

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2006 - 2009

Monika Vodičková

Vzdělávání úředníků veřejné správy a role kombinované formy studia
v inovaci vzdělávacích programů

Blended Learning in the Educational System of Public Administration
Officers

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
Praha 2009

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze 26. 6. 2009

.....

Obsah

0	ÚVOD	8
1	TEORIE LIDSKÉHO KAPITÁLU JAKO TEORETICKÉ VÝCHODISKO PRO OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE.....	13
2	CELOŽIVOTNÍ UČENÍ V ČESKÉ REPUBLICE	23
3	VEŘEJNÁ SPRÁVA A JEJÍ ČLENĚNÍ.....	29
3.1	Pojem „veřejná správa“	29
3.2	Státní správa v České republice.....	29
3.3	Územní veřejná správa.....	30
4	LEGISLATIVNÍ RÁMEC SYSTÉMU PŘÍPRAVY PRACOVNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	32
4.1	Koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě.....	32
4.2	Platné právní předpisy pro oblast vzdělávání úředníků veřejné správy	33
5	VZDĚLÁVÁNÍ PODLE ZÁKONA O ÚŘEDNÍCÍCH	34
5.1	Zákon 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů	34
5.2	Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků	35
5.3	Vstupní vzdělávání	37
5.4	Průběžné vzdělávání.....	38
5.5	Zvláštní odborná způsobilost (ZOZ).....	40
5.6	Vzdělávání vedoucích úředníků	40
5.7	Rovnocennost vzdělávání	42
5.8	Adaptační proces	43
6	VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	46
7	AKREDITACE VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ A VZDĚLÁVACÍCH	

PROGRAMŮ	49
7.1 Akreditační komise MV ČR.....	49
7.2 Akreditace vzdělávací instituce nebo vzdělávacího programu	49
8 HLAVNÍ ÚKOL VZDĚLÁVÁNÍ NA ÚŘADECH ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY	53
9 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI ÚŘADŮ ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY 56	
9.1 Základní cyklus systematického vzdělávání úředníků	58
9.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání	59
9.1.2 Plánování vzdělávání.....	60
9.1.3 Realizace	61
9.1.4 Vyhodnocování vzdělávání	61
9.2 Personální útvar.....	62
9.3 Profil personalisty	64
9.4 Etický kodex.....	64
10 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ NA ÚŘADECH ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ	66
10.1 Cíle vzdělávacího procesu	67
10.2 Formy vzdělávání	67
10.2.1 Prezenční forma	68
10.2.2 Distanční forma.....	69
10.2.3 Kombinovaná forma.....	70
10.3 Metody vzdělávání.....	70
10.4 Osobnost lektora.....	71
10.5 Motivace	73
11 PROJEKT VYTVOŘENÍ NOVÝCH INOVATIVNÍCH KOMBINOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ PRO PRACOVNÍKY VEŘEJNÉ SPRÁVY ZLÍNSKÉHO KRAJE	75
11.1 Předprojektová část.....	76
11.2 Projekt Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje	79
11.2.1 Charakteristika cílové skupiny projektu	80
11.2.2 Obsah a průběh projektu.....	81

11.3	Realizace projektu – harmonogram a aktivity.....	83
12	ZÁVĚR	87
13	BIBLIOGRAFICKÉ CITACE.....	90
14	BIBLIOGRAFIE	93
15	PŘÍLOHY.....	95
15.1	Příloha A – Akreditace vzdělávací instituce a vzdělávacího programu.....	96
15.2	Příloha B – Pravidla vzdělávání Krajský úřad Středočeského kraje.....	99
15.3	Příloha C – Plán vzdělávání úředníka – Krajský úřad Středočeského kraje.....	108
15.4	Příloha D – Hodnocení vzdělávací akce – Krajský úřad Středočeského kraje	111
15.5	Příloha E – Etický kodex – Krajský úřad Středočeského kraje	112
15.6	Příloha F – Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	115
15.7	Příloha G – Vyhodnocení ankety 2. pilotního běhu kurzu Právní minimum ve veřejné správě	122

Resumé:

Bakalářská práce se soustřeďuje na téma vzdělávání úředníků veřejné správy, které je přiblíženo jak po stránce teoretické, tak praktické. Práce vychází z teoretického konceptu lidského kapitálu. Ve druhé kapitole je vymezeno současné pojetí celoživotního učení České republiky, jeho systém a základní dokumenty. V další části je popsán základní teoretický rámec vzdělávání úředníků veřejné správy v České republice, který vychází ze zákona 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků pro přípravu pracovníků ve veřejné správě a o změně některých zákonů.

Jsou zde vysvětleny základní principy vzdělávání úředníků, popsány jednotlivé oblasti vzdělávání úředníků, systém akreditací vzdělávacích institucí a programů, základní modely vytváření vzdělávacích programů. Závěrečná část práce je zaměřena na praktické poznatky z realizace vzdělávacích programů určených pro cílovou skupinu úředníků veřejné správy, a týká se projektu ESF Vytvoření inovativních vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje. Práce je doplněna řadou dokumentů, které jsou používány na úřadech v rámci procesu vzdělávání.

Resume:

The Bachelor's work focuses on the topic of training officials working in public administration, which has been illustrated both from the theoretical and practical points of view. The work is based on the theoretical concept of human resources capital. The second chapter defines the contemporary concept of an all-life learning in the Czech Republic, its system and basic documents. The following part describes the basic theoretical framework of training of the public administration officials in the Czech Republic, based on the Act No. 312/2002 Coll., on Local

Government Officials for their Preparation of Workers in Public Administration and on Modification of Certain Acts.

