správě bude i nadále v různých směrech a v různé sekvenci pokračovat.

## **2.4 Lidské zdroje ve veřejném sektoru**

Profesionální a rychlé jednání a správné rozhodování je to, co společnost očekává od úředníků veřejné správy. Je zřejmé, že neustále probíhající změny kladou

značné nároky na všechny pracovníky, kteří ve veřejné správě pracují. Aby veřejná správa fungovala rychle, efektivně, flexibilně a vstřícně ke svým klientům, je potřeba, aby disponovala profesionálními zaměstnanci. Tento termín neznamená pouze odbornost v dostatečném rozsahu a hloubce, ale obsahuje i korektní chování těchto pracovníků vůči veřejnosti, dalším subjektům přicházejícím do kontaktu s veřejnou správou a i vůči sobě navzájem.

Ředitel Magistrátu hlavního města Prahy M. Trnka (2003), zahájil 1. mezinárodní konferenci o vzdělávání úředníků ve veřejné správě probíhající pod názvem „System vzdělávání ve veřejné správě v České republice a v Evropě“, která se uskutečnila 20. 11. a 21. 11. 2003 v Praze těmito slovy: „Jaký by takový úředník měl být? Určitě by to měl být odborník, specialista ve svém oboru, který se však nespokojuje jen s tím, co se dozvěděl během svých studií, ale dále na své kvalifikaci pracuje. Zajímá se o nejnovější poznatky svého oboru, studuje nové zákony a dokáže aplikovat nové postupy a o své specializaci dokáže uvažovat v širších souvislostech. Zároveň by to měl být úředník, který umí komunikovat, protože umění komunikace se v současném světě stává alfou a omegou úspěchu. Pod pojmem komunikace se však také skrývá nutnost ovládat cizí jazyky a počítačová gramotnost – schopnost ovládat a využívat nejmodernější informační technologie.“

Je patrné, že nároky kladené na zaměstnance tohoto sektoru jsou opravdu značné. Cesta k profesionalizaci těchto zaměstnanců nutně vede přes jejich vzdělávání, které je základním předpokladem pro „kvalitní, výkonnou, spolehlivou, politickou a nestrannou profesionální veřejnou službu.“. Odborný růst pracovníků ve veřejné správě je zárukou postupného zvyšování kvality služeb, které veřejná správa občanům poskytuje. Tento odborný růst je možné zajistit pouze komplexním systémem přípravy pracovníků ve veřejné správě, který zahrnuje nejen školní přípravu (přípravu v oborech zaměřených na veřejnou správu na úrovni středních, vyšších odborných a vysokých škol), ale i systematickou přípravu ve struktuře dalšího profesního vzdělávání. „Aby byla zajištěna vysoká úroveň tohoto systému přípravy pracovníků veřejné správy, je nutná jeho důsledná koordinace, postupné začleňování všech zaměstnanců veřejné

správy do systému dalšího profesního vzdělávání a v neposlední řadě i legislativní podpora celého systému.“ (Baroš a kol., 2003).

Celoživotní vzdělávání nabývá stále většího významu také v ostatních členských státech Evropské unie. Evropská unie schválila program, v jehož rámci se bude snažit přispívat k rozvoji kvality celoživotního vzdělávání, podporovat realizaci Evropského prostoru celoživotního vzdělávání, zvýšit kvalitu, atraktivitu a přístupnost celoživotního vzdělávání, přispět k vyššímu zapojení lidí každého věku do procesu celoživotního vzdělávání. Za jeho vedení je odpovědná Evropská komise spolu s jednotlivými národními agenturami (<http://www.euractiv.cz>).

## **2.5 Koncepce a plánování v rozvoji lidských zdrojů**

Již v roce 1999, bezprostředně po schválení *Koncepce reformy veřejné správy*, byla vládě předložena *Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy*. Ke schválení došlo 16. 7. 1999 usnesením vlády č. 601. Je zřejmé, že reforma veřejné správy není realizovatelná bez toho, aby nebyl současně reformován i systém přípravy zaměstnanců, kteří budou tuto reformu provádět. Úspěšnost reformy veřejné správy je totiž přímo závislá na přípravě pracovníků k tomu, aby byli způsobilí vykonávat kvalitní, spolehlivou a profesionální službu veřejnosti (Baroš a kol., 2003).

Ve veřejné správě nebyly do té doby stanoveny nejen požadavky na kvalifikaci a kompetence zaměstnanců ve státní správě a samosprávě, ale současně ani nebyl definován vzdělávací systém, který by zahrnoval požadavky na komplexní rozvoj lidských zdrojů v této oblasti (Baroš a kol., 2003).

Dalším krokem Vlády České republiky (dále jen Vláda ČR), bylo schválení Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě, k němuž přistoupila dne 26. 8. 2000 usnesením vlády č. 814/2000. Zastavme se tedy na chvíli u těchto dokumentů, které předznamenalý základní směr v oblasti přípravy pracovníků veřejné správy a vytýčily tak rámec, v němž příprava pracovníků ve veřejné správě probíhá i v současné době.

Jak se uvádí již v samotném úvodu koncepce, je jejím cílem připravit systém vzdělávání pracovníků veřejné správy v návaznosti na reformu veřejné správy na analýzu pracovních činností ve veřejné správě a na vstup České republiky do Evropské unie.

Součástí koncepce je i analýza současného stavu a vyzdvižení stěžejních oblastí, kterými jsou:

- Neexistence uceleného systému opatření k získávání kvalitních zaměstnanců a odbornému růstu stávajících. Pro zaměstnance veřejné správy dosud nebyly vypracovány obecné ani speciální kvalifikační předpoklady pro výkon jejich práce, přičemž jedinou výjimkou jsou zkoušky zvláštní odborné způsobilosti.
- Vzdělávání především řadových zaměstnanců není dostatečně koordinováno, jeho obsah vzniká jednorázově a odpovědnost za jeho efektivnost není zřejmá. O vzdělávání zaměstnanců rozhoduje zpravidla bezprostředně nadřízený pracovník a tento výběr má nežli koncepční povahu spíše nahodilý charakter.
- Problémem je rovněž absence ústřední instituce odpovědné za personální politiku a přípravu zaměstnanců, a to „jak v rovině koncepční, informační a koordinační, tak v rovině výkonné.“
- Jak dále vyplývá ze závěrů analýz uvedených v koncepci, musí veřejná správa v České republice řešit rovněž problém s nedostatkem odborníků všeobecného zaměření ve svých řadách, komplikovaným navíc o skutečnost, že omezená jazyková vybavenost pracovníků veřejné správy brzdí pracovní kontakty se zahraničními partnery.
- V neposlední řadě bude třeba řešit kvalitu personálního řízení, v kterém je na nedostatečné úrovni zabezpečena oblast motivace a hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců.

Za hlavní překážku na cestě ke zlepšení stávající situace je v této koncepci uváděna absence právních norem, které by upravovaly řízení a financování vzdělávání dospělých.

Tímto předpisem, který danou problematiku řeší, se stalo až usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. To nabylo účinnosti dnem 1. 1. 2006.

Zákon o občanské státní službě (dnes uváděný jako zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech), byť byl schválen a v platnost vstoupil již v roce 2002, je jeho účinnost neustále posouvána a podle posledního rozhodnutí zákonodárců je odložena až k 1. 1. 2012.

## **2.5.1 Principy uceleného systému vzdělávání**

Mezi principy uceleného systému vzdělávání patří:

- rovný přístup do systému pro všechny zaměstnance (v souladu s chystanými zásadami zákona o občanské státní službě),
- zakončení všech modulů přípravy ověřením znalostí a vydáním osvědčení (certifikátu), které má stejnou váhu v celém systému,
- zajištění vysoké kvality ve všech oblastech přípravy zaměstnanců,
- decentralizace přípravy a dalšího vzdělávání zaměstnanců s využitím regionálních škol a institutů, distančního vzdělávání a informačních technologií.

Koncepce předpokládá jak odbornou přípravu před vstupem do veřejné správy, tak prohlubování a udržování odbornosti v průběhu zaměstnání ve veřejné správě. Zahrnuta bude i oblast rekvalifikačních kurzů při změně pracovního zařazení zaměstnance. Podle Menšíka (2000) systém vzdělávání musí odpovídat všem odborným

i společenským požadavkům na zaměstnance veřejné správy v jednotlivých etapách jeho kariérního růstu. Zároveň však musí odpovídat skutečným nárokům pracovní pozice, kterou daný zaměstnanec vykonává. V této souvislosti se proto jako velice zásadní ukazuje nutnost dostatečně kvalitní analýzy pracovních pozic ve veřejné správě, z nichž by vyplývaly nejen současné požadavky na kvalifikační předpoklady pro dané pracovní místo, ale i návrh na možný kvalifikační rozvoj.

V této koncepci je uvažováno s rozčleněním vzdělávacích programů na část společnou, určenou všem zaměstnancům na daném stupni pracovního zařazení (např. etika, cizí jazyky, informatika, komunikace apod.), a část specifickou, určenou vždy pro konkrétní pracovní činnost. Dále tato koncepce počítá s pyramidálním modelem vzdělávání podle úrovně a sféry veřejné správy a dle kategorie zaměstnanců.

Zodpovědný postoj samotných zaměstnanců má být základním předpokladem úspěšného fungování celého systému. Cílem by měl být vysoce kvalifikovaný zaměstnanec, který bude splňovat specifické požadavky v jednotlivých profesních skupinách veřejné správy (Menšík, 2000).

## **2.5.2 Systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě**

Základní struktura systému přípravy pracovníků veřejné správy, která vychází ze shora uvedené koncepce, byla Vládou České republiky schválena usnesením č. 814/2000 ze dne 26. 8. 2000. Jednotlivým ministrům bylo následně uloženo jeho dopracování do konce roku 2000. Konečná podoba Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě (dále jen Systém) byla přijata usnesením vlády č. 349/2001 ze dne 18. 4. 2001. Tento dokument, na rozdíl od koncepce zabývající se oblastí vzdělávání a vzdělávacích modulů zcela konkrétně a detailně vytyčuje zásady, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců veřejné správy, a to odděleně pro:

- pracovníky ve správních úřadech a v Úřadu vlády České republiky,

- zaměstnance územních samosprávných celků a volených členů zastupitelstev.

Zásady obsažené v tomto dokumentu byly zapracovány již do samotných zákonných předpisů, které rovněž odděleně řeší oblast vzdělávání zaměstnanců v obou uvedených sférách veřejné správy.

Zákony, které v současné době upravují oblast vzdělávání ve veřejné správě, jsou zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních správních celků a o změně některých zákonů. Přesto, že oba zákony prošly legislativním procesem a v platnost vstoupily již v roce 2002, zákon č. 312/2002 Sb. je v účinnosti již od 1. 1. 2003, platnost zákona č. 218/2002 Sb. byla opakovaně odsunována.

Oblast vzdělávání úředníků je tedy v podmínkách České republiky upravena dvěma zákony. Na základě těchto zákonů je rovněž rozdělena působnost vzdělávání úředníků, a to mezi:

- Úřad vlády České republiky, který zabezpečuje vzdělávání úředníků správních úřadů prostřednictvím Institutu státní správy, a mezi
- Ministerstvo vnitra České republiky, které zabezpečuje vzdělávání úředníků územních samosprávných celků prostřednictvím Institutu pro místní správu Praha.

Přestože vzdělávání úředníků veřejné správy není zastřešováno pouze jediným předpisem, vycházejí oba výše uvedené zákony ze shodného principu. Tímto principem je princip systematičnosti. Mezi nejvýznamnější pozitiva tohoto přístupu bezesporu patří následující:

- soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků,
- umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace,

- přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání,
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím,
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a jejich motivaci,
- zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly i její potenciální šance na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.



## **3 SEKVENCE SYSTÉMŮ VZDĚLÁVÁNÍ**

### **3.1 Právní úprava a institucionální zajištění vzdělávání ve správních úřadech**

Přesto, že zákon o státní službě dosud nevstoupil v účinnost, má i vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech svá pravidla. Do konce roku 2005 vycházela z usnesení vlády č. 1028 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“) ze dne 10. října 2001, kterým se stanovil způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády České republiky.

Od 1. ledna 2006 vstupují v účinnost „Pravidla“ nově schválená Vládou České republiky ze dne 30. listopadu 2005. Nová „Pravidla“ vycházejí z „Pravidel“ dosud uplatňovaných, avšak promítají se do nich některé zásadní události, ke kterým od roku 2001 došlo. Jde zejména o vstup České republiky do Evropské unie a o priority vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech přijaté usneseními vlády (např. standardizované jazykové zkoušky apod.). Současně byly do nových „Pravidel“ zapracovány poznatky zaměstnanců ve správních úřadech odpovědných za vzdělávání.

Tvorba a rozvoj systému vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech spadá do kompetence Odboru řízení lidských zdrojů ve správních úřadech Úřadu vlády České republiky. Tento odbor dále zajišťuje mezinárodní spolupráci v oblasti vzdělávání a gesčně zajišťuje a koordinuje spolupráci s Evropským institutem veřejné správy (EIPA) za Českou republiku. Realizaci vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech zajišťuje Institut státní správy (<http://iss-edu.cz/>).

### **3.1.1 Institut státní správy**

Institut státní správy byl vytvořen k 1. 7. 2001 na základě usnesení vlády č. 814 ze dne 23. 8. 2000. Hlavním cílem tohoto institutu je realizace vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. K zajištění tohoto cíle připravuje a realizuje vedle prezenčních kurzů také e-learningové a kombinované kurzy a provozuje jazykové centrum pro samostudium angličtiny, němčiny a francouzštiny. Kromě přípravy vzdělávacích programů a pedagogické činnosti patří k jeho úkolům především koordinace využití vzdělávacích možností správních úřadů a škol, informační a publikační činnost a spolupráce s tuzemskými i zahraničními vzdělávacími institucemi.

Mezi další úkoly patřilo např. v souvislosti s předsednictvím České republiky v Radě Evropské unie přípravu a zrealizování kurzů specializované jazykové přípravy, institucionální přípravy a spravování Centrálního registru, což je databáze zaměstnanců státní správy, kteří byli nominováni jednotlivými správními úřady k plnění úkolů vyplývajících z předsednictví.

Institut státní správy se kromě toho zapojil i do mezinárodních aktivit pomoci z fondů Evropských společenství Phare a od října 2004 je příjemcem projektu „Podpora Institutu státní správy v oblasti vzdělávání středního a vrcholového managementu“.

### **3.1.2 Povinnosti k zajištění vzdělávání ukládané Vládou České republiky**

Vláda v souvislosti s usnesením vlády č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“):

- ukládá členům vlády, vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy zajistit ve správních úřadech dodržování „Pravidel“,

- ukládá povinnost vedoucímu Úřadu vlády předkládat vládě vždy k 31. 3. každého roku informaci o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech za uplynulý rok,
- doporučuje členům vlády a vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy zajistit v rámci své rozpočtové kapitoly minimální výši nákladů na vzdělávání ve výši 2,5 % z výdajů na platy zaměstnanců.

### 3.1.3 Principy vzdělávání

V souvislosti s usnesením vlády č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“) vláda stanovila tyto principy:

- princip kontinuity, prostupnosti a uznávání vzdělání, variability obsahu a forem, kombinace vzdělávání podle těchto Pravidel a jiného profesního vzdělávání, plurality subjektů vzdělávání,
- **kontinuita vzdělávání** znamená pojetí vzdělávání jako systémového celoživotního procesu, je prostředkem k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho profesní kariéry,
- **prostupnost a uznávání vzdělání** znamenají, že předpoklady, požadavky a kvalifikace získané v rámci vzdělávání zaměstnance podle těchto Pravidel jsou plně uznávány ve všech ostatních správních úřadech s výjimkou vstupního vzdělávání úvodního,
- **variabilita obsahu a forem vzdělávání** znamenají rozmanitost obsahu vzdělávání odpovídající potřebám odborného růstu zaměstnanců a využívající různých forem vzdělávání, např. prezenčního studia, distančního studia, samostudia, výcviku, e-learningu, apod.,

- **kombinace vzdělávání podle těchto „Pravidel“ a jiného profesního vzdělávání** znamená propojení těchto forem s cíleným zaměřením na rozvíjení osobnostních a odborných způsobilostí při výkonu činnosti,
- **pluralita subjektů vzdělávání** znamená využívání jak interních, tak externích dodavatelů vzdělávacích aktivit.

## 3.2 Struktura vzdělávání

Nová „Pravidla“ vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech vymezují kompetence mezi Úřadem vlády, Institutem státní správy a správními úřady v oblasti odpovědnosti za jednotlivé fáze vzdělávacího procesu v celé jeho struktuře. Pravidla jsou koncipována tak, aby byla uceleným a jednoduchým dokumentem, a obsahují koncepční podrobnosti ke všem typům povinného vzdělávání. Podle nově schválených pravidel je jeho struktura následující:

- a) vstupní vzdělávání
  - vstupní vzdělávání úvodní,
  - vstupní vzdělávání následné;
- b) prohlubující vzdělávání
  - manažerské vzdělávání,
  - jazykové vzdělávání,
  - vzdělávání v dalších oblastech.

### **3.2.1 Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech je dvoustupňové a dělí se na vstupní vzdělávání úvodní a vstupní vzdělávání následné.

#### **3.2.1.1 Vstupní vzdělávání úvodní**

Vstupní vzdělávání úvodní se zahajuje bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku. Cílem tohoto vzdělávání je zprostředkovat přijímanému zaměstnanci informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně jeho seznámení s právními normami a specifickou problematikou správního úřadu, etickým kodexem a dalšími oblastmi, jestliže tak rozhodne vedoucí správního úřadu.

Vstupní vzdělávání úvodní je pro zaměstnance přijímané do zaměstnaneckého vztahu povinné a tento druh vzdělávání zajišťuje správní úřad.

#### **3.2.1.2 Vstupní vzdělávání následné**

Následné vstupní vzdělávání může být zahájeno nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu. Vzdělávacím cílem je seznámit účastníky se základy právního systému České republiky, s fungováním systému veřejné správy, uvést do problematiky veřejných financí, poskytnout základní znalosti o Evropské unii a informovat o technikách efektivní komunikace.

Obsah následného vstupního vzdělávání:

- právní systém ČR,
- veřejná správa,

- veřejné finance,
- Evropská unie,
- komunikace.

Minimální časové dotace pro jednotlivé moduly tohoto vzdělávání jsou obsaženy v příloze č. 1 k Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (většinou osmihodinové). Po absolvování se vydává osvědčení na základě úspěšně vykonaného závěrečného testu.

Toto vzdělávání zajišťují Institut státní správy a správní úřady podle přílohy č. 1 k Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a prováděcí metodiky vydané Institutem státní správy.

### **3.2.2 Prohlubující vzdělávání**

Prohlubující vzdělávání je vzdělávání realizované zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání a probíhá průběžně po celou dobu trvání zaměstnaneckého vztahu v souladu s požadavky stanovenými pro výkon činností na místě, které zaměstnanec zastává nebo na které se připravuje. Obsahuje oblast manažerského vzdělávání, vzdělávání jazykového a vzdělávání v dalších oblastech.

#### **3.2.2.1 Manažerské vzdělávání**

Cílem manažerského vzdělávání je vytvořit základní předpoklady pro výkon manažerských funkcí. Vybraní zaměstnanci po absolvování získají a osvojí si základní obecné kompetence pro výkon manažerské profese, kterými jsou především:

- pracovní kompetence (řízení a vedení lidí, týmová spolupráce, rozhodování apod.),

- sociální kompetence (interpersonální schopnosti, komunikace, motivace, vyjednávání),
- rozvoj osobnostních předpokladů (cílevědomost, důvěryhodnost, psychická odolnost),
- ucelené znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

Tematické okruhy pro základní manažerské vzdělávání:

- manažer a manažerské role, osobnost manažera,
- řízení, řídicí styly, strategické řízení, řízení procesů,
- teambuilding, vedení týmů, leadership,
- řízení projektů a změn,
- řízení podle cílů,
- řízení lidských zdrojů – personální řízení,
- komunikace, informační toky, řízení znalostí,
- motivování,
- time management, zvládání stresu,
- kontrola, řízení kvality, finanční řízení.