The work moreover explains the basic principles of officials' training, describes separate areas thereof, as well as the system of accreditation of educational establishments and programs and basic models of development of the training programs. The closing part of the paper is focused on practical knowledge resulting from implementation of the training programs designated for the target group of public administration officials and relating to the ESF EU Project: Creation of Innovative Training Programs for Zlín County Administration Officials. The work is supplemented with practical examples of documents used by authorities within the framework of the training process.

0 Úvod

Bakalářskou práci jsem zaměřila na téma vzdělávání úředníků veřejné správy, neboť v oboru vzdělávání dospělých pracuji již více než deset let a s touto konkrétní cílovou skupinou se setkávám déle než čtyři roky. Organizace, kde jsem zaměstnána v současné době, akciová společnost RENTEL, je akreditovanou vzdělávací institucí dle zákona 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků pro přípravu pracovníků ve veřejné správě a o změně některých zákonů. Hlavním těžištěm činnosti této instituce je vývoj a realizace vzdělávacích programů v oblasti prohlubování kvalifikace úředníků veřejné správy se specializací na e-learning.

Zkušenosti a znalosti, které jsem v průběhu své praxe získala, byly pro mne jedním z hlavních motivů, které mne vedly k volbě a zpracování právě tématu vzdělávání úředníků. Dalším, neméně důležitým důvodem bylo i to, že jsem měla možnost se také osobně setkat a spolupracovat s mnoha personalisty, kteří se velmi odpovědně vzdělávání na svých úřadech věnují a snaží se pro své kolegy, v rámci svých možností a kompetencí, učinit maximum i když to často nemají jednoduché, ať již ze strany vedení úřadu, nízkého rozpočtu nebo i pochopení samotných kolegů, úředníků, kteří se mají vzdělávat.

Termínem *úředníci veřejné správy* jsou v mé práci míněni zaměstnanci úřadů a institucí, kteří vykonávají územní samosprávu v České republice. V současné době musí i úřady veřejné správy, kraje, města a obce přizpůsobit veřejné služby nejen změnám legislativním, ale především změnám ve vnímání standardů veřejných služeb. Klienty institucí veřejné správy jsou

občané, kteří vyžadují dobré a kvalitní služby a zvyšování kvality veřejných služeb není možné bez vzdělaných a schopných zaměstnanců veřejné správy, tj. úředníků. Díky skutečnosti, že úředníci veřejné správy mají legislativně zakotvenou povinnost průběžného a odborného vzdělávání, jeví se jako reálné, že bude vytvořena skutečně kvalitní profesní skupina zaměstnanců. Samozřejmě jsem si ale vědoma, že toto tvrzení je podmíněno mnoha dalšími skutečnostmi, jako je např. kvalita institucí, které vzdělávání poskytují, odborná úroveň vzdělávacích programů a lektorů, motivace úředníků k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli své znalosti a schopnosti i mimo rámec své pracovní doby.

Zároveň jsem ale přesvědčena, že úředníkům veřejné správy je zatím věnováno poměrně málo pozornosti v rámci odborné literatury, která by souhrnně popisovala systém, metody a formy vzdělávání této specifické cílové skupiny, ačkoliv právě úředníci představují významný ukazatel kvality veřejné správy. V tomto přesvědčení mě utvrzují mnohá setkání jak s personalisty, tak se samotnými úředníky. Ne každý úředník, který má na starosti oblast vzdělávání na úřadě, má odborné vzdělání již při nástupu na svou pozici. Pokud chce začít se sebevzděláváním v této oblasti, často jediným pomocníkem je mu výklad zákona 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků pro přípravu pracovníků ve veřejné správě a o změně některých zákonů.

Úroveň odborných znalostí, dovedností i schopnosti komunikace a jednání úředníků veřejné správy může posoudit či hodnotit každý občan. Domnívám se, že k tomu, aby byli tito zaměstnanci skutečně kvalitními reprezentanty své profesní skupiny, je nezbytné a důležité klást především důraz na dodržování etického kodexu a naplňování požadavků na celoživotní vzdělávání.

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat systém vzdělávání úředníků veřejné správy v České republice tak, jak je legislativně ukotven v platném zákoně 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků pro přípravu pracovníků ve veřejné správě a o změně některých zákonů, v kontextu s praktickými poznatky a zkušenostmi, které jsem získala za dobu své praxe, během níž se věnuji především přípravě a realizaci vzdělávacích programů pro tuto cílovou skupinu a také vývoji nových e-learningových vzdělávacích programů. Dílčím cílem je pak prezentace výsledků projektu Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje, protože právě práce na tomto projektu výrazně ovlivnila systém realizace vzdělávacích programů v organizaci, kde pracuji.

Svou bakalářskou práci jsem rozčlenila tématicky na jedenáct kapitol.

Jako teoretický základ své práce jsem zvolila koncept lidského kapitálu, jež z pohledu andragogického představuje vyjádření zásadní úlohy vzdělání a praktických zkušeností na rozvoj lidských zdrojů. Vzdělání a vzdělávání jako významný faktor rozvoje lidského kapitálu vytváří tedy předpoklad pro zdárné a konkurenceschopné fungování organizací a tím pádem i úřadů veřejné správy.

Druhá kapitola je věnována systému celoživotního učení v České republice a seznámení se základním dokumentem v oblasti celoživotního učení v České republice, kterým je Strategie celoživotního učení v České republice a jeho nejdůležitějšími body, neboť tento materiál je základním rámcem vzdělávání dospělých v České republice.

Třetí až osmá kapitola přibližuje základní pojmy z oblasti veřejné správy a je zde detailně popsán systém vzdělávání úředníků veřejné správy v České republice, včetně všech jeho determinantů a specifík s ohledem na legislativní ustanovení zákona 312/2002 Sb., o úřednících územně

samosprávných celků a o změně některých zákonů.

V kapitolách deváté až jedenácté jsem se zaměřila na praktické poznatky z realizace vzdělávacích programů určených pro cílovou skupinu úředníků veřejné správy. Nejprve popisují základní pravidla realizace vzdělávacích programů a jejich aplikaci v praxi. Dále jsem zpracovala jednotlivé fáze projektu ESF Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje. V rámci tohoto projektu byla ověřována účinnost a efektivnost rozdílných forem vzdělávání s ohledem na specifika cílové skupiny a pokrytí jejich vzdělávacích potřeb. Zajímavé a možná i překvapivé jsou výsledky dotazníkového šetření, které bylo v předprojektové fázi provedeno. Účastníci šetření totiž zvolili jako nejvhodnější a nejefektivnější kombinovanou formu realizace vzdělávacích programů, která spojuje výhody samostatného studia v rámci e-learningu a osobního setkání studujících s lektorem při prezenčním setkání. Tento výsledek zcela popřel obecný předpoklad, že nejfrekventovanější a dospělými studujícími nejvíce preferovanou formou vzdělávání, je forma prezenční.

Výsledky tohoto dotazníkového šetření jsou v praxi dále využívány při tvorbě nových vzdělávacích programů pro cílovou skupinu úředníci veřejné správy. Domnívám se, že zmíněný projekt znamenal velký přínos nejen pro naše zákazníky, kteří měli možnost se jej aktivně zúčastnit a zdarma získat možnost proškolení ve vzdělávacích programech, které si sami zvolili, ale také pro rozvoj organizace, která byla nositelem projektu a samozřejmě pro celý realizační tým.

Děkuji panu docentu Jaroslavu Mužíkovi, DrSc., který byl vedoucím mé bakalářské práce, za cenné rady, čas, trpělivost a ochotu, jež mi věnoval v rámci osobních konzultací i písemných recenzí. Bylo mi ctí spolupracovat s člověkem, kterého si velmi vážím a z jehož odborné

literatury ve své práci často cituji, neboť jeho myšlenky a teorie jsou v praxi v rámci oboru vzdělávání dospělých užívány velmi často.

Dále vyjadřuji své poděkování paní Mgr. Drahomíře Komedové, z Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, Odbor Kancelář ředitele, Krajského úřadu Středočeského kraje, za poskytnutí dokumentů, které jsou použity jako praktické ukázky v rámci přílohové části. Děkuji i ostatním kolegyním a kolegům - personalistům úřadů územních samosprávných celků, jejichž kladný a zanícený přístup k práci a svěřeným pracovním úkolům, mi byl velkou inspirací nejen při zpracování mé bakalářské práce.

1 Teorie lidského kapitálu jako teoretické východisko pro oblast vzdělávání a rozvoje

Téma lidského kapitálu považuji za klíčový teoretický koncept, z něhož vychází obsahová náplň mé bakalářské práce. V této úvodní kapitole se tedy budu zabývat vysvětlením pojmu lidský kapitál a jeho vazbou k tématu mé bakalářské práce - vzdělávání dospělých, jako zásadnímu faktoru rozvoje lidských zdrojů, vedoucímu k zvyšování lidského kapitálu. Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, jíž zaměstnanci přispívají k rozvoji organizace. V této souvislosti je třeba uvést, že lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu a rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je primárně ten, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací.

Lidský kapitál má velký význam v teorii lidských zdrojů, jejíž složkou je také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. S pojmem lidský kapitál se můžeme setkat rovněž v rámci šetření a analýzy trhu práce, určování úrovně mezd a při analýze faktorů, které ovlivňují tempo ekonomického růstu. V současné době, která je charakteristická rychlým a rozsáhlým zaváděním nových technologií, změnami a vzájemnou konkurencí, jsou za nejcennější zdroj organizace považováni právě její zaměstnanci, jako nositelé lidského kapitálu. Na kvalitě a potenciálu nositelů lidského kapitálu závisí úroveň a konkurenceschopnost dané organizace.

Celkovou hodnotu organizace tvoří finanční a intelektuální kapitál. Finančním kapitálem jsou peněžní zdroje. Intelektuálním kapitálem jsou organizované znalosti využívané k rozvoji podniku, který je rozvíjen kvalitním výběrem a rozvojem zaměstnanců. Armstrong pojem

intelektuální kapitál charakterizuje: „Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které - společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) - tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.“

Armstrong definuje i jednotlivé složky intelektuálního kapitálu, kterými jsou:

- Lidský kapitál - tvoří jej znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.
- Společenský kapitál - představují zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace.
- Organizační kapitál - je souhrn znalostí vlastněných organizací, které jsou uloženy v např. v databázích, organizačních směrnících apod.

(Armstrong, 2002, s. 71.)

Lidský kapitál je pojem široký a užívaný v různých kontextech a definovaný různými způsoby. Pro účely vysvětlení v rámci mé bakalářské práce jsem zvolila definice autorů, kteří se ve svých pracích zabývají andragogikou a řízením lidských zdrojů a cituji je i v dalších kapitolách této práce. Palán (2002, s. 113) definuje pojem lidský kapitál: „Zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe.“ Dle Armstronga (2002, s. 73) je lidský kapitál: „souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě ...“

Z výše uvedeného je zřejmé, že není platná jednotná definice a záleží na tom, v jakém kontextu je tento pojem použit. Ve většině definic je ale zmíněna zásadní úloha vzdělávání a rozšiřování znalostí a dovedností. Stav a tvorbu lidského kapitálu významně ovlivňují dědičné dispozice

jednotlivce a rovněž rodinné prostředí (rodinné zvyky a tradice), sociální zázemí (finanční zajištění) a prostředí (škola, přátelé, příbuzní...), v němž jeho nositel žije a rozvíjí se. Podle G. Beckera, který významnou měrou přispěl k rozvoji teorie lidského kapitálu sehrává v procesu tvorby lidského kapitálu významnou úlohu i štěstí jednotlivce týkající se prostředí, v němž se narodil a žije. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 26).