O zařazení konkrétních zaměstnanců do jednotlivých kurzů rozhoduje vedoucí správního úřadu na základě analýzy vzdělávacích potřeb. Vedoucí správního úřadu rovněž stanovuje způsob ukončení programů manažerského vzdělávání.

Základní manažerské vzdělávání zajišťují Institut státní správy a správní úřady podle přílohy č. 2 k Pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

### **3.2.2.2 Jazykové vzdělávání**

Povinnost prokázat jazykové kompetence v rozsahu vymezeném „Pravidly“ je závislá na pracovním zařazení, které daný zaměstnanec zastává. Seznam vybraných míst stanoví vedoucí správního úřadu vnitřním předpisem, stejně tak jako druh jazyka a předepsaný stupeň standardizované jazykové zkoušky.

Seznam standardizovaných jazykových zkoušek, které jsou pro účely tohoto systému považovány za splnění jazykového kvalifikačního požadavku, stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ve spolupráci s Úřadem vlády České republiky a byl vydán v září 2004 ve Věstníku, sešit 9.

### **3.2.2.3 Vzdělávání v dalších oblastech**

Další oblasti, v nichž tento typ vzdělávání zaměstnanců probíhá, stanovuje vláda nebo správní úřady. Vzdělávání v dalších oblastech pak zajišťuje jak Institut státní správy, tak správní úřady.

## **3.3 Právní úprava a institucionální zajištění vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků (dále jen zákon č. 312/2002 Sb.). Tento zákon vstoupil v platnost a nabyl účinnosti k 1. 1. 2003 a nahradil tak v oblasti vzdělávání dosavadní právní předpisy, které však do té doby řešily pouze jedinou oblast vzdělávání úředníků, a to zvláštní odbornou způsobilost pro taxativně vyjmenované správní činnosti. Zákon č. 312/2002 Sb. rozšířil formy vzdělávání o další, které jsou úředníci povinni absolvovat. Jedná se o:

- vstupní vzdělávání,



- průběžné vzdělávání,
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Zákon č. 312/2002 Sb. a prováděcí právní předpis k tomuto zákonu, tj. vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, přesně stanovuje, kdo je povinen účastnit se jednotlivých forem vzdělávání, specifikuje obsah těchto jednotlivých forem a vymezuje působnost Ministerstva vnitra České republiky v oblasti vzdělávání úředníků podle tohoto zákona.

### **3.3.1 Princip srovnatelnosti v kvalitě vzdělávání**

Nejdůležitější kompetencí Ministerstva vnitra České republiky je jeho oprávnění rozhodovat o udělení akreditací a jejich následné kontrole. Prohlubování kvalifikace podle zákona č. 312/2002 Sb., může poskytovat jen právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, případně územní samosprávný celek, jimž byla Ministerstvem vnitra České republiky udělena akreditace pro příslušný vzdělávací program. Smyslem principu udělení akreditací je snaha o zajištění standardizované a srovnatelné úrovně poskytovaných vzdělávacích programů.

Řízení o udělení akreditace podléhá jak vzdělávací instituce, tak i konkrétní vzdělávací program. Pokud jsou splněny všechny podmínky, je akreditace udělena na dobu 3 let. Akreditace je nepřevoditelná a nepřechází na případné právní nástupce.

#### **3.3.1.1 Institut pro místní správu Praha**

Jedinou institucí, která je osvobozena z povinnosti akreditačního řízení, je Institut pro místní správu Praha (<http://institutpraha.cz>).

Tato příspěvková organizace byla zřízena Ministerstvem vnitra České republiky k zabezpečení úkolů státní správy v oblasti vzdělávání úředníků územně samosprávných

celků. Hlavním úkolem je zejména celostátní metodická koordinace oblasti zvláštních odborných způsobilostí, průběžného vzdělávání navazujícího na zvláštní odborné způsobilosti a realizace ověřování zvláštní odborné způsobilosti zkouškou s celostátní působností. Tato organizace zároveň poskytuje komplexní nabídku akreditovaných vzdělávacích programů k prohlubování kvalifikace úředníků podle platné právní úpravy.

Institut pro místní správu Praha je řádným členem Asociace Evropských Národních institutů NISCACee, Ento. Současně je členem nadnárodního řešitelského týmu projektu komise Evropské unie – „Vzdělávání evropského úředníka“, zabývající se standardizací systému vzdělávání úředníků veřejné správy členských zemí Evropské unie.

### **3.3.2 Princip rovnocennosti vzdělání**

Dalším z principů, z nichž zmiňovaný zákon vychází, je princip uznatelnosti předcházejícího vzdělání a kvalifikace úředníka. Tento princip vychází z myšlenky celoživotního vzdělávání, kdy je nutné zohlednit dosavadní znalosti a vzdělávání úředníka, na něhož se vztahují některé ze zákona č. 312/2002 Sb., stanovených povinností vzdělávání. Nezanedbatelný je i ekonomický efekt, kdy vzdělávat úředníka v oblastech, v nichž absolvoval vysokoškolská studia, by bylo nejen neúčelné, ale i značně nevhodné.

Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů nebo účastnit se vstupního vzdělávání proto nemá úředník, který:

- získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených prováděcím právním předpisem (*vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků*),

- nebo kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části.

Pokud tedy úředník vyhláškou vymezené vzdělávání absolvoval, nemusí již absolvovat konkrétní vzdělávání vyplývající mu ze zákona č. 312/2002 Sb. Pověřený pracovník pro vzdělávání tuto skutečnost zaznamená do plánu vzdělávání úředníka.

Osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části vydává Ministerstvo vnitra na základě žádosti úředníka o uznání svého předcházejícího vzdělávání. V žádosti musí úředník prokázat, že obsah a rozsah vzdělávání, o jehož uznání žádá, jsou rovnocenné příslušnému vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace podle zákona č. 312/2002 Sb. nebo jeho části. V opačném případě Ministerstvo vnitra České republiky žádost o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části zamítne.

### **3.3.3 Princip systematickosti vzdělávání**

Zákon č. 312/2002 Sb. do vzdělávání úředníků zanesl prvek systematickosti. Do doby účinnosti tohoto zákona byla ve vzdělávání úředníků legislativně upravena pouze oblast zvláštních odborných způsobilostí. Nová právní úprava rozšířila oblast vzdělávání o další okruhy, které ve svém propojení mají zaručit systematické vzdělávání úředníka od vstupu do územní veřejné správy po celou dobu trvání jeho pracovního poměru k tomuto zaměstnavateli.

Zákon vymezuje následující typy vzdělávacích aktivit:

- vstupní vzdělávání,
- zvláštní odborná způsobilost,
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů,
- průběžné vzdělávání.

### **3.3.3.1 Plán vzdělávání**

Zákon č. 312/2002 Sb. deklaruje povinnost zaměstnavatele vypracovat pro každého úředníka plán vzdělávání. Jedná se o časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Plán vzdělávání sestavuje územní samosprávný celek nejpozději do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za tři roky plnění tohoto plánu hodnotí a podle výsledků hodnocení provádí jeho aktualizaci.

Praxe přinesla v oblasti sestavování plánů vzdělávání několik otazníků, zejména požadavek „minimálně 18 dnů“ se v praxi ukazuje jako nadhodnocený požadavek především u těch pracovníků, kteří v rámci svého pracovního zařazení vykonávají práci na přesně vymezeném úzkém úseku správních činností.

## **3.4 Vzdělávání v bankovním sektoru**

### **3.4.1 Základní strategie**

Základní strategií bankovního sektoru jako celku je umožnit všem zaměstnancům kontinuální profesní rozvoj realizovaný v souladu s jejich přáními a osobními předpoklady a zároveň se snahou maximálního využití lidského potenciálu pro naplnění obchodních cílů. Cílem je efektivní využití veškeré energie a tvořivosti každého pracovníka a všech pracovních týmů.

#### **3.4.1.1 Nábor a kariérový rozvoj**

Úkolem odboru pro nábor a kariérový rozvoj je připravenost aktivně reagovat na potřeby manažerů banky a vytvářet procesy, nástroje a pravidla umožňující efektivní plánování a realizaci rozvoje svých zaměstnanců. Nejdůležitějším prostředkem pro realizaci kariérového rozvoje je *interní mobilita*. Tu konzultanti lidských zdrojů

z odboru pro nábor a kariérový rozvoj aktivně propagují a s manažery bank společně realizují. Manažerům bank dále poskytují poradenskou činnost a navrhují na míru šitá řešení odpovídající jejich individuálním potřebám.

Mezi principy profesního růstu a kariérového rozvoje patří:

- společná odpovědnost zaměstnance, manažera a konzultanta lidských zdrojů,
- zaměstnanci a banka se zavazují spolupracovat na společném profesním růstu zaměstnance či jeho kariérového rozvoje,
- interní mobilita je základní a nejefektivnější prostředek rozvoje každého zaměstnance,
- kariérové plánování je nedílnou součástí ročního hodnocení výkonu zaměstnance.

## **4 CÍL A METODIKA PRÁCE**

### **4.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je provedení analýzy současného stavu vzdělávání ve veřejné správě, oproti konkrétně vybrané soukromoprávní instituci a jejich vzájemné porovnání s ohledem na současné trendy celoživotního učení.

Průzkum je zaměřen na zjištění faktického provádění vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých institucích.

### **4.2 Vymezení zkoumaného souboru**

Ke zjištění potřebných informací byl vymezen soubor skládající se z některých institucí:

- státní správy, jejíž respondenty byli úředníci (nikoliv neúředníci či zaměstnanci dělnických profesí): Úřadů práce v Českých Budějovicích a Písku, Krajské správy sociálního zabezpečení v Českých Budějovicích a Finančního úřadu v Českých Budějovicích,
- samosprávy, jejíž respondenty byli úředníci (nikoliv neúředníci či zaměstnanci dělnických profesí): úředníci Města Strakonice, Písku, Tábora, Lomnice nad Lužnicí, Statutárního města České Budějovice a dále úředníci Jihočeského kraje,
- bankovního sektoru, jehož respondenty byli zaměstnanci v administrativě (nikoliv zaměstnanci dělnických profesí) Komerční banky a. s., České spořitelny a. s., Československé obchodní banky a. s. a GE Money Bank, a. s.

Všechny zkoumané instituce mají zastoupení či sídlo na území Jihočeského kraje.

## 4.3 Sběr dat a používaná technika

Sběr dat je proces shromažďování informací v terénu. Ze základních technik bylo použito dotazníkového šetření a nestandardizovaného rozhovoru.

### 4.3.1 Dotazník

Dotazník je určen výzkumnými otázkami a slouží ke sběru dat. Proto zaujímá významnou pozici mezi výzkumnými otázkami a strategií a procesem sběru dat. Jestliže výzkumné otázky vyhovují empirickému kritériu, ukazují nám, jaká data potřebujeme pro provedení šetření. Společně představují seznam proměnných, které je zapotřebí změřit v dotazníku a získat tím požadované informace. Množina výzkumných otázek určuje seznam proměnných, které budeme měřit pomocí dotazníku. Hlavním problémem je rozhodnutí, zda výzkumník vyvine pro daný výzkum dotazník zcela samostatně, nebo použije nějaký z existujících dotazníků nebo zvolí kombinaci těchto dvou alternativ. Vždy je nutné uvážit speciální požadavky a problémy v rámci výzkumu. Cílem této metody je získat názory a hodnocení od dotazovaných prostřednictvím písemně formulovaných otázek.

Pro výzkum pro svou diplomovou práci Vzdělávání ve veřejné správě a vybrané soukromoprávní instituci jsem vytvořila vlastní dotazník (viz. příloha).

Otázky v dotazníku dělíme na dva základní typy:

- Otevřené – umožňují volnou odpověď. Dotazovaná osoba se může vyjádřit svými slovy podle vlastního uvážení. Nedostává na výběr z předpřipravených variant odpovědí.
- Uzavřené – umožňují výběr z několika možných variant odpovědí, ze kterých si dotazovaný vybírá jednu nebo více odpovědí, které se nejvíce blíží jeho názoru.

Většina otázek, které jsem v dotazníku zvolila, byly otázky uzavřené.

### **4.3.2 Rozhovor**

Prostřednictvím této metody se tazatel obrací na dotazovaného a svými dotazy vyvolává výpovědi nebo sdělení. Jedná se o vzájemné odevzdávání sdělení mezi komunikátorem a příjemcem. Ačkoliv se většina rozhovorů realizuje osobně, v současnosti nabývají na významu vedení rozhovorů prostřednictvím počítačů (e-mail, Internet Relay Chat, apod.).

Podle stupně formalizovanosti jsem rozhovor vedla za využití nestandardizovaného rozhovoru se směrnicemi takzvaně „face to face“. Během realizace výzkumu prostřednictvím rozhovoru jsem použila předem formulované otázky, které se dotýkaly zjišťovaného problému. Pořadí a přesné znění otázek jsem upravovala v průběhu rozhovoru podle aktuální potřeby a situace. Vzhledem k charakteru této techniky sběru dat jsem mohla pružně reagovat v průběhu rozhovoru a získávat doplňující informace na otázky, které mě ve fázi přípravy výzkumu nenapadly.

## **4.4 Zpracování dat**

Data získaná z dotazníků a určená ke zpracování tvoří odpovědi na jednotlivé otázky. Pro větší přehlednost jsou následně data zpracována do tabulek a z tabulky vytvořen graf. Součástí vyhodnocení výsledků otázek je také diskuse.

Pro zpracování dat byly použity programy Microsoft Excel a Microsoft Word.



## 5 VÝSLEDKY PRŮZKUMU

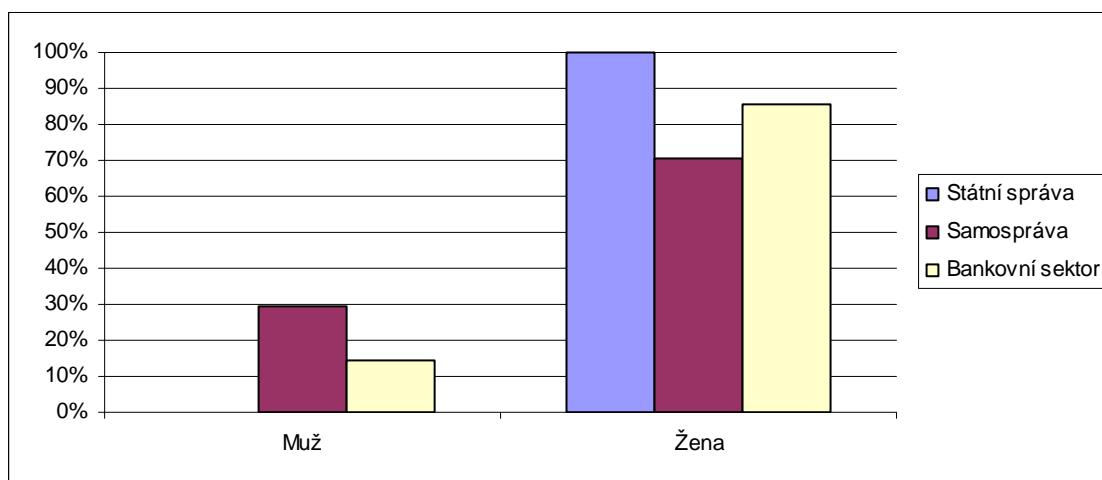
### 5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

**Tabulka č. 1: Pohlaví respondenta (%)**

	Muž	Žena
<b>Státní správa</b>	0 %	100 %
<b>Samospráva</b>	29,4 %	70,6 %
<b>Bankovní sektor</b>	14,3 %	85,7 %

**Graf č. 1: Pohlaví respondenta (%)**



#### **Výsledky a diskuse**

Z výsledků je patrné, že jak ve veřejné správě, tak v bankovním sektoru je zaměstnáno více než 70 % žen. Lze ovšem také usuzovat, že obecně muži odpovídají na

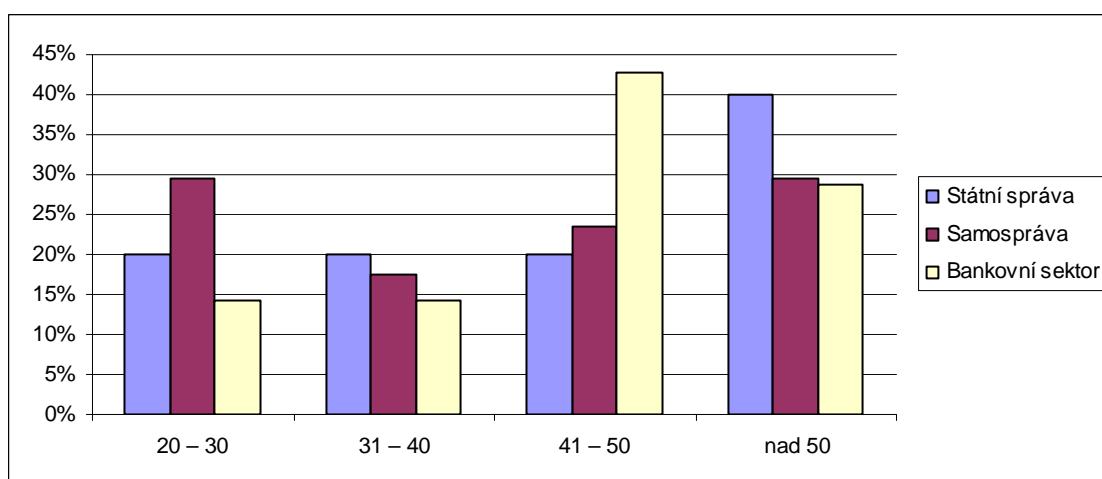
různé druhy dotazování méně často. Příkladem toho je výsledek tohoto šetření ve státní správě, neboť se nemůžeme domnívat, že ve státní správě muži nepracují.

## Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

**Tabulka č. 2: Věk respondenta (%)**

	20 – 30	31 – 40	41 – 50	nad 50
<b>Státní správa</b>	20,0 %	20,0 %	20,0 %	40,0 %
<b>Samospráva</b>	29,4 %	17,6 %	23,5 %	29,5 %
<b>Bankovní sektor</b>	14,2 %	14,2 %	42,8 %	28,8 %

**Graf č. 2: Věk respondenta (%)**



## Výsledky a diskuse

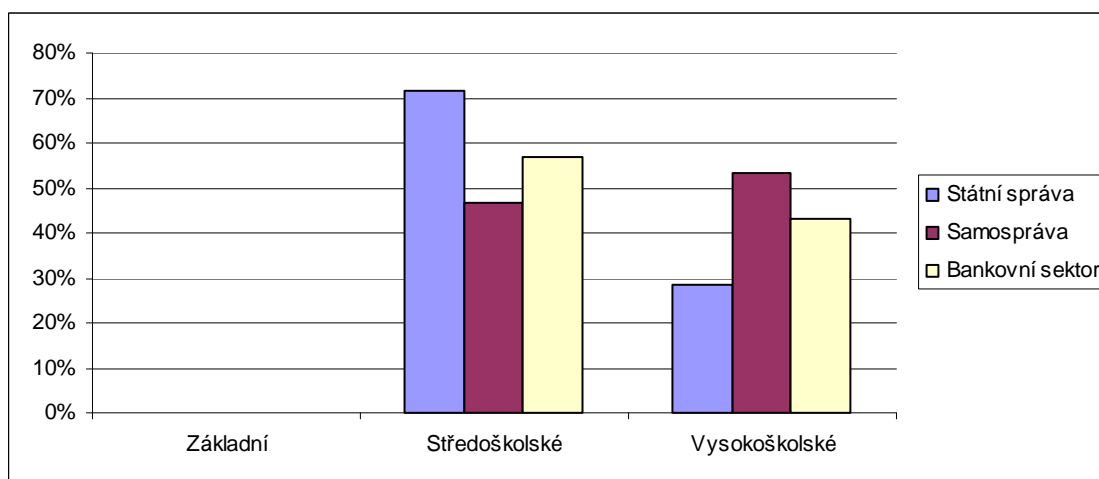
Podíl respondentů nad 50 let je u státní správy dvojnásobně vyšší než ostatní věkové kategorie. U samosprávy je proporcionálnější zastoupení všech věkových skupin. V bankovním sektoru je nejvyšší podíl respondentů v rozmezí 41 – 50 let.