Teorie lidského kapitálu je založena na analogii mezi investicemi do fyzického a lidského kapitálu a na myšlence, že produktivitu a budoucí příjmy lze zvyšovat nejen investicemi do strojů, budov, dopravních prostředků atd., ale také investicemi do vzdělávání lidí. Už Adam Smith ve své knize Pojednání o podstatě a původu bohatství národů z roku 1776 na toto poukázal, když tvrdil, že na vzdělání může být pohlíženo jako na investici, která zvyšuje produktivní schopnost člověka a následně také jeho celoživotní příjem. Plně byla však tato myšlenka rozvinuta až v pracích amerických ekonomů T. Schultze a G. Beckera. Termín lidský kapitál (human capital) byl poprvé použit v roce 1961 v článku „Investment in Human Capital“, který vyšel v Economic Review a jeho autorem byl držitel Nobelovy ceny Theodore Schultz. Od té chvíle se mezi ekonomy rozhořela diskuze, co lidský vlastně kapitál představuje. Většina se posléze shodla na tom, že termín v sobě zahrnuje schopnosti, zkušenosti a vědomosti. Gary Becker později definici obohatil o osobitost, vzhled, pověst a doporučení. Oba výše zmínění ekonomové zároveň stáli u zrodu teorie, podle níž existuje přímý vztah mezi vzděláním (kvalifikací) a produktivitou. Tito autoři se také jako první pokusili změřit míru návratnosti investic do vzdělání.

Pojem lidský kapitál v sociologii zavedl francouzský sociolog Pierre Bourdieu, v jehož pojetí se lidský kapitál dále člení na kapitál ekonomický

(materiální bohatství), kulturní (vzdělávání, informovanost), sociální (uznání, známosti) a symbolický (prestiž plynoucí z různých typů kapitálu).

Jelikož se tato práce vztahuje k významu a úloze vzdělávání v životě dospělého jedince, považují za důležité zabývat se především andragogickým pohledem na lidský kapitál. Jak bylo zmíněno výše, lidský kapitál je andragogy definován a chápán jako zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe.

Mužik (2004, s. 12–14) vymezil andragogický pohled na lidský kapitál a charakterizoval jeho složky. Východiskem, hlavní složkou tvorby a rozvoje lidského kapitálu jsou teoretické vědomosti, které se získávají především studiem v rámci školského systému, zejména na středních a vysokých školách. Praktické zkušenosti jsou získávány při výkonu určité profese, v konkrétních pracovních podmínkách. Tyto zkušenosti mají povahu profesní orientace a mnohdy nejsou dostatečně zpevněné a dostatečně se v nich neodráží specifické znaky a podmínky určitého pracoviště. Andragogické vymezení lidského kapitálu se oproti ekonomickému pojetí liší především zdůrazněním úlohy učení v kultivaci lidského kapitálu.

Lidský kapitál, na který je nahlíženo z andragogického pohledu, se skládá ze tří složek, které jsou blíže charakterizovány:

1. Stupeň dosaženého školního vzdělání. Jedná se o stupeň, případně i obor studia, dokončeného školního vzdělání představuje velmi globální prvek, v některých případech i nedostatečně určitý.
2. Praktické zkušenosti. Jsou produktem profesní praxe. Všeobecně je profesní praxe považována (vedle vzdělání) za druhou důležitou oblast kvalifikačního růstu pracovníků.
3. Další profesní vzdělávání. V současnosti se většina odborníků shoduje v názoru, že jedním z výstupů školního vzdělání by měla být motivace a zejména schopnost jedince dále se celoživotně vzdělávat.

Z hlediska lidského kapitálu (nositelem pracovní síly je člověk) je nutno (vzhledem k trhu práce) usilovat o určitou disponibilní „nadstavbu“. V dalším profesním vzdělávání nejde jen o doplnění poznatků, dovedností a návyků, nýbrž i o formování klíčových kompetencí.

Původní teorie lidského kapitálu byly založeny na myšlence, že výše příjmu jednotlivce se odvíjí výhradně od jeho schopností a dovedností, a ty zase od výše dosaženého vzdělání. Tento jednoduchý model byl záhy kritizován jako příliš jednostranný a zjednodušující. Kritici poukázali na to, že lepší schopnosti a dovednosti určitých jednotlivců jsou do jisté míry dány geneticky a především kulturně a sociálně. Tato kritika vedla k tomu, že odhady míry návratnosti investic do vzdělání začaly zohledňovat další faktory, které mohou mít vliv na výši příjmu, jako jsou schopnosti či sociálně ekonomický status rodiny. Mnozí kritici teorie lidského kapitálu šli ještě dále a přišli s tvrzením, že vzdělání nezvyšuje produktivitu jednotlivců, ale jen formálně označuje již dané rozdíly mezi lidmi (jejich jiné schopnosti a osobní vlastnosti). Vzdělání podle těchto kritiků funguje jako prostředek k třídění a filtrování lidí a k jejich označování různými vzdělávacími diplomy a certifikáty. Tato kritika se často označuje jako třídící hypotéza.

Ještě v polovině 80. let 20. století byl lidský kapitál vymežován jako „množství získaných dovedností a znalostí, které mohou zvyšovat produktivitu jednotlivců na trhu práce.“

V následujících dvaceti letech byl však koncept lidského kapitálu zásadním způsobem rozšířen o:

- Znalosti, které jednatel získává v průběhu života, užívá k produkci statků, služeb či myšlenek v tržním, či netržním prostředí.

- Znalosti, dovednosti, kompetence a další vlastnosti, vtělené v jednotlivcích, jsou relevantní pro ekonomické aktivity.
- Znalosti, dovednosti, kompetence a další vlastnosti, vtělené v jednotlivcích, usnadňují vytváření osobního pocitu pohody a zdraví, sociálního blaha a ekonomické prosperity

(Veselý, 2006, s.12).

Jak je patrné z výše uvedeného výčtu, vymezení lidského kapitálu bylo postupně rozšířeno. Lidský kapitál nemusí mít produktivní funkci jen bezprostředně na trhu práce, ale investice do něj se mohou projevit i v dalších oblastech, jako je např. rodinný nebo občanský život. Postupem doby si ekonomové i sociologové začali uvědomovat, že koncept lidského kapitálu je potřeba rozšířit tak, aby bral v úvahu nejen schopnosti a dovednosti, ale také osobní vlastnosti a motivaci. V tomto pojetí se termín lidského kapitálu již zřetelně překrývá s pojetím lidského potenciálu a přestává být výhradně ekonomickým pojmem. Vzdělávání již není chápáno čistě instrumentálně jako prostředek k dosažení vyšších příjmů, ale má rozvíjet „celého“ jednotlivce a připravovat člověka jak pro práci, tak pro život.

Dle Veselého (2006, s. 13) koncept lidského kapitálu zahrnuje:

1. Základní lidský kapitál – produktivní schopnosti a dovednosti v širokém slova smyslu (například truhlářské dovednosti, kreativita, komunikační schopnosti).
2. Širší lidský kapitál – charakteristiky, které umožňují jednotlivcům vytvořit, spravovat a dále rozvíjet základní lidský kapitál. To zahrnuje:
 - Schopnost dosáhnout a rozvinout určité dovednosti: schopnost učit se, schopnost rozpoznat své vzdělávací potřeby, řízení svých vzdělávacích aktivit

- Schopnost nalézt nejlepší místo k využití svých dovedností: schopnost naplánovat si kariéru, hledat si práci a prezentovat sebe sama zaměstnavateli.
- Osobní charakteristiky (jako důvěryhodnost), které dělají osobu atraktivnější jako zaměstnance, protože je u nich pravděpodobnější, že rozvinou své dovednosti účelně.

Jestliže si zkušenost z praxe vynutila rozšiřování lidského kapitálu i o bezprostředně ekonomicky neproduktivní schopnosti a dovednosti člověka, jako je jeho schopnost učit se, schopnost spolupracovat s druhými atd., pedagogické teorie se začaly ubírat směrem k praktičtějšímu a pro život a zaměstnání uplatnitelnějšímu vzdělávání. Průnikem těchto dvou postupů byl koncept tzv. klíčových kompetencí, které by měla škola rozvíjet. Termín kompetence se snaží postihnout, že cílem školního vzdělávání není jen osvojení poznatků a dovedností, ale i vytváření způsobilostí přesahujících do mimoškolního prostředí. Nemůžeme sice zdaleka říci, že propast mezi tradičním ekonomickým a tradičním pedagogickým pohledem na roli vzdělávání byla zcela překlenuta, jisté však je, že praxe ukázala, že „kompetence pro život“ a „kompetence pro uplatnění na trhu práce“ mají množství průniku. Současné široké pojetí lidského kapitálu sice značně komplikuje a znejasňuje původní teorie formulované Schulzem, Beckerem a dalšími autory, na straně druhé však činí koncept lidského kapitálu užitečným i mimo kontext ekonomie.

Dle Kameníčka (2003, s. 15) „Investicemi do lidského kapitálu označujeme aktivity, které se projevují trvalým nebo opakovaným (tj. nikoli jednorázovým) vlivem na naše peněžní či psychické příjmy. Investice do lidského kapitálu může být jednorázová nebo se může jednat o trvajíc

aktivitu. Její výsledek se však vždy projevuje v delším období, než v jediné uvažované periodě.“

Podstatou tvorby, respektive zvyšování hodnoty lidského kapitálu je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti, s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti, nikoli tedy uspokojení současných potřeb. Při vynakládání prostředků na tvorbu lidského kapitálu jde o investici, ne o spotřebu. Všechny náklady související s rozšiřováním rozsahu, zvýšením efektivity a s prodloužením fungování tohoto kapitálu jsou považovány za investice do lidského kapitálu. Lidský kapitál je zdrojem příjmu a představuje tak zásobu bohatství ekonomiky.

Investice do lidského kapitálu se od sebe liší ze tří hledisek:

1. formami (jedná se například o výcvik na pracovišti nebo školní vzdělávání, zdravotní péči, migraci za pracovními příležitostmi nebo o zjišťování informací o cenách a příjmech atd.);
2. účinky na výdělky a spotřebu;
3. investovanými objemy, mírami výnosu a zejména intenzitou vnímání vazby mezi investicí a výnosem.

Investovat do zvýšení hodnoty lidského kapitálů může jednak sám subjekt - jedinec, který chce zdokonalit svoje dovednosti a vědomosti, a následně zvýšit svou tržní hodnotu a tím i příjmy.

Investovat do lidského kapitálu, jakožto výrobního vstupu, může i organizace, která tuto investici může realizovat různými formami, v rámci nichž se může orientovat na:

- Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, což zahrnuje organizování rekondičních a lázeňských pobytů, zajišťování pravidelných komplexních zdravotních prohlídek. Mnohé podniky mají propracovaný tzv. sociální program, v jehož rámci uvedené služby a výhody pro své zaměstnance zajišťují.