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

**Tabulka č. 3: Vzdělání respondenta (%)**

	Základní	Středoškolské	Vysokoškolské
<b>Státní správa</b>	0 %	71,4 %	28,6 %
<b>Samospráva</b>	0 %	46,6 %	53,4 %
<b>Bankovní sektor</b>	0 %	57,1 %	42,9 %

**Graf č. 3: Vzdělání respondenta (%)**



### **Výsledky a diskuse**

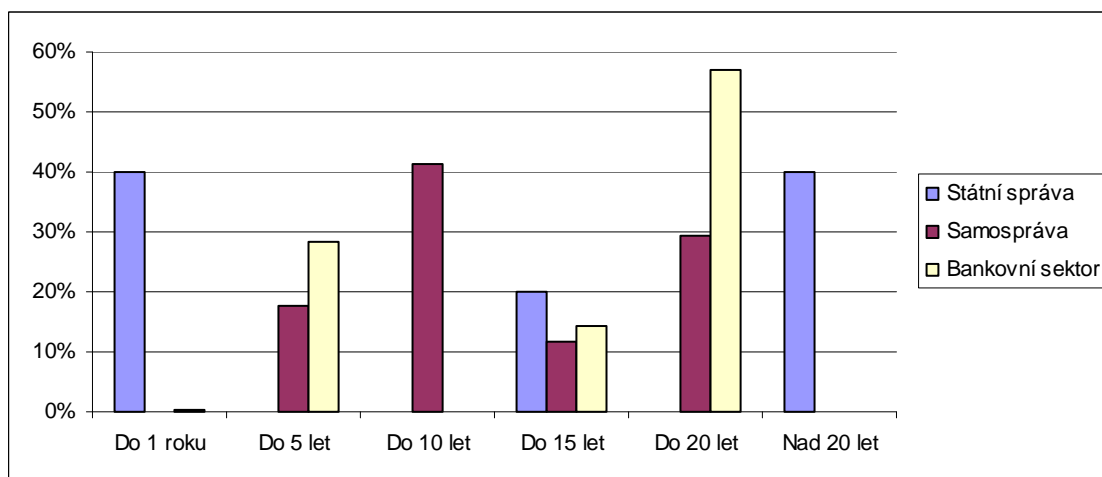
Z těchto výsledků je patrné, že samospráva i bankovní sektor mají vyrovnaný podíl středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaných respondentů. U státní správy pracuje téměř ¾ středoškolsky vzdělaných respondentů, ostatní jsou vysokoškolsky vzdělání.

#### Otázka č. 4: Kolik roků působíte v současném zaměstnání?

**Tabulka č. 4: Doba působení respondenta v současném zaměstnání (%)**

	Do 1 roku	Do 5 let	Do 10 let	Do 15 let	Do 20 let	Nad 20 let
<b>Státní správa</b>	40 %	0 %	0 %	20 %	0 %	40 %
<b>Samospráva</b>	0 %	17,6 %	41,2 %	11,7 %	29,4 %	0,1 %
<b>Bankovní sektor</b>	0,2 %	28,5 %	0 %	14,2 %	57,1 %	0 %

**Graf č. 4: Doba působení respondenta v současném zaměstnání (%)**



#### **Výsledky a diskuze**

Tuto otázku jsem formulovala jako otázku otevřenou. Pro lepší přehlednost jsem pak získané odpovědi zařadila do kategorií po pěti letech působení v zaměstnání. Výsledky naznačují, že do jednoho roku a nad 20 let u státní správy působí až 40 % respondentů. Od 10 – 15 let je zde zaměstnána jen pětina respondentů. Je zřejmé, že

ve státní správě pracují převážně déle pracující, tedy starší a zkušenější lidé a zároveň zde dochází k výměně generace a nástupu mladých zaměstnanců.

U samosprávy je největší četnost respondentů zaměstnaných zde od 5 – 10 let. Ti tvoří 41,2 %. Respondenti působící v organizaci od 15 – 20 let tvoří 29,4 %. Z průzkumu vyplývá, že jsou zde zaměstnání převážně lidé, kteří už mají nějaké zkušenosti.

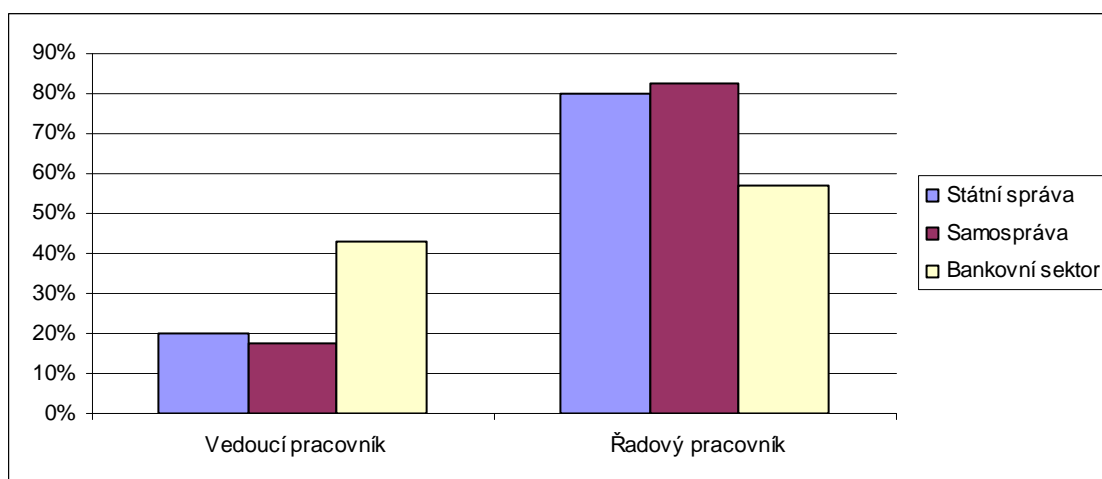
V bankovním sektoru je největší četnost respondentů působících zde od 15 – 20 let. Jejich podíl je 57,1 %.

## Otázka č. 5: Jaká je vaše pracovní funkce?

**Tabulka č. 5: Pracovní funkce respondenta**

	Vedoucí pracovník	Řadový pracovník
<b>Státní správa</b>	20 %	80 %
<b>Samospráva</b>	17,6 %	82,4 %
<b>Bankovní sektor</b>	42,8 %	57,2 %

**Graf č. 5: Pracovní funkce respondenta**



## ***Výsledky a diskuse***

Z výsledků je patrné, že ve státní správě zodpovídalo na předložené otázky 20% vedoucích respondentů a 80 % řadových respondentů, v samosprávě 17,6 % vedoucích respondentů a 82,4 % řadových respondentů. V bankovním sektoru odpovídalo na předložené otázky 42,8 % vedoucích respondentů a cca 57,2 % řadových respondentů.

### **Otázka č. 6: Jaké je vaše pracovní zařazení?**

***Tabulka č. 6: Pracovní zařazení respondenta***

	<b>1. nejčastější profese</b>	<b>2. nejčastější profese</b>
<b>Státní správa</b>	Odborný referent	Administrativní pracovník
<b>Samospráva</b>	Odborný referent	Administrativní pracovník
<b>Bankovní sektor</b>	Osobní bankéř	Bankovní poradce

## ***Výsledky a diskuse***

Tuto otázku jsem formulovala jako otázku otevřenou. Pro lepší přehlednost jsem pak získané odpovědi zařadila do dvou nejčtenějších profesí.

Ve veřejné správě zodpovídali na předložené otázky převážně respondenti pracovního zaměření odborný referent a administrativní pracovník.

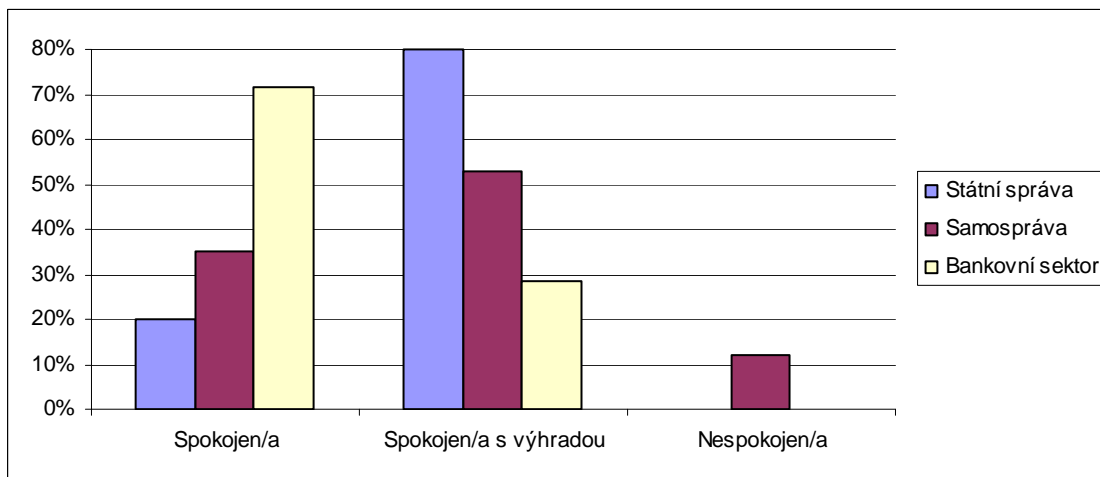
V bankovním sektoru odpovídali na předložené otázky převážně respondenti pracovního zaměření osobní bankéř a bankovní poradce.

## Otázka č. 7: Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve vaší organizaci?

**Tabulka č. 7: Spokojenost respondenta se systémem vzdělávání v organizaci**

	Spokojen/a	Spokojen/a s výhradou	Nespokojen/a
<b>Státní správa</b>	20,0 %	80,0 %	0 %
<b>Samospráva</b>	35,3 %	52,9 %	11,8 %
<b>Bankovní sektor</b>	71,4 %	28,6 %	0 %

**Graf č. 6: Spokojenost respondenta se systémem vzdělávání v organizaci**



### Výsledky a diskuse

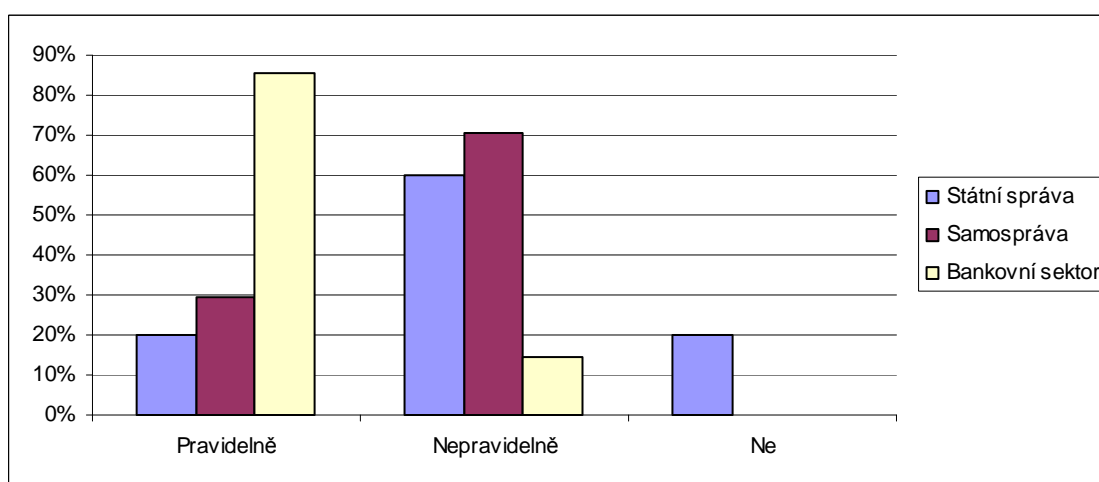
Z výsledků je patrné, že existuje poměrně malý počet respondentů, který je se systémem vzdělávání v organizaci nespokojen. Nespokojenost vyjádřilo pouze 11,8 % respondentů samosprávy. V ostatních sektorech nikdo z respondentů nespokojenost neprojevil. Nejvyšší spokojenost se systémem vzdělávání vyjádřili respondenti bank. Ti tvoří 71,4 %.

## Otázka č. 8: Máte možnost školení?

**Tabulka č. 8: Možnost školení respondenta**

	Pravidelně	Nepravidelně	Ne
<b>Státní správa</b>	20,0 %	60,0 %	20,0 %
<b>Samospráva</b>	29,4 %	70,6 %	0 %
<b>Bankovní sektor</b>	85,7 %	14,3 %	0 %

**Graf č. 7: Možnost školení respondenta**



### Výsledky a diskuse

Z výsledků je zřejmé, že v bankovním sektoru je 85,7 % respondentů školeno pravidelně. Ve státní správě je školeno pravidelně pouze 20 % respondentů a v samosprávě 29,4 % respondentů.

Z těchto údajů můžeme vyvozovat, jakou váhu důležitosti připisuje pravidelnému proškolení soukromý podnikatelský subjekt.

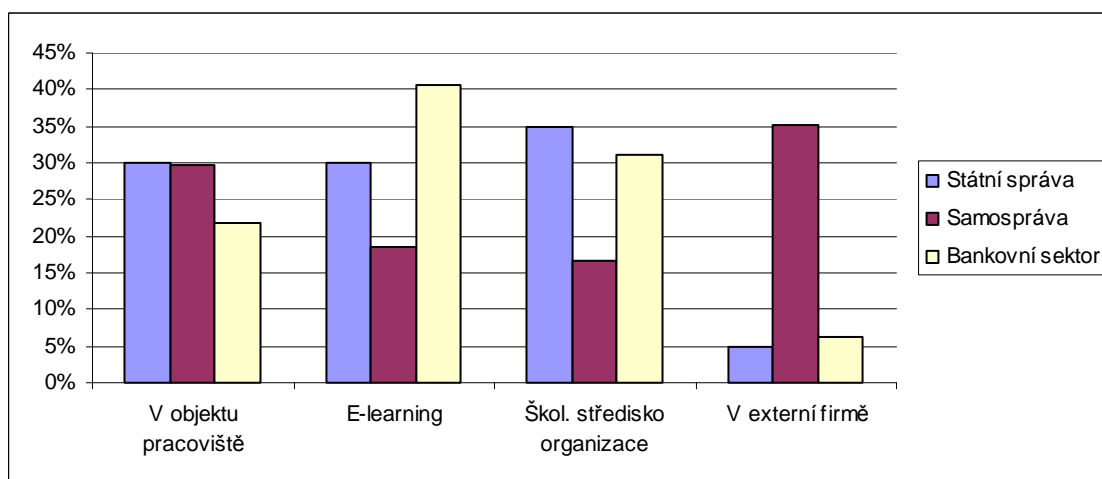


## Otázka č. 9: Kde absolvujete školení?

**Tabulka č. 9: Kde respondenti absolvují školení**

	V objektu pracoviště	E-learning	Škol. středisko organizace	V externí firmě
<b>Státní správa</b>	30,0 %	30,0 %	35,0 %	5,0 %
<b>Samospráva</b>	29,6 %	18,5 %	16,7 %	35,2 %
<b>Bankovní sektor</b>	21,9 %	40,6 %	31,2 %	6,3 %

**Graf č. 8: Kde respondenti absolvují školení**



## Výsledky a diskuse

Vzhledem k roztržitosti samosprávy (jednotlivé obce a kraje) nejsou většinou vytvořeny, tedy i dostatečně využívány e-learningové vzdělávací programy. Tato forma je využívána pouze z 18,5 %. Vzdělávání se uskutečňuje obvykle v externí firmě či vlastním organizováním školení v sídle samosprávy. Nejčastěji využívaná forma vzdělávání je školení v externí firmě, které tvoří 35,2 % všech školení. Státní správa a bankovní sektor jsou řízeny centrálně a tudíž je pro ně efektivní vytvořit či zakoupit e-learningové vzdělávací programy. Školení respondentů bankovního sektoru touto formou tvoří dokonce 40,6 % všech školení. Ve státní správě je toto školení využíváno

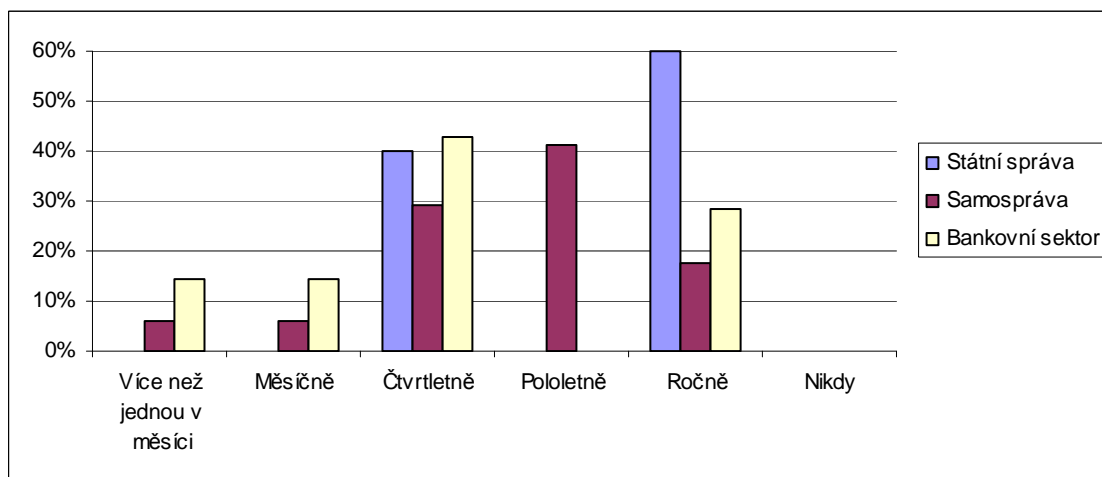
z 30 %. Ve státní správě je školení využíváno obvykle prostřednictvím svých lektorů ve vlastních školicích střediscích, které tvoří 35 % všech školení.

## Otázka č. 10: Jak často absolvujete v průměru školení?

**Tabulka č. 10: Jak často v průměru absolvují respondenti školení**

	Více než jednou v měsíci	Měsíčně	Čtvrtletně	Pololetně	Ročně	Nikdy
<b>Stát. správa</b>	0 %	0 %	40,0 %	0 %	60,0 %	0 %
<b>Samospráva</b>	5,9 %	5,9 %	29,4 %	41,2 %	17,6 %	0 %
<b>Bank.sektor</b>	14,3 %	14,3 %	42,9 %	0 %	28,5 %	0 %

**Graf č. 9: Jak často v průměru absolvují respondenti školení**



## Výsledky a diskuze

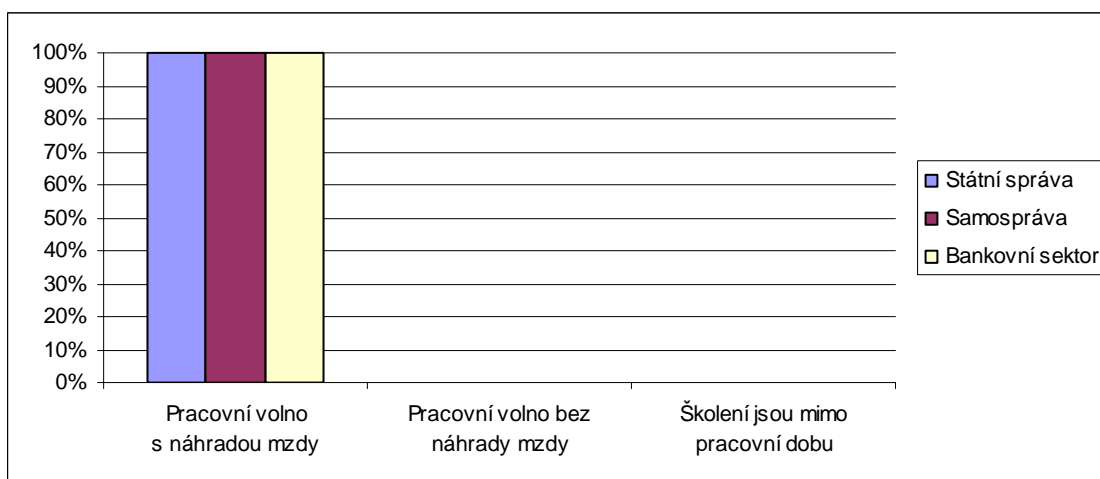
Většina respondentů v průběhu roku absolvuje školení. 42,9 % respondentů bankovního sektoru uvádí, že je nejčastěji uplatňováno školení ve čtvrtletních frekvencích. To uvádí i 40 % respondentů státní správy. Respondenti samosprávy nejčastěji absolvují školení v pololetních frekvencích a to až ze 41,2 % všech absolvovaných školení.