- Zlepšování pracovních podmínek, kdy podniky zajišťují stále modernější a účinnější ochranné pracovní pomůcky, čímž předcházejí vzniku pracovních úrazů.
- Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání. Zvyšování hodnoty jak obecného, tak i specifického lidského kapitálu je možné dosahovat různými cestami, například vzdělávacími kurzy, sebevzděláváním, dálkovou formou vzdělávání, otevřeným studiem apod. Všechny formy směřují k celkovému rozvoji osobnosti, tedy získání nových vědomostí, dovedností, ke změně postojů a chování jednotlivců a ke zvyšování jejich kvalifikace.

V souvislosti s analýzou investic do lidského kapitálu jsou v ekonomické teorii nejčastěji posuzovány investice do vzdělávání. Návratnost investic do vzdělání a kvalifikace je možné srovnávat s návratností investic do hmotného kapitálu. Podle teorie lidského kapitálu nejsou organizace motivovány investovat do lidského kapitálu formou vzdělávání, neboť existuje riziko odchodu zaměstnance do jiné organizace i s vědomostmi a dovednostmi. V tomto pohledu se pro organizaci investice do lidského kapitálu stává neefektivní, na druhé straně ale zase získává výhodu v tom, že pracovník s vyšší hodnotou svého kapitálu přináší užitek ve formě zvýšení produktivity práce a v konečném důsledku přispívá k růstu výkonnosti celé organizace. Investice do vzdělávání vedou k vynakládání finančních prostředků a zároveň však přinášejí různý efekt. Představitel nové teorie ekonomického růstu R. Lucas tvrdí, že investice do lidského kapitálu přináší tzv. interní a externí efekty. Interní efekty vznikají, když uvedené investice přispívají ke zvyšování odborných a profesionálních schopností lidí a zajišťují tak růst produktivity

zaměstnanců. K externím efektům dochází tehdy, když zvyšováním schopností, dovedností a vědomostí se zvyšuje rovněž produktivita jiných zaměstnanců a podniků a efektivita ekonomiky jako celku. Uvedené externí efekty jsou někdy označovány pojmem pozitivní externalita a stávají se důležitým faktorem dlouhodobého růstu každé ekonomiky (Vodák, Kucharčíková, 2005, s. 27).

Investice do vzdělávání se projevují dlouhodobě především v úrovni rozvoje a fungování nejen jednotlivých organizací, ale následně celé společnosti a přinášejí nesporný společenský, sociální a ekonomický rozvoj. Investice do vzdělávání a rozvoje vlastních lidí jsou nástrojem rozvoje a stabilizace lidského kapitálu a stávají se rovněž nástrojem dosahování a lepší návratnosti těchto investic. Na závěr je třeba konstatovat, že efektivnost a návratnost investic do lidského kapitálu je pochopitelně spojena se systémem vzdělávání, národní vzdělávací politikou a volbou vzdělávacích metod a forem. O těchto determinantech úrovně lidského kapitálu se zmiňuji v následujícím textu.

Ačkoliv považuji teorii lidského kapitálu a zvláště andragogický pohled na tuto teorii, za nosnou platformu především pro oblast rozvoje lidských zdrojů, souhlasím s Armstrongem, který konstatuje, že: "důležitou myšlenkou teorie lidského kapitálu je asi to, že zájem o lidský kapitál by neměl odvádět pozornost od jiných stránek intelektuálního kapitálu - od společenského a organizačního, které se týkají rozvoje a osvojování znalostí, které má lidský kapitál dané organizace" (Armstrong, 2002, s. 76).

2 Celoživotní učení v České republice

Společenský a kulturní rozvoj posledních let sebou nese i zvýšené nároky na oblast vzdělávání, zvláště pak na oblast celoživotního učení. Zde je třeba zmínit, že ve své práci používám termín *celoživotní učení*, jež je totožný s pojmem celoživotní vzdělávání. Pojem celoživotní učení je používán ve smyslu Memoranda o celoživotním učení Evropské komise, ve kterém je definováno jako „veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se průběžně realizují s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů“ a zahrnuje:

- Formální vzdělávání, které se realizuje ve vzdělávacích institucích, jejichž funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Typickou vzdělávací institucí je škola.
- Neformální vzdělávání, které nevede k ucelenému školskému vzdělání. Realizuje se mimo formální vzdělávací systém, je zaměřené na určité skupiny populace a organizují je různé instituce (instituce pro vzdělávání dospělých, podniky, kulturní zařízení, nadace, apod.).
- Informální vzdělávání jako proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, kontaktů. Na rozdíl od formálního vzdělávání či neformálního vzdělávání je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.

Posilující pozice vzdělávání se samozřejmě odráží i v národních programech reforem jednotlivých členských států Evropské unie.

Celoživotní učení je nepřetržitý proces, v němž se jedinec přizpůsobuje změnám ekonomického, společenského a politického života. Výchozím

dokumentem koncepce celoživotního učení v České republice je Strategie celoživotního učení ČR, který přijala vláda ČR jako své usnesení v roce 2007 a zavázala se jej implementovat do praxe do prosince 2008. Dokument navazuje na Strategii rozvoje lidských zdrojů a její vznik vychází z doporučujících ustanovení Evropské unie. Strategie celoživotního učení je programovým dokumentem, který zahrnuje dvě části. První je analýza současného stavu celoživotního učení a druhou je identifikace hlavních strategických směrů a vizí pro celoživotní učení v České republice a návrh opatření na jejich podporu.