**Otázka č. 11: Poskytuje Vám zaměstnavatel na nutnou dobu absolvování školení pracovní volno s nebo bez náhrady mzdy nebo jsou školení mimo pracovní dobu?**

**Tabulka č. 11: Pracovní volno poskytované bez a s náhradou mzdy a školení mimo pracovní dobu**

	Pracovní volno s náhradou mzdy	Pracovní volno bez náhrady mzdy	Školení jsou mimo pracovní dobu
<b>Státní správa</b>	100,0 %	0 %	0 %
<b>Samospráva</b>	100,0 %	0 %	0 %
<b>Bankovní sektor</b>	100,0 %	0 %	0 %

**Graf č. 10: Zda zaměstnavatel poskytuje nutnou dobu na absolvování školení s nebo bez náhrady mzdy nebo jsou školení mimo pracovní dobu**



### **Výsledky a diskuse**

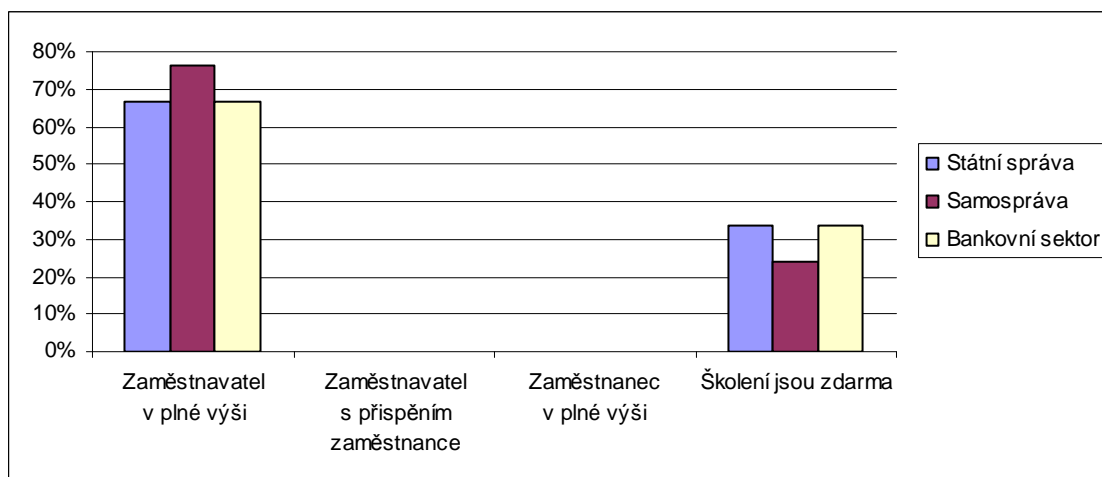
V této otázce se všichni respondenti vyjádřili, že jim jejich zaměstnavatelé poskytují pracovní volno s náhradou mzdy na nutnou dobu školení.

## Otázka č. 12: Cenu kurzu (školení) hradí?

**Tabulka č. 12: Kdo hradí cenu kurzu/školení**

	Zaměstnavatel v plné výši	Zaměstnavatel s příspěvím zaměstnance	Zaměstnanec v plné výši	Školení jsou zdarma
<b>Státní správa</b>	66,6 %	0 %	0 %	33,4 %
<b>Samospráva</b>	76,2 %	0 %	0 %	23,8 %
<b>Bankovní sektor</b>	66,6 %	0 %	0 %	33,4 %

**Graf č. 11: Kdo hradí cenu kurzu/školení**



## Výsledky a diskuse

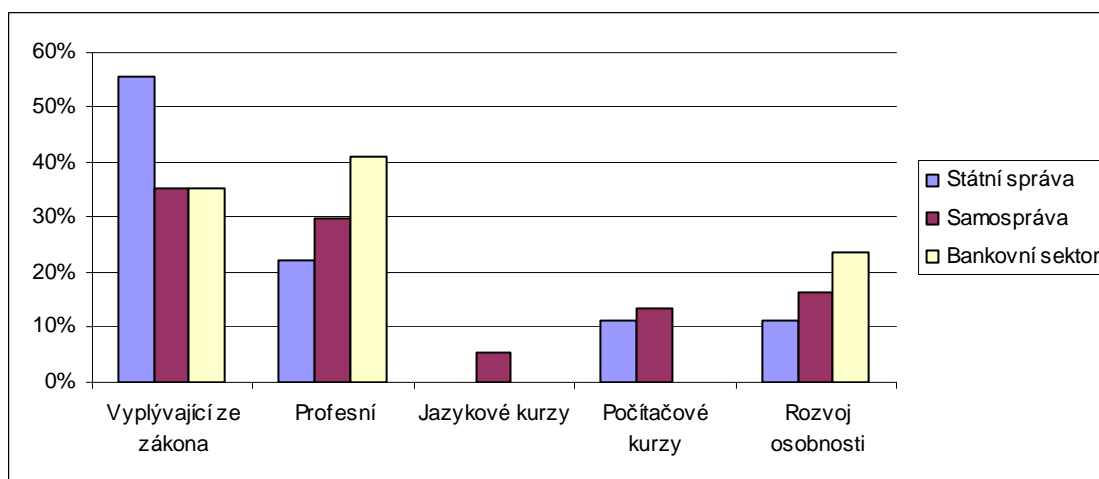
Ze získaných odpovědí vyplývá, že všichni zaměstnavatelé hradí většinu školení v plné výši. V případě respondentů samosprávy tyto školení tvoří dokonce 76,2 % všech školení. Respondenti státní správy a bankovního sektoru uvedli, že plně hrazené školení zaměstnavatelem tvoří 66,6 % všech školení. Ostatní školení, která absolvují, jsou školení bezplatná.

## Otázka č. 13: Jakých školení se účastníte?

**Tabulka č. 13: Jakých školení se respondenti účastní**

	Vyplývající ze zákona	Profesní	Jazykové kurzy	Počítačové kurzy	Rozvoj osobnosti
<b>Státní správa</b>	55,6 %	22,2 %	0 %	11,1 %	11,1 %
<b>Samospráva</b>	35,1 %	29,7 %	5,4 %	13,5 %	16,3 %
<b>Bankovní sektor</b>	35,3 %	41,2 %	0 %	0 %	23,5 %

**Graf č. 12: Jakých školení se respondenti účastní**



### Výsledky a diskuse

V této otázce se respondenti vyjádřili, že jejich zaměstnavatelé jim umožňují absolvovat nejvíce školení, která mají povinně absolvovat ze zákona. U respondentů státní správy tato školení tvoří 55,6 % všech školení, v případě respondentů samosprávy a bankovního sektoru je to 35,1 % a 35,3 %.

Profesní školení je druhým absolvovaným nejčastějším typem školení. Respondenti bankovního sektoru absolvují toto školení ze 41,2 % všech školení. Školení zaměřené na rozvoj osobnosti je nejčtenější v bankovním sektoru, naopak

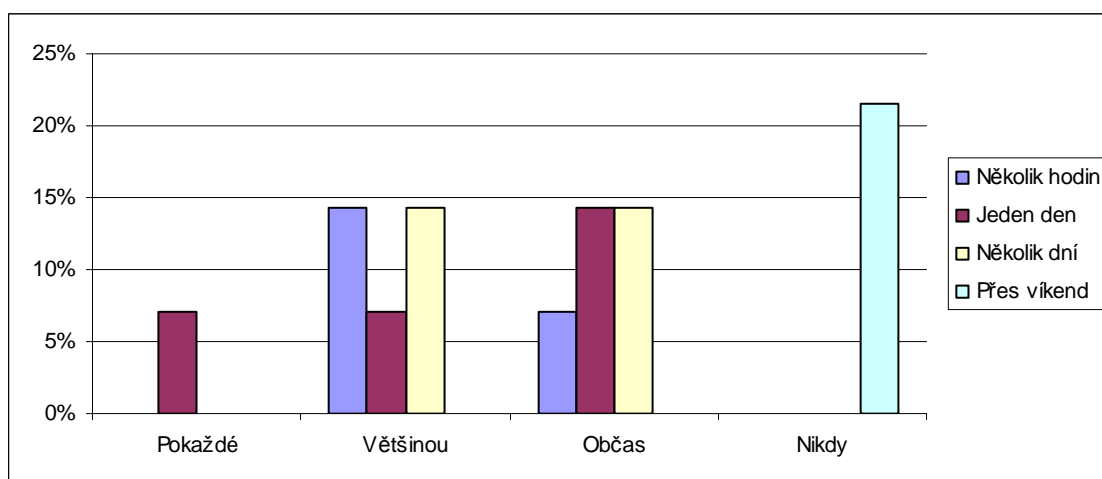
jazykové kurzy a kurzy PC ve veřejném sektoru. Z výzkumu vyplývá zajímavé zjištění, že bankovní sektor nepodporuje jazyková školení, na druhé straně, téměř z jedné čtvrtiny, podporuje školení zaměřená na rozvoj osobnosti.

### Otázka č. 14: Jaká je délka školení?

**Tabulka č. 14: Délka školení respondentů státní právy**

	<b>Pokaždé</b>	<b>Většinou</b>	<b>Občas</b>	<b>Nikdy</b>
<b>Několik hodin</b>	0 %	14,3 %	7,1 %	0 %
<b>Jeden den</b>	7,1 %	7,1 %	14,3 %	0 %
<b>Několik dní</b>	0 %	14,3 %	14,3 %	0 %
<b>Přes víkend</b>	0 %	0 %	0 %	21,5 %

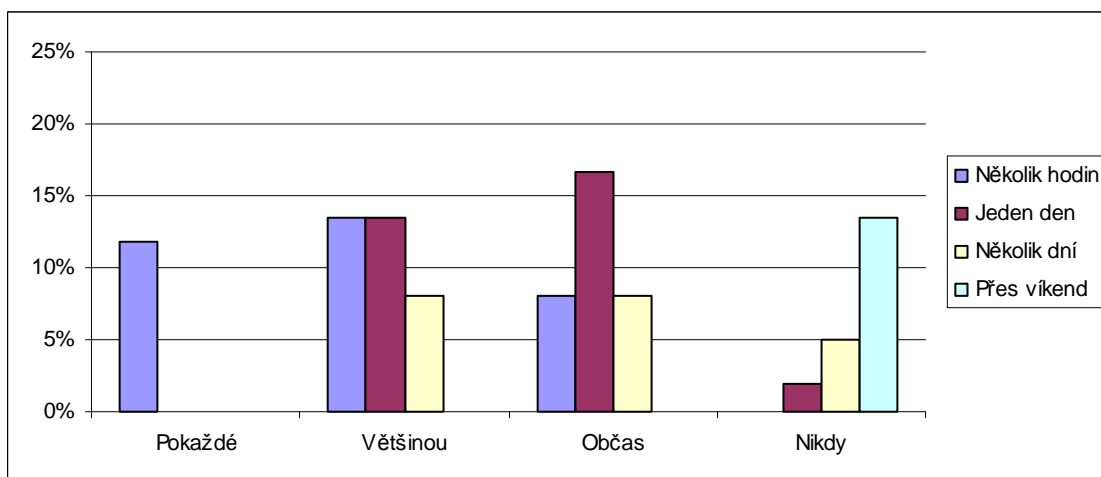
**Graf č. 13: Délka školení respondentů státní právy**



**Tabulka č. 15: Délka školení respondentů samosprávy**

	<b>Pokaždé</b>	<b>Většinou</b>	<b>Občas</b>	<b>Nikdy</b>
<b>Několik hodin</b>	11,8%	13,5 %	8,0 %	0 %
<b>Jeden den</b>	0%	13,5 %	16,7 %	2,0 %
<b>Několik dní</b>	0 %	8,0 %	8,0 %	5,0 %
<b>Přes víkend</b>	0 %	0 %	0 %	13,5 %

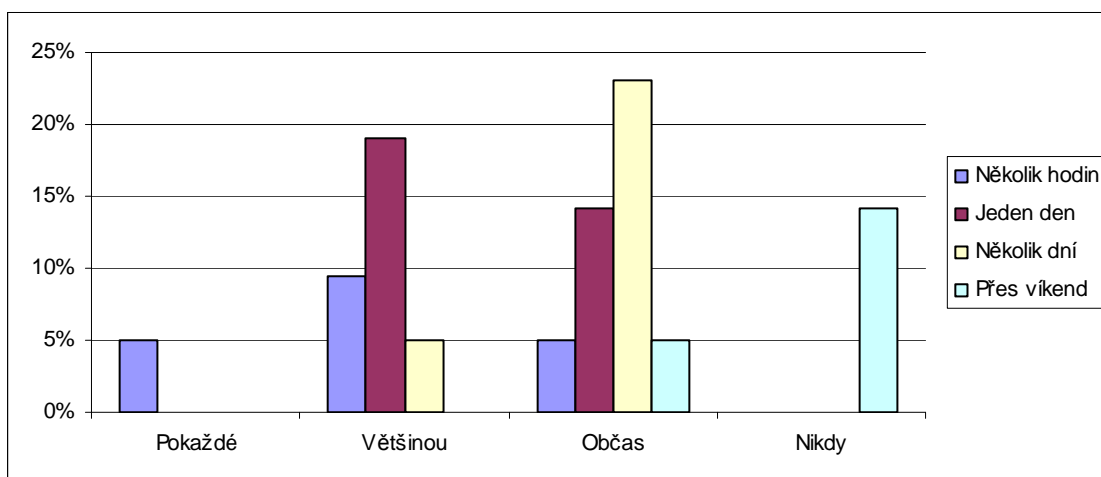
**Graf č. 14: Délka školení respondentů samosprávy**



**Tabulka č. 16: Délka školení respondentů bankovního sektoru**

	Pokaždé	Většinou	Občas	Nikdy
<b>Několik hodin</b>	5,0%	9,5 %	5,0 %	0 %
<b>Jeden den</b>	0 %	19,0 %	14,2 %	0 %
<b>Několik dní</b>	0 %	5,0 %	23,1 %	0 %
<b>Přes víkend</b>	0 %	0 %	5,0 %	14,2 %

**Graf č. 15: Délka školení respondentů bankovního sektoru**



## **Výsledky a diskuse**

Respondenti státní správy se v této otázce vyjádřili, že pokaždé a většinou absolvovaná jsou školení trvající jen několik hodin až trvající několik dní. Tato školení shodně tvoří 14,3 %. Ve stejném procentu uvedli, že občas absolvují školení trvající jeden den až několik dní.

Respondenti samosprávy k této otázce uvedli, že pokaždé a většinou absolvovaná školení trvají jen několik hodin nebo celý den. Tato školení tvoří shodně 11,8 % až 13,5 % všech školení. Občas absolvují školení trvající jeden den a to ze 16,7 % všech absolvovaných školení.

Respondenti bankovního sektoru občas absolvují školení trvající několik dní a to z 23,1 % všech školení. Dále uvedli, že z 19 % absolvují školení většinou trvající jeden den. Na rozdíl od veřejné správy se v bankovním sektoru uplatňuje i víkendové školení. Občas absolvují i víkendové školení a to z 5 % celkového počtu školení. V bankovním sektoru převažuje 1 – několikadenní školení.

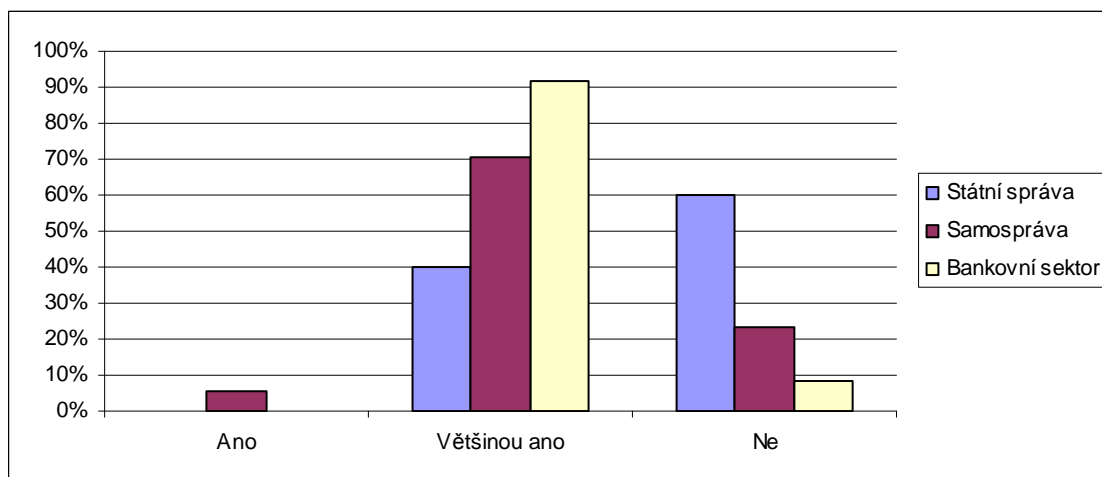
**Otázka č. 15: Máte možnost si vybrat taková školení (mimo školeních vyplývajících ze spec. zákona, tedy pro Vás povinně absolvovaných), která považujete za potřebná pro Vaši práci?**

**Tabulka č. 17: Možnosti výběru školení, jež jsou potřebná pro práci**

	Ano	Většinou ano	Ne
<b>Státní správa</b>	0 %	40,0 %	60,0 %
<b>Samospráva</b>	5,8 %	70,6 %	23,6 %
<b>Bankovní sektor</b>	0 %	91,4 %	8,6 %



**Graf č. 16: Zda si respondent může vybrat taková školení, která považuje za potřebná pro svou práci**



## Výsledky a diskuse

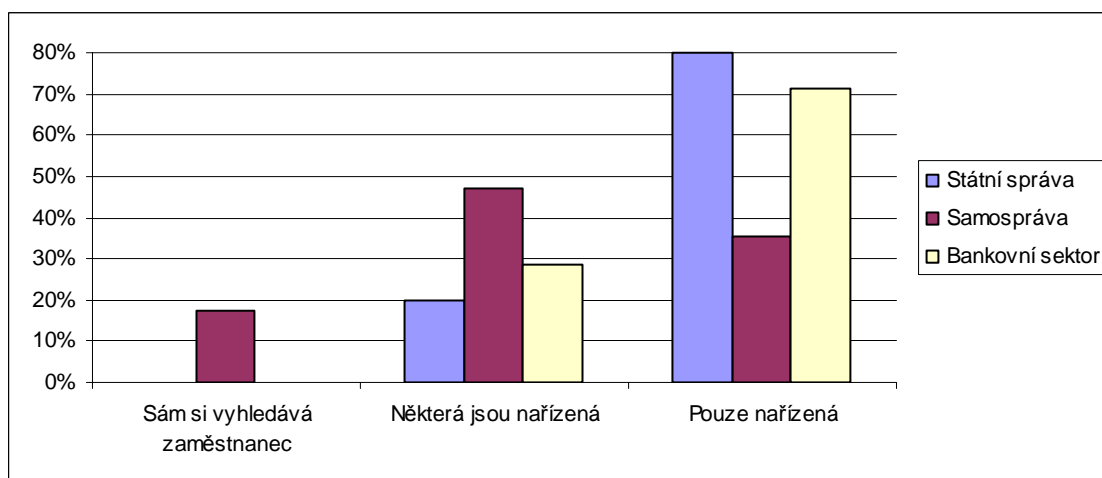
K této otázce se 60 % respondentů státní správy vyjádřilo, že si nemůže vybrat taková školení, která považuje pro svou práci za důležitá. Jen 40 % respondentů tuto možnost většinou má. Tuto možnost většinou má i 70,6 % respondentů samosprávy a 91,4 % respondentů bankovního sektoru. Výsledky naznačují, že bankovní sektor dává poměrně největší volnost při rozhodování zaměstnanců na svém zdokonalování. Odpovědnost za osobní rozvoj je na straně tak na straně zaměstnance.