Hlavními strategickými směry rozvoje celoživotního učení v České republice jsou:

- Uznávání a prostupnost, kdy je cílem vytvořit otevřený prostor pro celoživotní učení včetně uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení.
- Rovný přístup, jehož cílem je podporovat dostupnost a rovnost šancí v přístupu ke vzdělávacím příležitostem během celého životního cyklu a to zejména prostřednictvím rozšiřování a otevírání nabídky vzdělávacích aktivit s důrazem na její rozmanitost a dostupnost.
- Funkční gramotnost, jejímž účelem je rozvíjet nejen vlastní funkční gramotnost, ale též další klíčové kompetence včetně schopnosti učit se v průběhu celého života; prostředkem je zejména kurikulární reforma směrem k rozvoji a podpoře tréninku klíčových kompetencí.
- Sociální partnerství, kdy základem tohoto směru je podpora souladu nabídky vzdělávacích příležitostí s potřebami ekonomického, environmentálního a sociálního rozvoje, a to zejména prostřednictvím participace sociálních partnerů (různých typů škol, podniků, nevládních a neziskových organizací a veřejné správy).

- Stimulace poptávky po vzdělávání u všech skupin populace v průběhu celého života.
- Kvalita, a to prostřednictvím podpory zajišťování kvalitní nabídky vzdělávacích příležitostí ve všech složkách - vzdělávacích institucích, vzdělávacích programech i vzdělavatelích samotných (lektorech, trenérech); zajišťování kvality by mělo být založeno na kombinaci externí evaluace a sebehodnocení.
- Poradenství s cílem rozvíjet informační a poradenské služby tak, aby byly přístupné kdykoliv, kamukoliv v případě jeho potřeby či zájmu o jakýkoliv typ vzdělávání a umožnily tak zvolit si každému svou vlastní vzdělávací dráhu; souběžně s tím by mělo docházet k upevňování sítě vzdělávacích institucí pro dospělé a intenzivní podpoře vzdělávací nabídky (zejména regionální).

(Palán, Langer, 2009, s. 105–6).

Dne 5. 1. 2009 schválila vláda usnesením č. 8 Implementační plán strategie celoživotního učení ČR, ve kterém byla Strategie celoživotního učení doplněna o řadu konkrétních prováděcích opatření, kterými budou její cíle v období 2009 - 2015 naplňovány. Tento plán se opět soustřeďuje na tři základní oblasti vzdělávání v České republice: počáteční, terciální a další vzdělávání. Jelikož se má práce věnuje problematice vzdělávání dospělých, jejíž součástí je oblast dalšího vzdělávání, budu se dále věnovat výčtu základních úkolů pro oblast dalšího vzdělávání.

Primární úkoly pro oblast dalšího vzdělávání na období 2009 - 2015 jsou především:

- Stimulovat jednotlivce i zaměstnavatele k rozšíření účasti na dalším vzdělávání.
- Zajistit uznání různých vzdělávacích cest k uznání vzdělávání.

- Rozvinout nabídku dalšího vzdělávání podle potřeb klientů a zajistit dostupnost.
- Zvýšit úroveň zaměstnanců podniků pro zvýšení konkurenceschopnosti;
- Zvýšit kvalitu dalšího vzdělávání.
- Rozvinout informační a poradenský systém pro uživatele dalšího vzdělávání.
- Vytvořit podmínky pro sladění nabídky vzdělávání s potřebami trhu práce.

Celoživotní učení se člení na dvě základní oblasti: jednak je to vzdělávání dětí a mládeže, dále pak vzdělávání dospělých, jehož nedílnou součástí je i oblast dalšího vzdělávání.

Situace v oblasti vzdělávání dospělých je v současné době poměrně nepřehledná. Chybí základní právní norma, která by definovala vzdělávání dospělých jako součást vzdělávací soustavy. Vzdělávání dospělých v současném právním systému není definováno v žádné platné normě, tato problematika je řešena fragmentárně v celé řadě dílčích ustanovení.

Stávající situaci ve vzdělávání dospělých v České republice výstižně charakterizuje Beneš (2004, s. 27):

- Hodnota a prestiž vzdělání roste. Stále více lidí cítí potřebu participovat na dalším vzdělávání. Dostupná nabídka však není pro všechny stejná. Vzdělávání dospělých nevytvořilo čtvrtý subsystém vzdělávací soustavy (vedle všeobecného, odborného a vysokého školství). To by vyžadovalo i jiné angažmá státu v této oblasti.
- Vzdělávání dospělých se stalo součástí personální politiky v organizacích. Výrazně se posouvá těžiště vzdělávání dospělých od

zájmového a všeobecného ke vzdělávání zaměřenému na získávání profesních kvalifikací a kompetencí.

- Podíl nestátní nabídky vzdělávání dospělých prudce roste. Přestává platit představa, že vzdělávání dospělých zabezpečuje sociální politika státu. Vzdělávání není již jen spotřeba veřejný statků, stává se potřebou lidí a zbožím, které může vydělávat peníze a má svůj trh. Roste trh vzdělávacích komerčních nabídek, průmyslu volného času a komerční kultury. Nabídka dostává vlastní váhu, a tvoří si tak sama poptávku.

Další vzdělávání je systém, který je zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování školského vzdělávacího stupně a do něhož spadá i další profesní vzdělávání, zahrnující kvalifikační vzdělávání, periodické vzdělávací akce a rekvalifikační vzdělávání. Česká republika v porovnání s jinými vyspělými zeměmi poukazuje velmi nízkou účast obyvatel na dalším vzdělávání. Další vzdělávání lze dělit na profesní, rekvalifikační a zájmové. Zákon o dalším vzdělávání jako svébytné součásti vzdělávací soustavy také neexistuje. Jediným zákonným ustanovením, která se zabývá touto oblastí je zákon č. 179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků v dalším vzdělávání, který byl schválen Parlamentem ČR v březnu 2006. Zákon upřesňuje formy úplných a dílčích kvalifikací, způsob provádění zkoušek u autorizovaných orgánů, zavádí radu vlády pro oblast kvalifikací, atd.