## Otázka č. 16: Vyhledáváte si školení sami nebo vám je nařizuje / doporučuje zaměstnavatel?

**Tabulka č. 18: Možnost samostatného vyhledávání školení**

Možnosti samostatného výběru školení	Sám si vyhledává zaměstnanec	Některá jsou nařízená	Pouze nařízená
<b>Státní správa</b>	0 %	20,0 %	80,0 %
<b>Samospráva</b>	17,6 %	47,0 %	35,4 %
<b>Bankovní sektor</b>	0 %	28,5 %	71,5 %

**Graf č. 17: Možnost samostatného vyhledávání školení**



### **Výsledky a diskuse**

K této otázce se měli respondenti vyjádřit, zda školení jsou jim vybírána a nabízena, nebo zda si aktivně vyhledávají školení sami. Pod odpovědí „pouze nařízená“ byl myšlen výběr školení z předkládaných možností. Nikoliv tedy zaměstnavatelem nařízeno přímo absolvování školení. Na tuto otázku respondenti státní správy a bankovního sektoru uvedli, že školení jsou většinou nařízená. U respondentů státní správy je nařízeno 80 % všech školení, u respondentů bankovního sektoru 71,5 %. Respondenti samosprávy uvedli, že jen 35,4 % školení je nařízených.

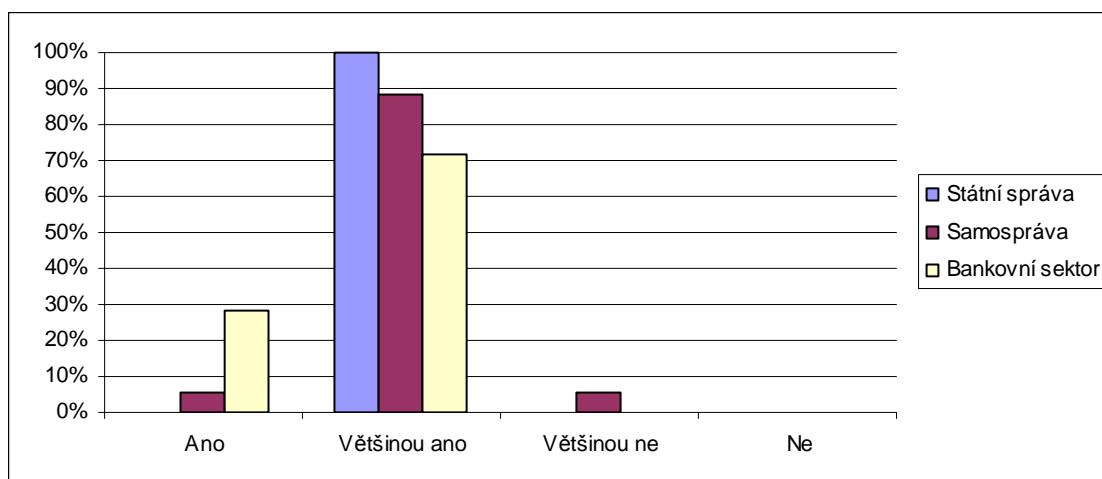
Výsledky ukazují, že ve státní správě a v bankovním sektoru je jen malá možnost aktivního vyhledávání školení samotnými pracovníky. V samosprávě je poměrně velký prostor pro vlastní iniciativu pracovníků ohledně vyhledávání školení a jeho absolvování.

## Otázka č. 17: Jste spokojen/a s kvalitou absolvovaných školení?

**Tabulka č. 19: Spokojenost respondentů s kvalitou absolvovaných školení**

	Ano	Většinou ano	Většinou ne	Ne
<b>Státní správa</b>	0%	100,0 %	0 %	0 %
<b>Samospráva</b>	5,8 %	88,4 %	5,8 %	0 %
<b>Bankovní sektor</b>	28,5 %	71,5 %	0 %	0 %

**Graf č. 18: Spokojenost respondentů s kvalitou absolvovaných školení**



### Výsledky a diskuse

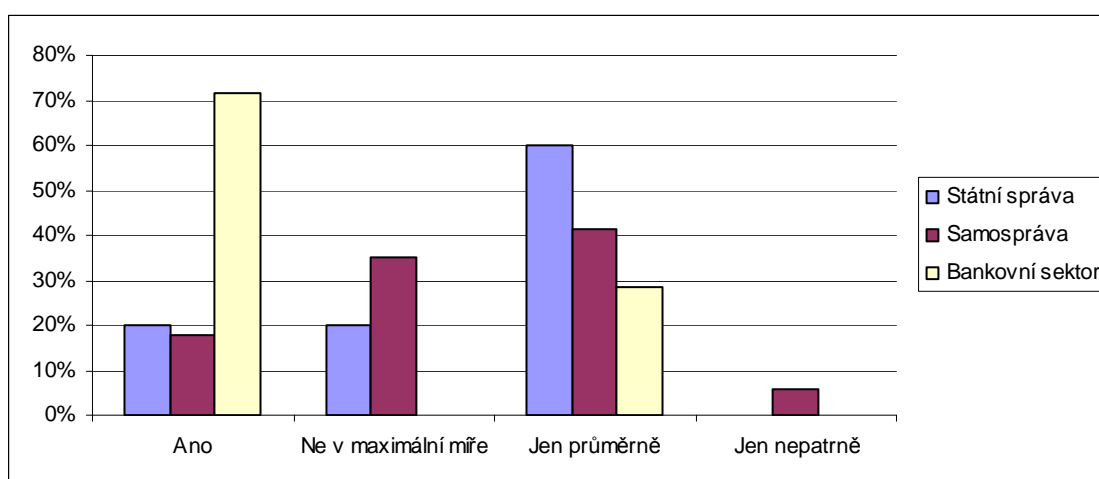
Velká většina respondentů je většinou spokojena s kvalitou absolvovaných školení. U respondentů státní správy jsou to všichni dotázaní. U respondentů samosprávy je to 88,4 % a u respondentů bankovního sektoru 71,5 %. Z dotázaných se nikdo nevyjádřil, že by byl nespokojen.

**Otázka č. 18: Je systém vzdělávání u Vaší organizace nastaven tak, aby se jeho absolvováním podstatně zvýšily Vaše znalosti a dovednosti?**

**Tabulka č. 20: Systém vzdělávání a jeho nastavení pro zvyšování znalostí**

	Ano	Ne v maximální míře	Jen průměrně	Jen nepatrně	Ne
<b>Státní správa</b>	20,0 %	20,0 %	60,0 %	0 %	0%
<b>Samospráva</b>	17,6 %	35,3 %	41,2 %	5,9 %	0 %
<b>Bankovní sektor</b>	71,4 %	0 %	28,6 %	0 %	0 %

**Graf č. 19: Zda systém vzdělávání organizace je nastaven tak, aby se jeho absolvováním podstatně zvýšily znalosti a dovednosti respondenta**



## **Výsledky a diskuse**

Tato otázka byla zaměřena zejména na zvyšování kvalifikace respondentů. Respondenti veřejné sféry jsou přesvědčeni, že systém vzdělávání je nastaven tak, že jeho absolvováním se jejich znalosti a dovednosti zvýší obvykle jen průměrně. Je o tom přesvědčeno 60 % respondentů státní správy a 41,2 % respondentů samosprávy.

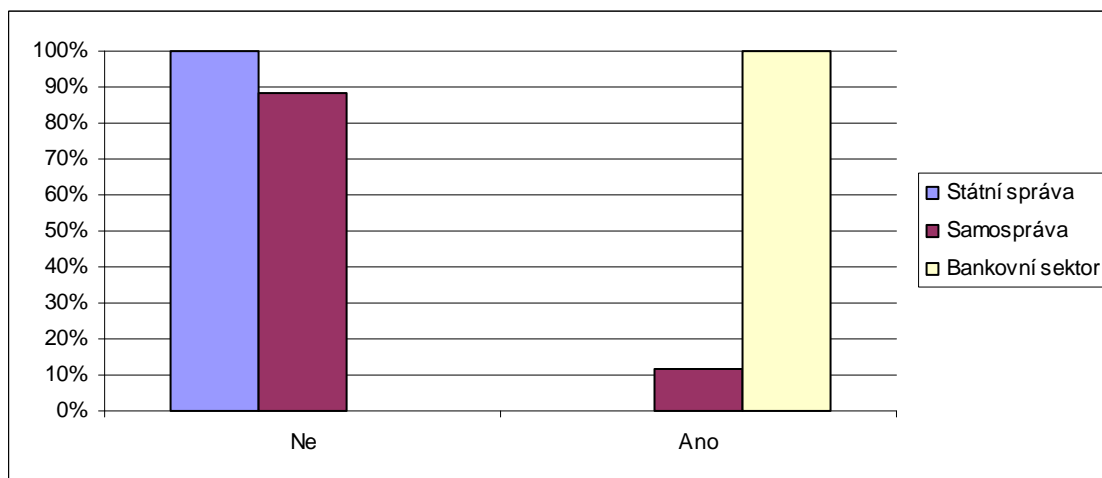
Oproti tomu 71,4 % respondentů bankovního sektoru je přesvědčeno, že systém vzdělávání je vysoce efektivní a jejich znalosti a dovednosti se jeho absolvováním podstatně zvyšují.

### Otázka č. 19: Máte možnost absolvovat takový cyklus školení, který by Vás připravil na možný kariérní růst?

**Tabulka č. 21: Možný kariérní růst respondentů**

	Ne	Ano
<b>Státní správa</b>	100,0 %	0 %
<b>Samospráva</b>	88,2 %	11,8 %
<b>Bankovní sektor</b>	0 %	100,0 %

**Graf č. 20: Zda má respondent možnost absolvovat takový cyklus školení, který by ho připravil na možný kariérní růst**



### Výsledky a diskuse

Všichni respondenti státní správy a 88,2 % respondentů samosprávy je přesvědčeno, že nemají možnost absolvování takového cyklu školení, který by je

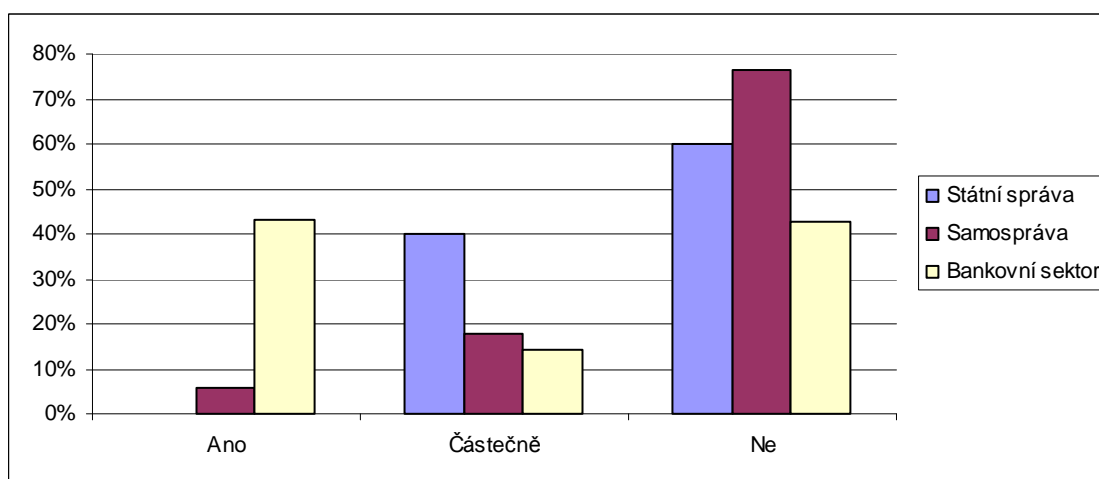
připravil na možný kariérový růst. Naopak všichni respondenti bankovního sektoru potvrzují, že tuto možnost mají.

## Otázka č. 20: Pokud máte ve Vaší organizaci osobní plán vzdělávání, podílíte se na jeho zpracování?

**Tabulka č. 22: Podíl respondentů na svém plánu vzdělávání**

	Ano	Částečně	Ne
<b>Státní správa</b>	0 %	40,0 %	60,0 %
<b>Samospráva</b>	5,9 %	17,6 %	76,5 %
<b>Bankovní sektor</b>	42,9 %	14,3 %	42,8 %

**Graf č. 21: Zda se respondent podílí na svém plánu vzdělávání**



## Výsledky a diskuse

Na tuto otázku 60 % respondentů státní správy a 76,5 % respondentů samosprávy uvedlo, že nemá možnost podílet se na svém plánu vzdělávání. Jen 40 % respondentů státní správy a 17,6 % samosprávy se částečně na svém plánu vzdělávání podílí. Až 42,9 % respondentů bankovního sektoru uvedlo, že tuto možnost má a téměř stejný počet, tj. 42,8 % uvedlo, že ne.

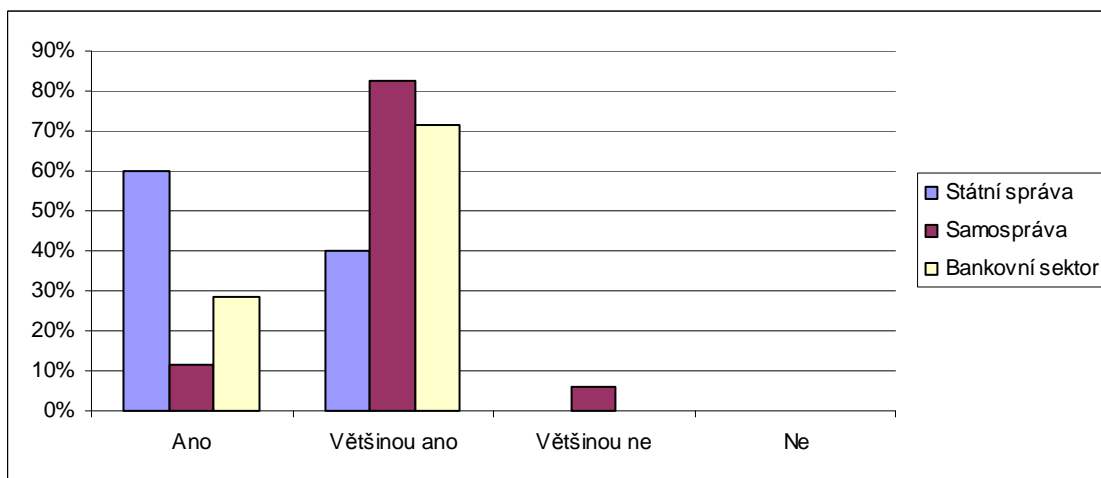
Výzkum naznačuje, že ve veřejné správě se většina dotázaných nemá možnost podílet na svém plánu vzdělávání. V bankovním sektoru tato možnost existuje.

## Otázka č. 21: Považujete informace získané při školení za užitečné?

**Tabulka č. 23: Zda považuje respondent informace získané školením za užitečné**

	Ano	Většinou ano	Většinou ne	Ne
<b>Státní správa</b>	60,0 %	40,0 %	0 %	0 %
<b>Samospráva</b>	11,7 %	82,5 %	5,8 %	0 %
<b>Bankovní sektor</b>	28,6 %	71,4 %	0 %	0 %

**Graf č. 22: Školením získané informace jsou považovány za užitečné**



## Výsledky a diskuse

Z odpovědí vyplývá, že všichni respondenti, kromě 5,8 % respondentů samosprávy, považuje informace získané školením za užitečné nebo většinou užitečné.

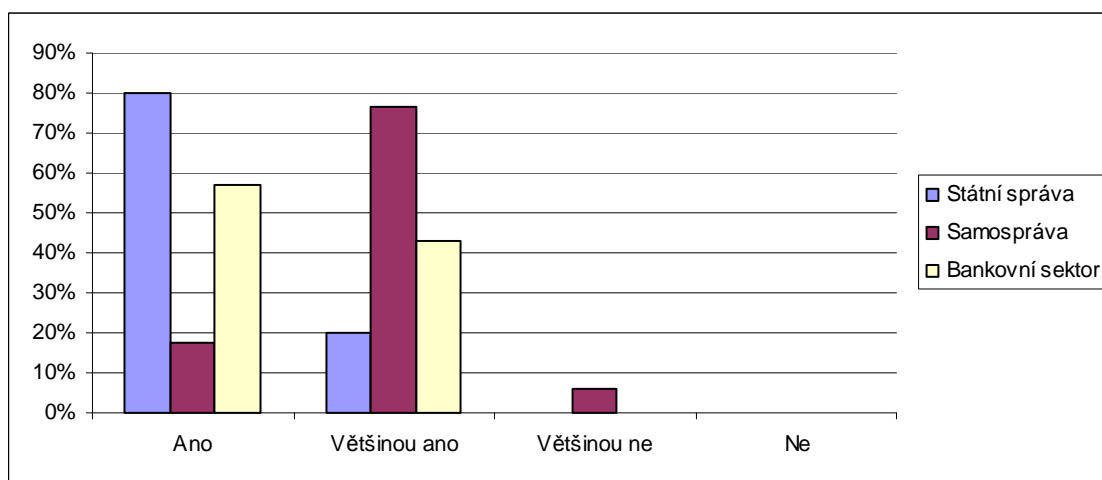
Výzkum naznačuje, že velká většina respondentů přikládá školením velký význam při získávání znalostí.

## Otázka č. 22: Uplatníte informace získané při školení ve své práci?

**Tabulka č. 24: Uplatnění informací získaných školením ve své práci**

	Ano	Většinou ano	Většinou ne	Ne
<b>Státní správa</b>	80,0 %	20,0 %	0 %	0 %
<b>Samospráva</b>	17,6 %	76,5 %	5,9 %	0 %
<b>Bankovní sektor</b>	57,1 %	42,9 %	0 %	0 %

**Graf č. 23: Zda respondent uplatní informace získané školením ve své práci**



## Výsledky a diskuse

K této otázce všichni respondenti vyjádřili, kromě 5,9 % respondentů samosprávy, že uplatní informace získané školením při své práci a to buď zcela, nebo většinou ano.

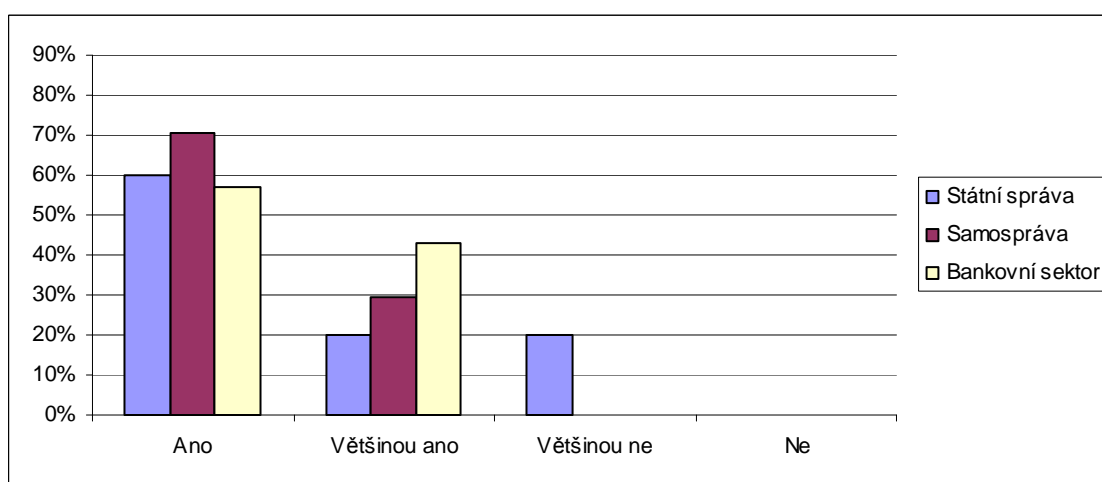


## Otázka č. 23: Vítáte možnost absolvování školení?

**Tabulka č. 25: Uvítání možnosti absolvování školení u respondentů**

	Ano	Většinou ano	Většinou ne	Ne
<b>Státní správa</b>	60,0 %	20,0 %	20,0 %	0 %
<b>Samospráva</b>	70,6 %	29,4 %	0 %	0 %
<b>Bankovní sektor</b>	57,1 %	42,9 %	0 %	0 %

**Graf č. 24: Zda respondent vítá možnost absolvování školení**



### Výsledky a diskuse

Jen pětina respondentů státní správy se vyjádřila, že možnost absolvování školení většinou nevítá. Ostatní respondenti samosprávy a bankovního sektoru možnost absolvování školení vítají nebo většinou vítají. Je zde jasný signál, že velká většina respondentů chce na svých znalostech pracovat a ve svém oboru se zdokonalovat.

## **5.2 Vyhodnocení neřízených rozhovorů**

### **5.2.1 Česká správa sociálního zabezpečení**

#### **5.2.1.1 Plán individuálního osobního rozvoje**

Bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu obdrží každý nový zaměstnanec základní informace k osvojení základních dovedností a znalostí.

S ostatními, kteří nevykonávají pomocné nebo servisní práce, vypracuje personalista „Plán individuálního osobního rozvoje“ (dále jen „Plán“). Právní rámec a základní struktura je dána usnesením Vlády České republiky č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech a od 1. 1. 2008 se vypracovává ve lhůtě do 1 měsíce.

„Plán“ obsahuje osobní údaje zaměstnance včetně dosaženého vzdělání a přehled požadovaných znalostí a dovedností. Vychází z analýzy situace a potřeb a je sestaven v horizontu 5 let včetně předpokládané doby realizace jednotlivých aktivit.

V návaznosti na kvalifikační požadavky pracovní pozice, určí přímý nadřízený ve spolupráci s personalistou a zaměstnancem, žádoucí směr rozvoje odborných znalostí a dovedností. Vzdělávací aktivity se plánují individuálně v závislosti na pracovní pozici.

#### **5.2.1.2 Získávání znalostí**

Od roku 2001 je na České správě sociálního zabezpečení realizován projekt elektronického distribuovaného vzdělávání – e-DV formou komplexní dodávky řešení firmy IBM. Svým charakterem a rozsahem je tento projekt ojedinělý a řadí se počtem studentů mezi největší projekty svého druhu v České republice. Veškeré studijní materiály jsou pro každého zaměstnance dostupné v elektronické verzi včetně

zkušebních testů. Zaměstnanec se tak může jak během doby určené na vzdělávání, tak v průběhu pracovního dne, pokud je pro to prostor, vzdělávat.

Školící programy umožňují získat široké spektrum znalostí s cílem zajistit komplexní profesní vybavenost. Využitím e-learningu dochází ke zvýšení efektivity vzdělávacího procesu, tj. snížení finančních i časových nároků.

### **5.2.1.3 Ověřování znalostí vstupního vzdělávání a dalších znalostí**

Na zvládnutí vstupního vzdělávání, bezpečnosti práce, první pomoci a systému společenské péče jsou plánovány 2 měsíce. Zaměstnanec může tento vstupní blok vykonat i dříve. Test se provádí elektronicky na vlastním PC zaměstnance. Po přihlášení personalistou ke zvládnutí testu do systému je vyhrazena doba 5 dnů. V případě neúspěchu je možný druhý pokus. Na můj dotaz, zda se tak už někdy stalo, mi bylo odpovězeno, že nikoliv.

Ověření ostatních znalostí daných plánem jako je např. klient – zásady jednání, správní řízení, důchodové pojištění, apod. jsou vykonávány obdobně jako vstupní vzdělávání. Účastníci všech těchto kurzů obdrží po jejich úspěšném absolvování osvědčení od daného správního úřadu.

### **5.2.1.4 Ověřování znalostí vstupního vzdělávání následného**

Vstupní vzdělávání následné je nutno vykonat ve lhůtě do 1 roku. Tento kurz je zajišťován Institutem státní správy dle metodiky vypracované touto institucí. Tato metodika připouští absolvovat tento kurz v písemné formě či elektronicky.

Pokud by byl test prováděn písemně, musí být v každé studijní skupině minimálně jeho dvě varianty. Obvyklý způsob je elektronický.

Test se skládá ze 40 otázek a každá otázka má tři varianty. Jen jedna odpověď je správná. Časová dotace na celý test je 60 minut a účastník má možnost při jeho

provádění používat pomůcky jako jsou zákony, vlastní výpisky, literatura a další pomůcky. Za úspěšně vykonaný test se považuje ten, kde 75 % odpovědí je správných a účastník obdrží od Institutu státní správy osvědčení.

Institut státní správy toto školení organizuje pro Českou správu sociálního zabezpečení dvakrát do roka.

#### **5.2.1.5 Prezenční kurzy ve výukových střediscích ČSSZ**

Česká správa sociálního zabezpečení má výukové středisko v Ořešácích u Divišova, v Kroměříži a od r. 2005 také v Karlových Varech. Finanční prostředky na vybudování posledně jmenovaného střediska poskytla Evropská unie v rámci twinningového projektu Phare s názvem „*Vybudování školicí kapacity ČSSZ*“. V prvních dvou jmenovaných střediscích se totiž, každém z nich, mohlo najednou vzdělávat maximálně 30 osob. Moderní prostory v Karlových Varech umožňují, aby se najednou školilo téměř 300 lidí (<http://cssz.cz>).

#### **5.2.1.6 Kurzy určené pro střední a vrcholový management**

Manažerské vzdělávání se zahrnuje po absolvování vstupního vzdělávání úvodního. Toto vzdělávání se uskutečňuje u Institutu státní správy nebo ve výukových střediscích České správy sociálního zabezpečení. Mezi základní kurzy patří základní manažerské dovednosti, řešení konfliktů, vedení lidí, hodnocení a rozvoj zaměstnanců a další.

#### **5.2.1.7 Členové lektorského sboru**

V rámci České správy sociálního zabezpečení působí lektorský sbor (pro oblast evropského práva sociálního zabezpečení, pro oblast sociálního zabezpečení, pro oblast informačních technologií).

Lektoři jsou odborní zaměstnanci jednotlivých oblastí činností a musí splňovat požadavek pedagogického lektorského minima. Od lektora se žádá, aby byl schopen kombinovat vzdělávací a profesionální kompetence, řídit tým, organizovat práci, definovat úkoly, rozvíjet „kolegiální“ potenciál. Členové lektorského sboru jsou rovněž autory či garanty odborných textů, které slouží jako podklad při tvorbě elektronických kurzů. Jsou tedy jednou z pracovních skupin, která se podílí na vytváření interních odborných kurzů.

## **5.2.2 Úřad práce**

### ***5.2.2.1 Vstupní vzdělávání úvodní a jeho ověřování***

Noví zaměstnanci přijímaní do zaměstnaneckého vztahu (minimálně na jeden rok) jsou cílovou skupinou vstupního vzdělávání úvodního. Pro tuto cílovou skupinu je vstupní vzdělávání úvodní povinné. Zahajuje se okamžikem vzniku pracovního poměru a ukončuje se do tří měsíců. Jedná se o měsíční kurz realizovaný distanční formou. Metodou a prostředkem výuky je e-learning a samostudium materiálů přístupných na webových stránkách vzdělávacího střediska Úřadu práce v Olomouci. Přidělený konzultant, kterým je personalista, v jehož pracovní náplni je vzdělávání úředníků, je nápomocen pro zvládnutí úkolů, které jsou obsahem elektronického „Interaktivního kurzu“. Po prostudování jednotlivých problematik plní účastník úkoly, které jsou mu zadávány, a zapisuje je do zvláštního pracovního sešitu v daném programu. Test se provádí elektronicky na vlastním PC zaměstnance. Výsledky své práce předá účastník svému konzultantovi ke zhodnocení a je jen na konzultantovi, zda toto absolvované vzdělání uzná jako dostatečné.

Po úspěšném složení testu obdrží uchazeč osvědčení od vzdělávacího střediska Úřadu práce Olomouc.

### **5.2.2.2 Vstupního vzdělávání následné a jeho ověřování**

Vstupní vzdělávání následné je nutno vykonat ve lhůtě do 1 roku. Zahajuje se nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního. Je povinné pro všechny zaměstnance správních úřadů mimo zaměstnanců v dělnických profesích. Vstupní vzdělávání následné zajišťuje Institut státní správy formou e-learningu. Přihlášky na e-learning zasílají personalisté úřadů práce nejbližšímu vzdělávacímu středisku, který je zaeviduje a následně předá Institutu státní správy. Jedná se o 36 hodinový kurz realizovaný distanční formou. Metodou a prostředkem výuky je e-learning a samostudium materiálů přístupných na webových stránkách. Organizačně zajišťuje průběh tohoto kurzu zaměstnanec odpovědný za vzdělávání na jednotlivých úřadech práce ve spolupráci se vzdělávacími středisky úřadů práce. Závěrečný test se provádí elektronicky na vlastním PC zaměstnance. Osvědčení o úspěšném ukončení kurzu vydává Institut státní správy.

### **5.2.2.3 Prezenční kurzy ve výukových střediscích úřadů práce**

Úřady práce mají výuková střediska v Písku, Olomouci a Pardubicích. Jednotný katalog vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů práce vydává pro každý rok Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Kurzy jsou rozčleněny na A a B. Obsahem části A jsou kurzy, které jsou stále aktuální, osvědčené a probíhají již několik let. Část B tvoří pilotní kurzy projektu „Vzdělávání zaměstnanců služeb zaměstnanosti“. Na vysvětlení uvádím, že cílem tohoto projektu je rozvinout a modernizovat vzdělávací systém pro pracovníky služeb zaměstnanosti a tím zvýšit i jejich kvalifikační úroveň.

### **5.2.2.4 Členové lektorského sboru**

V rámci vzdělávacích středisek úřadů práce působí lektorský sbor pro nejrůznější oblasti vzdělávací problematiky.

Lektoři jsou většinou odborní zaměstnanci jednotlivých úřadů práce nebo externí specialisté. Od lektora se žádá, aby byl schopen kombinovat vzdělávací a profesionální kompetence, řídit tým, organizovat práci, definovat úkoly, rozvíjet „kolegiální“ potenciál. Členové lektorského sboru jsou rovněž autory či garanty odborných textů sloužících k výuce.

#### **5.2.2.5 Získávání znalostí**

Vzdělávání zaměstnanců úřadů práce je realizováno na základě usnesení Vlády České republiky č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Uskutečňuje se prezenční, distanční i e-learningovou formou, a to Institutem státní správy, vzdělávacími středisky úřadů práce či přímo na jednotlivých úřadech. Vstupní vzdělávání úvodní a následné přihlašoval personalista, další školení navrhoval vedoucí odboru či oddělení dle nabídek kurzů nabízených jednotlivými vzdělávacími středisky. Nevýhodou bylo, že se nejednalo o systémové vzdělávání. Jednotlivé kurzy a to přesto, že se jednalo o velice hodnotné kurzy, se každý rok opakovaly. Déle pracující zaměstnanec tak podle výpovědi personalistů, neměl možnost rozšířit své znalosti v další problematice. Stávalo se, že stejný kurz absolvoval vícekrát. Nebyla tak zabezpečena kontinuita v systému vzdělávání, která by nutně vedla ke zvyšování kvality a kompetencí zaměstnanců služeb zaměstnanosti. Od 1. 1. 2009 došlo ke změně v nastavení systému vzdělávání zaměstnanců služeb zaměstnanosti.

#### **5.2.2.6 Individuální vzdělávací plán**

Jde o plán vzdělávání zaměstnance (dále jen „Plán“), který je veden teprve až od 1. 1. 2009. Do té doby byly jednotlivě absolvované kurzy vedeny v celostátním programu Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, kam absolvované kurzy zapisovali personalisté jednotlivých úřadů práce. Nevýhodou tohoto programu byla špatná orientace v absolvovaných školeních jednotlivými zaměstnanci. Pokud zaměstnanec změnil jméno (např. žena se vdala), program nepřiradil další školení

k tomuto zaměstnanci, ale byly vedeny seznamy školení dva. Nejednalo se zde v žádném případě o plán vzdělávání, ale o zápis proběhlého školení.

Speciální kurzy jako jsou např. kurz pro mzdové účetní, kurz pro archiváře, finanční účetní, apod. se zde nezapisovaly vůbec.

„Plán“ je nově tvořen s ohledem na danou pracovní pozici, kdy personalista doporučí vedoucímu odboru či oddělení kurzy, které jsou pro danou pracovní pozici potřebné, a ten podle svého zvážení rozhodne, které školení bude obsahem individuálního plánu vzdělávání. Každoročně bude provedeno hodnocení zaměstnance a na základě těchto výsledků bude „plán“ aktualizován. Plány budou vedeny centrálně v elektronické podobě. Po vytištění bude podepsán zaměstnancem a vedoucím odboru či oddělení. Plnění jednotlivých školení a aktualizace bude probíhat prostřednictvím personalisty. Jednotliví zaměstnanci budou personalisty průběžně přihlašováni na konkrétní vzdělávací akce podle požadavků, které byly v individuálním vzdělávacím plánu stanoveny.

## **5.2.3 Finanční úřad**

### ***5.2.3.1 Právní rámec získávání znalostí***

Vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů vychází z usnesení Vlády České republiky č. 1542, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Tato pravidla jsou aplikována do resortu Ministerstva financí České republiky směrnicí ministra financí č. 9/2006 ke vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech resortu. Inovačním impulzem pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů byl dokument Modernizace daňové správy, schválený vedením Ministerstva financí České republiky č. 11/2006 dne 24. 2. 2006. S platností od 1. 8. 2008 vydalo Ministerstvo financí České republiky metodický materiál – Pravidla vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů, jehož cílem je shrnutí, ujednacení, úprava a aktualizace



doposud vydaných metodických materiálů ke vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů.

### **5.2.3.2 Vstupní vzdělávání úvodní a jeho ověřování**

Noví zaměstnanci, přijímaní do zaměstnaneckého vztahu, jsou povinni absolvovat toto vzdělávání bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu. Ukončuje se obvykle do tří měsíců. Toto školení je realizováno lektory s regionální působností pro zaměstnance příslušného finančního ředitelství a formou samostudia.

Pro dělnické a servisní profese stanoví obsah tohoto vzdělávání ředitel finančního ředitelství.

### **5.2.3.3 Vstupní vzdělávání následné a jeho ověřování**

Vstupní vzdělávání následné je povinné vykonat ve lhůtě do 1 roku. Zajišťuje jej Institut státní správy formou e-learningu na základě organizačních pokynů odboru 48 ministerstva financí. Závěrečný test se provádí elektronicky na vlastním PC zaměstnance. Osvědčení o úspěšném ukončení kurzu vydává Institut státní správy.

### **5.2.3.4 Odborné vzdělávání**

Odborné vzdělávání probíhá v rámci trojstupňového odborného vzdělávání.

I. stupeň – obsahuje kurzy:

- povinné (např. registrace daní, evidence daní, vyměrování, správa daně z nemovitosti, daňová kontrola, apod.) a,
- nepovinné (jednoduché účetnictví, podvojně účetnictví, daňová soustava, základy práva, finanční právo, apod.).

Podmínkou účasti je předchozí absolvování vstupního vzdělávání.

- II. stupeň – zaměstnanci si vybírají kurz podle jejich náplně práce a zaměření na konkrétní činnost (daň z nemovitosti, vymáhání, daňová kontrola, oceňování, registrace daňových subjektů apod.).

Podmínkou je absolvování prvního stupně a nejméně 1 rok trvání zaměstnaneckého vztahu.

- III. stupeň – tvoří 78 nepovinných odborně specializačních kurzů (zdaňování subjektů se vztahem k zahraničí, cestovní náhrady, exekuce prodejem podniku, obchodní společnosti a družstvo apod.)

Podmínkou je nejméně tříletá praxe ve výkonu správy daní.

#### **5.2.3.5 Manažerské vzdělávání**

Manažerské vzdělávání a vzdělávání v dalších oblastech jsou nepovinná a tvoří nadstavbu trojstupňového interního systému vzdělávání. Manažerské vzdělávání je prohlubující vzdělávání, které je určeno vyššímu a střednímu managementu, tedy vedoucím zaměstnancům finančních ředitelství a finančních úřadů. Cílem je osvojení základních obecných pravidel pro výkon manažerské profese v oblasti pracovních vztahů, sociálních dovedností, rozvoje osobnostních předpokladů a ucelených znalostí o procesech manažerského řízení a rozhodování. Vedoucí pracovníci si mohou vybrat ze škály 117 kurzů, které jsou rozděleny do skupin manažerské kompetence, daně, teorie práva, daň a právo v oddělení, daň a psychologie v oddělení, kombinované, manažerská příprava, problematika Evropské unie.

#### **5.2.3.6 Jazykové vzdělávání**

Zajišťují si sama finanční ředitelství a je jen v jejich kompetenci, jaký způsob výuky si zvolí.

### **5.2.3.7 Organizace zajištění vzdělávání**

Požadavky na prohlubující vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů, tj. odborné, manažerské a aktualizací vzdělávání, předkládají pověřeni zaměstnanci personálních oddělení pro vzdělávání vedoucím úseků vzdělávání vzdělávacích zařízení územních finančních orgánů. Na tomto základě zpracuje odbor 48 Ministerstva financí České republiky plány vzdělávacích akcí. Schválený plán vzdělávacích akcí je pak následně realizován. Finanční ředitelství samostatně sestavují plány vlastních vzdělávacích akcí. Schválené plány vzdělávacích akcí jsou elektronicky zaznamenány v informačním systému VZD/VEMA a na stránkách Intranetu ÚFDŘ – Vzdělávání ÚFO.

Vzdělávání se uskutečňuje prezenční, distanční i e-learningovou formou a to Institutem státní správy, vzdělávacími středisky územních finančních orgánů či přímo na jednotlivých finančních ředitelstvích.

### **5.2.3.8 Plán vzdělávání zaměstnance**

Plán vzdělávání zaměstnance zpracovává personální oddělení finančních ředitelství a je veden v elektronické verzi – program VZD/VEMA.

Plán vzdělávání se tvoří na základě hodnocení zaměstnance. V praxi to znamená provedení vlastního sebehodnocení a následně hodnocení hodnotitelem. Zaměstnanec při sebehodnocení doplní datum splnění zadaných úkolů z minulého období včetně vzdělávacích aktivit, jichž se zúčastnil, a výsledky závěrečných zkoušek. Následně vyplní úkoly pro nadcházející období a vybere vzdělávací akce, jíž by se chtěl v následujícím období zúčastnit. V případě, že školení, o nějž má zájem, není součástí nabídky, uvede stručný popis tohoto školení.

### **5.2.3.9 Prezenční kurzy ve výukových zařízeních územních finančních orgánů**

Finanční úřady mají výuková zařízení Vltava v Milovicích a Přehrada v Luhačovicích. Vzdělávací kapacita obou výukových zařízení je využívána na základě předem schválených plánů vzdělávacích akcí.

### **5.2.3.10 Členové lektorského sboru**

Lektoři, kteří se podílejí na výuce v jednotlivých vzdělávacích akcích zařazených do systému vzdělávání, tvoří tzv. lektorský sbor.

Lektoři jsou většinou vlastní zaměstnanci nebo externí specialisté. Vzdělávání lektorů z řad vlastních zaměstnanců je organizované odborem 48 Ministerstva financí České republiky a je realizované na základě metodického materiálu Institutu státní správy a směrnice č. 9/2006 ministra financí. Cílem je rozvíjet pedagogicko – psychologické znalosti a dovednosti pro efektivní výkon lektorů z řad vlastních zaměstnanců.

## **5.2.4 Územně samosprávné celky**

### **5.2.4.1 Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání je úřad povinen zajistit všem nově přijímaným úředníkům a úředník má povinnost ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do tří měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti územního samosprávného celku, základy veřejného práva veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,

- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- znalosti základů užívání informačních technologií,
- základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Vstupní vzdělávání má umožnit zaměstnanci plnou a rychlou integraci do pracovního prostředí, orientovat nově přijímaného pracovníka na konkrétním pracovišti a vybavit ho základními informacemi o činnosti úřadu a jeho kompetencích, informacemi o fungování veřejné správy s ohledem na pracovníkovo dosažené vzdělání a dosavadní praxi.

Od této povinnosti jsou osvobozeni ti pracovníci, kteří se při nástupu do zaměstnání k územně samosprávnému celku prokáží platným osvědčením o absolvování zvláštní odborné způsobilosti. Další výjimku stanoví vyhláška Ministerstva vnitra České republiky č. 511/2002 Sb. o uznání rovnocennosti vzdělání.

#### **5.2.4.2 Zvláštní odborná způsobilost**

Zvláštní odborná způsobilost představuje souhrn znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon vyhláškou určených správních činností. Zvláštní odbornou způsobilost prokazují úředníci územních samosprávných celků, kteří vykonávají správní činnosti:

- a) při správním rozhodování a dozorové činnosti v silničním hospodářství,
- b) v silniční dopravě,
- c) při přestupkovém řízení ve věcech bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních řízeních souvisejících,
- d) při správním rozhodování o řidičských oprávněních a řidičských průkazech,

- e) při správním rozhodování a dozorové činnosti při provozování drah a drážní dopravy,
- f) při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu,
- g) při správě daní a poplatků,
- h) při památkové péči a správě sbírek muzejní povahy,
- i) v územním plánování,
- j) při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění,
- k) při řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi a o dávkách pro osoby se zdravotním postižením,
- l) v sociálních službách,
- m) při sociálně-právní ochraně dětí,
- n) při správě živnostenského podnikání,
- o) při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy,
- p) ve školství,
- q) při přestupkovém řízení ve věci veřejného pořádku, občanského soužití a majetku,
- r) při správě matrik a státního občanství,
- s) při vedení evidence obyvatel a vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů,
- t) při zajištění ochrany obyvatel a krizovém řízení,
- u) ve zdravotnictví,

- v) ve vodním hospodářství,
- w) v lesním hospodářství a myslivosti,
- x) v zemědělství,
- y) v ochraně přírody a krajiny,
- z) v ochraně ovzduší,
- aa) v hospodaření s odpady a nakládání s obaly,
- bb) při ochraně zdraví a životního prostředí před škodlivými účinky chemických látek a chemických přípravků a prevenci havárií způsobených těmito látkami,
- cc) při posuzování vlivů na životní prostředí a integrované prevenci a omezení znečištění,
- dd) při ochraně zemědělského půdního fondu.

Zaměstnanec územně samosprávného celku, který se na výše vyjmenovaných činnostech podílí, musí k jejich výkonu prokázat zvláštní odbornou způsobilost. Jen zcela výjimečně může tyto činnosti vykonávat i úředník, který tuto způsobilost neprokázal, avšak pouze na dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru tohoto úředníka k územně samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je zvláštní odborná způsobilost požadována. Další výjimkou uznání rovnocennosti vzdělání a podmínky dle § 43 odst. 10 zák. č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, tj. vznik nároku na starobní důchod do 31. 12. 2007. V tomto případě se úředník účastní přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti jen tehdy, jestliže o to sám požádá.

Prokázání zvláštní odborné způsobilosti zkouškou je tedy kvalifikačním předpokladem pro výkon svěřených správních činností. Neprokáže-li úředník zvláštní odbornou způsobilost ve stanovené lhůtě, převede jej územní samosprávný celek

na jinou činnost, pro kterou úředník předpoklady splňuje. Pokud takové místo zaměstnavatel nemá, je naplněn výpovědní důvod podle zákoníku práce.

Územní samosprávný celek je povinen přihlásit úředníka, který vykonává výše uvedené správní činnosti, k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnosti, pro jejichž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Zvláštní odborná způsobilost obsahuje obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, znalost zákona o obcích, o krajích, o hlavním městě Praze a o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.

Jestliže úředník vykonává dvě nebo více správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, je rozhodující, v jakém územně samosprávném celku se tak děje. Pokud se jedná o obec, kde nejsou zřízeny alespoň dva odbory obecního úřadu nebo kde není zřízen pověřený obecní úřad, je tento úředník povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen pro jednu správní činnost, kterou určí vedoucí úřadu. V jiných případech, než uvedených v předchozí větě, je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost pro každou jím vykonávanou správní činnost. U druhého a u dalších ověření se zkouška vykonává jen ze zvláštní části. Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost má i vedoucí úředník, který řídí úředníky vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem. Vedoucí úředník prokazuje zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností vykonávaných jím řízenými úředníky. Vedoucí úřadu je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části.



#### **5.2.4.2.1 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti**

Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Zkouška se člení na dvě samostatně vykonávané a hodnocené části, písemnou a ústní zkoušku. Při písemné zkoušce i při ústní zkoušce se ověřují znalosti z obecné části a ze zvláštní části samostatně. Úředník koná nejdříve písemnou zkoušku, jejíž úspěšné složení je předpokladem pro konání ústní zkoušky.

Pro ověřování zvláštní odborné způsobilosti vytváří Ministerstvo vnitra České republiky zkušební komise. To také jmenuje předsedu a ostatní členy zkušební komise. Tyto komise mají tři členy a jsou složeny z odborníků na zkoušenou problematiku. Při zkoušce je komise vázána stanovenými soubory zkušebních otázek.

Písemný test je tvořen elektronicky, kdy ze souboru 390 zkušebních otázek je náhodným výběrem vygenerováno pro každý zkouškový termín 30 těchto otázek. Ústní část zkoušky se skládá ze tří otázek. Jedna otázka prověřuje znalosti úředníka z oblasti veřejné správy, zákona o obcích, zákona o krajích a zákona o hlavním městě Praze, druhé dvě otázky se týkají problematiky správního řádu.

#### **5.2.4.3 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím takových vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Tím je zajištěno, aby vedoucí pozice byly obsazeny pouze těmi úředníky, kteří jsou dostatečně kvalifikovaně připraveni pro výkon své řídicí funkce a to nejen po odborné stránce, ale i v oblasti manažerských dovedností. Proto i vzdělávání vedoucích úředníků, stejně tak jako zvláštní odborná způsobilost, zahrnuje obecnou a zvláštní část. Obecná část je zaměřena na znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, zvláštní část pak zahrnuje přehled o činnostech vykonávaných podřízenými úředníky.

Vymezit program kurzu pro zvláštní část vzdělávání vedoucích úředníků je však značně problematické, protože úřady nemají stejné uspořádání jednotlivých odborů

a správní činnosti vykonávané podřízenými úředníky jednotlivých vedoucích jsou proto také často rozdílné. V obecné části již tyto problémy nejsou. Vedoucí úředníci v tomto vzdělávacím programu získávají znalosti zaměřené především na:

- management ve veřejné správě,
- stanovování cílů, plánování, organizování,
- regionální a municipální politiku,
- tvorbu a hodnocení projektů ve veřejném sektoru,
- komunikaci s veřejností, public relation, lobbování, marketing ve veřejném sektoru,
- vedení pracovních týmů, komunikaci, motivaci,
- informační management ve veřejné správě,
- regionální a strukturální politiku Evropské unie,
- kontrolu ve veřejné správě,
- finance ve veřejné správě z hlediska řízení a realizace veřejných politik.

Neukončení tohoto vzdělávacího programu ve lhůtě 18 měsíců je důvodem k odvolání z funkce vedoucího úředníka nebo vedoucího úřadu. Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků a jehož náklady hradil územní samosprávný celek, je navíc povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru k územně samosprávnému celku po dobu tří let. Pokud by úředník rozvázal pracovní poměr dříve než po uplynutí této lhůty, je povinen uhradit územně samosprávnému celku náklady s tímto vzděláváním spojené.

Stejně jako u vstupního vzdělávání a zvláštních odborných způsobilostí lze uznat rovnocennost vzdělání v případě, že úředník ukončil studium v bakalářském nebo magisterském studijním programu, který je označen v prováděcí vyhlášce Ministerstva

vnitřní České republiky č. 511/2002Sb. o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. Ministerstvo vnitřní České republiky ho stanoví jako rovnocenný tomuto vzdělávacímu programu.

#### **5.2.4.4 Průběžné vzdělávání**

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání je realizací principu celoživotního vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Mělo by navazovat na vstupní vzdělávání, ale především na získanou zvláštní odbornou způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků s tím, že si jeho účastník prohloubí získané znalosti a dovednosti, které následně uplatní při výkonu správních činností.

Účast na kurzu, jež je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Součástí průběžného vzdělávání není tedy zkouška (na rozdíl od např. zvláštní odborné způsobilosti). Osvědčení o ukončení průběžného vzdělávání prokazuje účast úředníka na všech součástech průběžného vzdělávání definovaných vzdělávacím programem. Rozsah a délka kurzů musí být v souladu s časovým rozvrhem prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně osmnácti pracovních dnů po dobu následujících tří let.

Konkrétní obsah průběžného vzdělávání včetně časového rozsahu je dán plánem vzdělávání, který je individuální pro každého úředníka a odvíjí se od konkrétní správní činnosti vykonávané úředníkem, jeho osobnostních předpokladů a dosavadních znalostí a dovedností.

Jak se shodli personalisté obecních úřadů, je při velké nabídce různých vzdělávacích programů a stále se snižujících rozpočtovaných prostředků na vzdělávání velkou odpovědností vedoucích úředníků, aby dokázali vyslat své podřízené na takové vzdělávací aktivity, které jsou pro ně přínosem. Záleží jen na jejich posouzení, zda je vhodnější vyslat úředníka na kurz, který rozšíří a prohloubí jeho vědomosti v oblasti

správních činností nebo zvolí kurz, který usnadní jeho komunikaci s občany, odbornou práci na PC nebo ho připraví pro odbornou komunikaci v cizím jazyce v rámci mezinárodní spolupráce. Konečné rozhodnutí ohledně schválení absolvování jednotlivých vzdělávacích aktivit je na vedoucím úřadu.

## **5.2.5 Bankovní sektor**

### **5.2.5.1 Vzdělávání a rozvoj**

Vzdělávání je jednou z dlouhodobých strategií a klíčových podmínek pro zajištění profesního a kariérového růstu. Cílem vzdělávání je posílení kompetencí zaměstnanců a rozvíjení jejich znalostí a dovedností.

### **5.2.5.2 Profesní rozvoj a kariérový růst**

*Profesní rozvoj*, tj. změna spojená s rozšiřováním kompetencí vyžadující uplatnění kompetencí nových, při které zpravidla dochází ke změně druhu práce a je obvykle uskutečňována po 3 letech setrvání ve stávající pozici.

Pokud zaměstnanec splňuje předpoklady a jeho stávající manažer nesouhlasí s jeho převodem, komunikuje „přijímající“ manažer s „vysílajícím“ manažerem s cílem nalézt společný postup. Pokud se nedohodnou, rozhoduje kariérový výbor.

Maximální snahou konzultantů a manažerů je, aby k takovýmto situacím nedocházelo. To je do jisté míry dosahováno dobrou znalostí předpokladů a přání zaměstnanců v oblasti profesního rozvoje.

*Kariérový růst*, tj. povýšení do manažerských pozic, se uskutečňuje na základě vyhodnocení schopnosti trvale vyrovnaného pracovního výkonu, jeho kapacity rozvíjet

své podřízené zaměstnance a posouzení dalších schopností a dovedností. Tyto předpoklady jsou, kromě jiného, hodnoceny i psychologickým testem.

#### **5.2.5.2.1 Školení integrity**

Integrita je základním kamenem většiny velkých bank. Na ní staví svůj podnikatelský úspěch a je neoddiskutovatelné, že konkurenční prvotřídnost začíná a končí se závazkem etického chování.

Úvodní školení nových pracovníků, po týdenním seznámení se s procesy a firemní kulturou na pobočce banky, probíhá na centrále, kde se zaměstnanec seznamuje s principy integrity. Ta zahrnuje především pravidla:

- bezpečnosti a ochrany životního prostředí,
- etiky, tj. poctivost, spravedlnost, důvěryhodnost ve všech aktivitách i vztazích v rámci banky,
- dodržování všech zákonů a předpisů, které se vztahují k podnikání banky,
- vyhýbání se střetům zájmů mezi pracovními a osobními záležitostmi a další.

Na závěr školení podpisují zaměstnanci závazek integrity jako osobní závazek dodržování etických pravidel.

#### **5.2.5.2.2 Školení produktů**

Druhé základní školení pro nové zaměstnance je školení produktů. Buď probíhá přímo na pobočce, nebo může probíhat i na centrále. Trenér neboli školitel je zaměstnancem centrály a každému zaměstnanci se individuálně věnuje od dvou do tří dnů podle potřeby.

#### **5.2.5.2.3 Školení systémů**

Třetí základní školení je školení systémů. Školí se obvykle tři systémy, tj. počítačové programy, se kterými bude zaměstnanec pracovat. Jde např. o programy na uzavírání produktů, transakcí, pokladna, hlavní kniha a další.

#### **5.2.5.2.4 Následná školení**

Další vzdělávací aktivity probíhají formou interních i externích akcí v podobě standardizovaných kurzů či kurzů přizpůsobených aktuálnímu požadavku jednotlivých profesních skupin zaměstnanců. Z nejnovějších produktů jsou to například soft skills pro manažery, asistentky nebo specialisty v ústředí. Kromě produktových a odborných vzdělávacích akcí pro obchodníky, manažery či specialisty probíhají jazykové kurzy nebo kurzy PC dovedností. Stále větší část těchto kurzů mohou zaměstnanci absolvovat formou e-learningu, jehož prostřednictvím probíhají i všechna zákonem předepsaná plošná školení. Veškeré vzdělávací aktivity tvoří ucelený koncept vzdělávání pro nové i stávající zaměstnance (<http://www.csob.cz/>).

#### **5.2.5.3 Hodnocení zaměstnance**

Pravidelná hodnotící fáze začíná několik dní před uplynutím zkušební lhůty. O každém zaměstnanci je veden spis k posouzení jeho schopností. Při prvním hodnocení se sleduje jeho iniciativa, orientace na změny, rozvoj, sebevědomí, analýza řešení problémů, plánování a organizování a další.

Následné hodnocení se skládá z několika fází:

- Každý týden jsou prováděny náslechy při prodeji produktů.
- Měsíčně se hodnotí prodej produktů. Ti nejúspěšnější zpracovávají pro ty ostatní tzv. best practice. Neúspěšní si mohou vyžádat pomoc trenéra.

- Pololetně probíhá hodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem. Ten pracovník, který se rozhodne pro změnu své pracovní pozice, musí si vyžádat hodnocení, tzv. 360° zpětná vazba. Pak tohoto pracovníka hodnotí nadřízení pracovníci dalších oddělení.

Každý zaměstnanec se hodnotí sám a výsledek je konfrontován s hodnocením hodnotitele. Kromě vlastního hodnocení si pracovník stanoví cíle pro další období. Popisuje své přínosy bance, cíle, kterých by chtěl dosáhnout. Výsledkem hodnocení je stanovení úloh pro dalších šest měsíců včetně potřebných školení. Některé banky tento „plán vzdělávání“ zpracovávají na rok.

Hlavní **odpovědnost za osobní rozvoj** je však na straně zaměstnance, který dostává podporu a doporučení od svého manažera a nabídku vzdělávacích aktivit a rozvojových nástrojů (<http://www.gemoney.cz/>).

Dalším krokem nadřízeného pracovníka je sestavení tzv. vitality line pro svého manažera. V rámci této vitality line je TOP zaměstnancům nabízen další rozvoj prostřednictvím vnitropodnikové university. Např. **GE Money Univerzita** slouží k systematické přípravě pro vyšší pozice a pomáhá vychovávat nástupce na klíčové pozice ve vlastních řadách. U nejnižších pozic je nabízena změna této pozice, tzv. rotace. Je to příležitost pro zefektivnění procesů v rámci vybraných oddělení. Přispívá k zlepšení pozice, získání kontaktů, zvýšení informovanosti a zlepšení komunikace. Pojmem rotace rozumíme dočasné přeložení zaměstnance. Doba trvání rotace je od 1 do 12 měsíců.

## 6 DISKUSE

U vyhodnocení dotazníkového šetření byla pro lepší přehlednost uváděna diskuse ihned za jednotlivými otázkami dotazníku.

V této kapitole bych chtěla shrnout výsledky dotazníkového šetření a dále je pak porovnat s výsledky osobních rozhovorů, které jsem většinou prováděla s personalisty nebo vzdělávači v jednotlivých institucích.

### 6.1 Efektivita vzdělávání ve veřejné správě

Vzdělávání úředníků obecně je řízeno zákonem, a to samostatným pro státní správu a samostatným pro úředníky územně samosprávných celků nebo-li obcí a krajů. Přestože každý z těchto zákonů obsahuje zásady kontinuity (pojetí vzdělávání jako systémového celoživotního procesu) a variability (rozmanitost obsahu vzdělávání odpovídající potřebám odborného růstu), podstatné, co oběma chybí, jsou principy kariérového růstu a motivace.

Každý z těchto zákonů zaručuje, aby úředník bezprostředně po nástupu získal obecné znalosti svého pracovního prostředí a své profese, aby byl v krátké době seznámen s pravidly a zákony jemu svěřené práce, aby z nich byl prozkoušen a aby se dále průběžně vzdělával. První dvě povinnosti stanovené tímto zákonem se v praxi uskutečňují jednorázově a další následné školení či vzdělávání je otázkou peněz. Motivací, pokud ji tak můžeme nazývat, je neudělat v zaměstnání hrubou chybu, či se opakovaně nedopouštět menších prohřešků. Zejména v době ekonomické krize je práce ve veřejné správě „jistotou stabilního průměrného příjmu“.

Pro úředníky územně samosprávných celků je další „motivací“ zachování si své pracovní pozice, splnění zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Tato podmínka je jedním z paradoxů, kdy úředníci na nejnižších pracovních pozicích vertikální řady



veřejné správy obhajují své znalosti při výkonu státní správy před komisí jmenovanou ministerskými úředníky. Ti na svých pracovních pozicích tuto podmínku splnění nemají, byť jsou hned po krajských úřadech dalším odvolacím orgánem směřujícím proti rozhodnutí úředníka vykonávajícího státní správu na obci. Bohužel jsem se ve své praxi setkala s několika úředníky, kteří tuto zkoušku zvláštní odborné způsobilosti ani na třetí pokus nesplnili a byl s nimi rozvázán pracovní poměr. Tato zkouška, zejména co se týká obecné části, obsahuje řadu zákonů, s kterými jednotliví úředníci při výkonu své práce nepracují a zejména pro starší ročníky je někdy pak obtížné tyto aplikace zákonů před ministerskou komisí vysvětlit.

Oba zákony zde také neberou v úvahu kariérní růst. Pokud chce úředník „povýšit“ na uvolněnou vyšší pracovní pozici, není na ni nijak připravován, ale hlásí se do vyhlášeného výběrového řízení, které je celostátně zveřejňované na úřední desce a zároveň na webových stránkách úřadu. Systém vzdělávání není na kariérní růst nastaven.

## **6.2 Efektivita vzdělávání v bankovním sektoru**

Hodnotu vytvářejí znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivců. Proto bezprostředně po nástupu, obdobně jako u veřejné správy, garantuje bankovní sektor novým zaměstnancům získání obecných znalostí svého pracovního prostředí a nové profese.

Rozdíl však spočívá v pravidelné hodnotící fázi, která začíná několik dní před koncem zkušební lhůty. Každý zaměstnanec se hodnotí sám a výsledek je konfrontován s hodnocením hodnotitele. Kromě vlastního hodnocení si pracovník stanoví cíle pro další období a školení, která považuje pro splnění stanovených cílů za potřebná. Hlavní odpovědnost za osobní rozvoj je na straně zaměstnance, který dostává podporu a doporučení od svého manažera a nabídku vzdělávacích aktivit a rozvojových programů. Je zde sledováno, zda vynaložené či naopak nevynaložené úsilí vede k nějakému výsledku.

Řada bank vede tzv. tréninkové karty, kde jsou jednotliví zaměstnanci běžně, i jedenkrát týdně, při své práci hodnoceni hodnotitelem. Obecně se tato činnost nazývá „náslechy“ a výsledkem je popis nedostatků, které by měl zaměstnanec odstranit. Zaměstnanec si může vyžádat konzultaci jiného pracovníka či nadřízeného. Z osobního rozhovoru s jednou zaměstnankyní velké banky vím, že v běžné praxi o tuto konzultaci nikdo nepožádá. Bankovní sektor je tvrdý business a vyžádání této pomoci by bylo považováno za neschopnost a nesamostatnost a to zejména, pokud by si řadový zaměstnanec vyžádal pomoc od nadřízeného.

Mezi další preferovaná školení zaměstnanců patří tréninkové učební aktivity. Patří mezi ně techniky uzavírání prodeje, reakce na námítky klientů a jejich překonávání, projevy nákupních signálů a porozumění neverbální komunikaci zákazníků tak, aby ji uměli číst a stavět ji do souvislosti při posouzení aktuální situace.

V rámci účasti na dalším školení je běžnou praxí zpracovat úkoly zadané buď nadřízeným či přednášejícím a ty pak v rámci školení prezentovat. Závěrem školení bývá opakovací test.

Po každém hodnocení sestavuje nadřízený pro svého manažera tzv. **vitality line**. TOP zaměstnancům je nabízen další rozvoj prostřednictvím vnitropodnikové university a slouží k systematické přípravě pro vyšší pracovní pozice, u nejnižších pozic je nabízena změna této pozice, tzv. rotace. Součástí vitality line je žebříček hodnocení zaměstnanců. U těch, kteří se v hodnocení umístí na posledních místech, je uvažováno do budoucna v případě, že se nezlepší, s propuštěním. Tento žebříček zaměstnanci neznají.

## 7 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, jak efektivní je systém vzdělávání ve veřejné správě a jak efektivní je v soukromoprávních institucích, presentované bankovním sektorem, a jak toto vzdělávání koresponduje se současným trendem celoživotního učení. Současně jsem se pokusila vytvořit návrh k vzdělávání pro praxi v jednotlivých institucích.

Z mých zjištění vyplynulo, že systém vzdělávání ve veřejné správě neumožňuje aktivní podíl pracovníka na jeho rozvoji a už vůbec nepředpokládá plánování kariérního růstu. Naopak bankovní sektor kariérní růst podporuje a systém vzdělávání ho usnadňuje. Odpovědnost za osobní rozvoj a kariérní růst je v bankovním sektoru na straně zaměstnance a je ze strany managementu podporován a vítán.

Každá organizace musí investovat určitý čas a peníze do rozvoje zaměstnanců. Důležité je, aby vzdělávání probíhalo průběžně a aby reagovalo na aktuální změny a požadavky. Pokud bude zaměstnanec dostatečně informován o své profesní oblasti, tím lépe bude připraven na odhalování problémů a sám bude přicházet s náměty na jejich řešení.

Po roce 1989 se česká ekonomika značně otevřela a v současné době funguje jako součást globální ekonomiky, což na jedné straně přináší výhody, ale na druhé straně i rizika a těžkosti. Globální ekonomika se rozvíjí ruku v ruce s informační a znalostní společností. Na půdě Evropské unie se postupně dospělo k tomu, že celoživotní učení by mělo být jakousi společnou střešou, pod níž by se sjednotily všechny druhy vzdělávání. Je však zřejmé, že nebude jednoduché dosáhnout stavu, kdy se budou moci lidé účastnit učení v průběhu celého svého života. Také jednotlivci nebudou chtít investovat čas a úsilí do dalšího učení, pokud získané vědomosti a odbornosti nebudou hmatatelně uznávány právě v jejich zaměstnání.

Mezi nejvýznamnější motivační faktory bych zařadila celkové podnikové ovzduší a kulturu institucí, perspektivy budoucího osobního rozvoje a uplatnění, mezilidské vztahy, odbornou a lidskou autoritu managementu, styl řízení a jednání, péči o lidi, jejich zdraví a pracovní a životní prostředí a jiné faktory. A pokud člověka práce baví, má možnost se v ní rozvíjet, učit se, je v dobrém kolektivu a má dobré vedení, je to jedna z nejvyšších motivací.

Závěrem lze konstatovat, že velká většina pracovníků si uvědomuje, jak je vzdělávání pro jejich profesi potřebné a důležité a vítá možnost absolvování dalšího vzdělávání.

## **7.1 Navržení optimálního systému vzdělávání**

Pod pojmem podnikové (firemní) vzdělávání rozumíme cílená a plánovitá opatření a činnosti, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností, způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců. Iniciativa v oblasti podnikového vzdělávání musí vycházet z vedení organizace. Podklady pro identifikaci druhu a rozsahu vzdělávání musí přicházet od bezprostředních nadřízených a také od samotných pracovníků.

### **7.1.1 Metody a formy**

#### **7.1.1.1 Orientace**

Bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu je každý nový zaměstnanec seznámen s vlastním pracovištěm, podnikem (úřadem) a úkoly, jejichž plnění vyžaduje vykonávaná profese. Obdrží základní informace k osvojení základních dovedností a znalostí, zejména vnitropodnikových předpisů a zákonů, které bude pro svou činnost potřebovat. Seznámení provádí personalista, přímý nadřízený a další informace lze čerpat ze speciálního software pro vstupní vzdělávání, pokud takový

software podnik či úřad má. Pokud to charakter práce vyžaduje, provádí se instruktáž při výkonu práce či školení prováděná formou asistování k postupnému osvojování určitého druhu práce.

U tohoto základního proškolení lze provést do tří měsíců zkušební test. Pro zajištění objektivitu tento test, pokud je vyžadován, zadává a vyhodnocuje personalista dané instituce za účasti přímého nadřízeného hodnoceného zaměstnance.

### **7.1.1.2 Profesní vzdělávání**

Druh, rozsah a lhůta pro absolvování tohoto vzdělávání, případně stanovení vykonání zkoušky vychází ze zákona či z interního předpisu podniku či úřadu pro danou pracovní pozici. Sem patří zejména všechna povinně stanovená školení pro danou pracovní pozici. Např. školení zkušebních komisařů, zkoušky pro možnost ověřování listin, zkoušky pro vstup do centrálních (státních) softwarových databází, svářečské zkoušky, zkoušky pro výkon práce plavčíka, apod. Druh a rozsah zkoušek je stanoven příslušným zákonem, případně firemním předpisem.

### **7.1.1.3 Prohlubující vzdělávání**

Konkrétní podněty musí přicházet bezprostředně od nadřízených a též od samotných pracovníků. Definované potřeby musí být nezbytně nutné pro výkon dané pozice. Tyto podněty jsou obsahem ročního plánu vzdělávání. Výsledkem je vypracování plánu vzdělávání, na kterém spolupracuje personalista, pracovník a jeho přímý nadřízený. Plán vzdělávání se zpracovává obvykle po třech měsících pracovního poměru tak, aby byly známy vzdělávací potřeby pracovníka.

Do tohoto vzdělávání lze také zahrnout i jazykové a počítačové kurzy, kurzy asertivity, kurzy k syndromu vyhoření, komunikační dovednosti, psychologické výcviky, apod.

Toto vzdělávání se uskutečňuje formou přednášek, účastí na seminářích, pracovních poradách, workshopech, prostřednictvím počítačových a on-line školicích programů, apod.

#### **7.1.1.4 Vzdělávání zaměřené na profesní kariéru, řízení kariéry**

Předpokladem pro tento typ vzdělávání je zmapování konkrétních potřeb organizace a prověření současné způsobilosti jednotlivců pro výkon dané činnosti. Možnost kariérního růstu je významným motivačním faktorem pracovníků. Ti by měli být vždy informováni o příležitostech, které v dané organizaci ke své kariéře mají. Organizace by měla v tomto ohledu svým lidem poskytovat jasnou perspektivu. Na základě těchto skutečností jsou vypracovány plány profesní kariéry.

Plán profesní kariéry je dlouhodobý plán rozvoje daného pracovníka. Dílčí kroky ve vzdělávání a přípravě jsou obsahem ročních plánů vzdělávání. Obsahem jsou taková školení, která podporují získání nezbytných vědomostí a dovedností požadovaných profesními nároky na výkon vybraných funkcí.

## **7.2 Hodnocení zaměstnanců s ohledem na vzdělávání**

Pravidelné hodnocení pracovníků poskytuje zaměstnavateli informaci o tom, jak jeho lidé pracují, pro samotné pracovníky poskytuje informaci, jak se na ně jejich zaměstnavatel dívá, jak je hodnotí.

Hodnocení spočívá ve zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům, resp. občanům, či dalším osobám.

Hodnocení je vhodné provádět pololetně a to přímým nadřízeným. Zjištěné výsledky je důležité sdělit jednotlivým pracovníkům a projednat je s nimi. Hodnocení by pak mělo vést k hledání a nalézání cest, které povedou ke zlepšení pracovního

výkonu každého zaměstnance, zároveň k realizaci opatření, která tomuto napomohou. Jedním z opatření by měla být aktualizace ročního plánu vzdělávání s ohledem na potřeby pracovníka, u kterého se očekává trvale vyrovnaný pracovní výkon s orientací na výsledek.

### **7.3 Typy doporučeného vzdělávání**

Základní úprava vzdělávání:

- orientace (základní proškolení),
- profesní vzdělávání,
- prohlubující vzdělávání,
- vzdělávání zaměřené na profesní kariéru (řízení kariéry),
- aktualizace vzdělávání (aktualizace plánu vzdělávání) s ohledem na hodnocení zaměstnanců.

### **7.4 Shrnutí**

Faktem zůstává, že kdo chce být úspěšný na pracovním trhu, musí se učit celý život a instituce, která chce být konkurenceschopná či prospěšná celé společnosti, by se měla stát „učící se“ organizací. Celoživotní vzdělávání je důležité nejen pro firmy a instituce, ale i pro jednotlivce. Kromě absolvování jakéhokoliv kurzu je následně vhodné ihned uplatnit některé poznatky v praxi. K tomu je také, kromě vůle jednotlivce, potřebné také prostředí, které tyto možnosti vytváří. Praktický výsledek je třeba monitorovat a hodnotit, aby proces získávání dalších znalostí byl korigován zpětnou vazbou z praxe. Proces celoživotního učení se stává základem pro budoucí znalostní ekonomiku.

## 8 SUMMARY

The main task of this master's dissertation is to carry out a survey and an analysis of actual state of education in public administration and specified private law bodies, providing a comparison with regard to actual trends in the continuing education.

The survey was carried out in cooperation with public administration officials such as the Employment Bureau in České Budějovice and Písek, Welfare Services in České Budějovice and the Tax Office in České Budějovice, self administration represented by the officials of the town of Strakonice, Písek, Tábor, Lomnice nad Lužnicí and the Statutory Town of České Budějovice, and finally officials of the South Bohemian region. The specified private law bodies are bank sector institutions, represented by administrative workers (managers and common administrative workers) of Komerční banka a.s., Česká spořitelna a. s., Československá obchodní banka a. s. and GE Money Bank, a. s. All of these institutions have their representation or headquarters in the South Bohemian region.

The first part deals with theoretical information such as history, classification, reform, conceptual framework of human resources development and the structure of education in public service and the strategy of education in the bank sector. Every question of unstructured interviewing is analysed in a table or a chart followed by results and discussion. Finally I gave a summary of the most important findings from the questionnaire survey.

Education in public sector is governed by the law - separate law for the public administration and separate law for the officials of regional administration bodies. The main things that both laws are missing are principles of professional growth and motivation. An official does not participate in his plan of education and there is no plan of professional growth.

On the contrary the bank sector encourages the professional growth and the system of education makes it easier. The employee is responsible for his own personal



development and professional growth, which is encouraged and appreciated by the management.

**Key words:** plan of education, motivation, stimulation, continuing education, knowledge economy, questionnaire survey

## 9 POUŽITÁ LITERATURA

1. Baroš, L. a kol. *Reforma veřejné správy v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, úsek pro reformu veřejné správy, 2003, 64 s. ISBN 80-239-0225-3.
2. Celoživotní vzdělávání [online]. 2007 [cit. 31. 1. 2010]. Dostupné na WWW: <<http://www.euractiv.cz/vzdelavani0/link-dossier/celozivotni-vzdelavani>>.
3. Institut pro místní správu Praha: Zřizovací listina [online]. 2009 [cit. 31. 1. 2010]. Dostupné na WWW: <<http://www.institutpraha.cz/pusobnost/zrizovaci-listina>>.
4. Institut státní správy: O nás [online]. 2009 [cit. 18. 12. 2009]. Dostupné na WWW: <<http://iss-edu.cz/?do=02>>.
5. Kariéra v GE Money [online]. 2009 [cit. 13. září 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/kariera/vzdelavani-a-rozvoj>>.
6. Kovář, J., Fachinelli, H. *Personální otázky veřejné správy*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000, 25 s. ISBN 80-7194-292-8.
7. Menšík, F. *Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy* [online]. 9. září 2000 [cit. 6. prosince 2009]. Dostupné na WWW: <[http://www.europeum.org/disp\\_article.php?aid=234](http://www.europeum.org/disp_article.php?aid=234)>.
8. Seznam standardizovaných jazykových zkoušek. *Věstník MŠMT ČR - sešit 9/2004*. 1. 9. 2004, č. 9, s. 24. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.msmt.cz/PDF/msmt23092004.PDF>>.
9. Usnesení vlády ČR č. 601/1999 ke koncepci přípravy pracovníků ve veřejné správě
10. Usnesení vlády ČR č. 1542/2005 Sb., o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.
11. Usnesení vlády ČR č. 349/2001 k Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě.
12. Usnesení vlády ČR č. 1028/2001 o Pravidlech, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády České republiky.
13. Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

14. Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků zemních samosprávných celků.
15. Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.
16. Vzdělávání a rozvoj kariéry v ČSOB [online]. 2009 [cit. 13. září 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/Kariera-u-nas/Stranky/Vzdelavani-a-rozvoj-kariery-v-CSOB.aspx>>.
17. Vzdělávání až 300 zaměstnanců umožní nové výukové středisko ČSSZ v Karlových Varech [online]. 14. března 2005 [cit. 10. října 2009]. Dostupné na WWW: <<http://www.cssz.cz/cz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2005/2005-03-14-vzdelavani-az-300-zamestnancu-umozni-nove-vyukove-stredisko-cssz-v-karlovyh-varech.htm>>.
18. Whittaker, B. *Jste studenty života?* [online]. 12. 11. 2009 [cit. 20. 2. 2010]. Dostupné na WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-39049550-jste-studenty-zivota>>.
19. 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).
20. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

## **10 PŘÍLOHY**

Příloha č. 1: Dotazník

## Dotazník

Dotazník je anonymní. Odpovědi budou analyzovány a použity v diplomové práci  
Vzdělávání ve veřejné správě a vybrané soukromoprávní instituci.

Vybrané odpovědi prosím zakřížkujte (můžete i více) nebo doplňte slovně.

1. Jakého jste pohlaví?

- žena  
 muž

2. Jaký je Váš věk?

- 20 – 30 let  
 31 – 40 let  
 41 – 50 let  
 nad 50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní  
 středoškolské  
 vysokoškolské

4. Kolik roků působíte v současném zaměstnání?

\_\_\_\_\_

5. Jaká je vaše pracovní funkce?

- vedoucí pracovník  
 řadový pracovník

6. Jaké je vaše pracovní zařazení (např. účetní, technický pracovník, IT odborník, ...)?

\_\_\_\_\_

Příloha č. 1

7. Jste spokojen/a se systémem vzdělávání ve vaší organizaci?

- ano
- s výhradou ano
- ne

8. Máte možnost školení?

- ano, pravidelně
- ano, příležitostně
- ne

9. Kde absolvujete školení?

- v objektu pracoviště (školitel) nikdy  pokaždé  většinou  občas
- e-learningem nikdy  pokaždé  většinou  občas
- ve školicím středisku organizace nikdy  pokaždé  většinou  občas
- v externí firmě nikdy  pokaždé  většinou  občas

10. Jak často absolvujete v průměru školení?

- více než jednou v měsíci
- měsíčně
- čtvrtletně
- pololetně
- ročně
- nikdy

11. Poskytuje Vám zaměstnavatel na nutnou dobu absolvování školení:

- pracovní volno s náhradou mzdy
- pracovní volno bez náhrady mzdy
- školení jsou mimo pracovní dobu

12. Cenu kurzu (školení) hradí?

- zaměstnavatel v plné výši
- zaměstnanec s příspěvím zaměstnavatele
- zaměstnanec v plné výši
- školení jsou zdarma

13. Jakých školení se účastníte?

- školení vyplývající ze zákona nebo obdobného právního předpisu
- profesní školení
- jazykové kurzy
- počítačové kurzy
- školení zaměřená na rozvoj osobnosti

14. Jaká je délka školení?

- několik hodin       pokaždé    většinou    občas    nikdy
- jeden den             pokaždé    většinou    občas    nikdy
- několik dní           pokaždé    většinou    občas    nikdy
- přes víkend           pokaždé    většinou    občas    nikdy

15. Máte možnost si vybrat taková školení (mimo školeních vyplývajících ze spec. zákona, tedy pro Vás povinně absolvovaných), která považujete za potřebná pro Vaši práci?

- ano, vždy
- většinou ano
- nemohu výběr ovlivnit

16. Vyhledáváte si školení sami nebo vám je nařizuje / doporučuje zaměstnavatel?

- školení musím vyhledávat
- některá školení jsou nařízená / doporučená a jiná si musíme hledat sami
- školení jsou nařízená / doporučená zaměstnavatelem

17. Jste spokojen/a s kvalitou absolvovaných školení?

- ano
- většinou ano
- většinou ne
- ne

18. Je systém vzdělávání u Vaší organizace nastaven tak, aby se jeho absolvováním podstatně zvýšily Vaše znalosti a dovednosti?

- ano, splňuje tyto podmínky
- ano, znalosti a dovednosti se zvýší, ale ne v maximální míře
- ano, znalosti a dovednosti se zvýší, ale jen průměrně
- ano, znalosti a dovednosti se zvýší, ale jen nepatrně
- ne, nezvýší se

Příloha č. 1

19. Máte možnost absolvovat takový cyklus školení, který by Vás připravil na možný kariérní růst?

- ne, v naší organizaci takový systém neexistuje  
 ano, jsem v tom podporován

20. Pokud máte ve Vaší organizaci osobní plán vzdělávání, podílíte se na jeho zpracování?

- ano  
 částečně  
 ne

21. Považujete informace získané při školení za užitečné?

- ano  
 většinou ano  
 většinou ne  
 ne

22. Uplatníte informace získané při školení ve své práci?

- ano  
 většinou ano  
 většinou ne  
 ne

23. Vítáte možnost absolvování školení?

- ano  
 většinou ano  
 většinou ne  
 ne

Děkuji Vám za Váš čas, který jste byli ochotni věnovat této části mé diplomové práce.