Pro skutečný rozvoj dalšího vzdělávání je třeba vytvořit náležité podmínky, které spočívají především v tom, že vysoké školy musí připravovat ve větším množství odborníky na práci s dospělou populací. Další vzdělávání by se také mělo stát přirozenou součástí všech středních, vyšších odborných a vysokých škol, což souvisí s tím, že účast na dalším

vzdělávání musí být dostupná pro každého, kdo ji potřebuje a chce se jej účastnit. Je třeba mít na zřeteli i finanční pokrytí účasti na dalším vzdělávání, která by měla být rozdělena mezi stát, kraje, obce, zaměstnavatele i samotné příjemce vzdělávání. V tomto smyslu je potřeba využít možností, které nabízejí operační programy spolufinancované Evropskými strukturálními fondy. Měla by vzniknout síť poradenských a informačních center o možnostech dalšího vzdělávání určeného jak jednotlivcům, tak institucím a měl by být zajištěn takový mechanismus, který bude odběratelům a účastníkům vzdělávacích služeb garantovat kvalitu a serióznost poskytovatelů.

Oblast dalšího vzdělávání má mimořádnou roli v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Obecně je termín rozvoj lidských zdrojů chápán jako zdokonalování znalostí, schopností, dovedností a postojů, které probíhá nebo by mělo probíhat po celý život. Převládající současná mezinárodní praxe pojmem rozvoj lidských zdrojů rozumí celoživotní vzdělávání a učení (formální i neformální), včetně učení z práce (informální), orientované zejména na lepší pracovní uplatnění, zvýšení kompetencí a výkonnosti jednotlivců i týmů a zahrnuje pod tento pojem širokou škálu aktivit, příležitostí a stimulů ve vzdělávací soustavě, hospodářské praxi i veřejné správě a jiných sektorech. Detailněji se problematice rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě věnuji v sedmé kapitole této práce.

3 Veřejná správa a její členění

3.1 Pojem „veřejná správa“

Veřejná správa je jedním z organizačních nástrojů pro dosahování vymezených funkcí státu či samosprávného územního celku. Představuje problematiku interdisciplinární, ale její vymezení není jednoznačné.

Veřejná správa je chápána jako určitý druh činností ve smyslu spravování, a to činností uskutečňovaných ve veřejném zájmu. Tyto činnosti jsou plně vázány právním řádem ČR.

V materiálním neboli funkčním pojetí je veřejná správa činností státních nebo jiných veřejných institucí, která svým obsahem není ani činností zákonodárnou ani soudní. V systému dělby státní moci je veřejná správa součástí moci výkonné. Veřejná správa je také instituce nebo souhrn institucí, které veřejnou správu vykonávají. V tomto institucionálním či organizačním pojetí je to tedy činnost orgánů označených jako správní úřady. Veřejná správa je správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Veřejnou správu vykonává stát a další k tomu zmocněné subjekty. Nejvýznamnější postavení ve veřejné správě zaujímá státní správa a územní samospráva.

3.2 Státní správa v České republice

V České republice ji vykonává vláda, následovaná ministerstvy, jinými ústředními orgány státní správy a dalšími státními úřady, které vykonávají státní správu svými místně a věcně kompetentními jednotkami na celém

území státu. Výkon státní správy může být na základě zákona přenesen na obce či kraje.

3.3 Územní veřejná správa

Územní veřejná správa je součástí struktury veřejné správy. Územní veřejná správa je především chápána jako místní správa, která představuje dvoustupňový systém územní samosprávy. Obec je základním celkem, kraj je vyšším územním celkem. Jen vyšším, nikoli nadřízeným. Obce a kraje vykonávají kromě svých vlastních činností spadajících do samosprávy také úkoly svěřené jim ve státní správě. Státní správu vykonávají v přenesené působnosti, protože ji na ně na základě zákona přenesl stát. Tento systém, kdy obce a kraje vykonávají jak svoji samostatnou působnost, tak působnost přenesenou, je nazýván spojeným modelem výkonu veřejné správy. Ve veřejné správě se rozhoduje o cizích právech a povinnostech. A to nemůže být až tak jednoduché. Veřejná správa by vždy měla být dobrou správou. Dobrá správa by měla garantovat kvalitu veřejné služby a určitou předvídatelnost rozhodování. Obecně je to taková správa, která kromě toho, že neporušuje základní práva a svobody, je i v souladu s platnými právními předpisy a je zároveň prováděna bez byrokratických, necitlivých, neodůvodněných průtahů a bez povýšeného, přehlíživého, nepředvídatelného či arogantního jednání úředníků.

Systémem vzdělávání vykonavatelů územní veřejné správy - úředníků, se zabývá tato bakalářská práce. Domnívám se, že je třeba uvědomit si, jakými proměnami prošla Česká republika od roku 1989 a že tyto změny se promítají také ve veřejné správě, jejíž role se v průběhu dvaceti let zásadně změnila. Tyto změny samozřejmě nutí úřady využívat potenciál svých

zaměstnanců a hledat nové, účinnější formy vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace a stimulace pracovníků.

Mnozí lidé se domnívají, že být zaměstnancem veřejné správy znamená získat jistou a klidnou práci. Ve znalostní společnosti, v níž dochází k neustálým změnám to však není možné. Úředníci představují významný ukazatel kvality veřejné správy. V současné době probíhá třetí fáze reformy veřejné správy a na úřady přešly rozsáhlé kompetence. Kvalitní zvládnutí těchto nových úkolů vyžaduje kompetentní a vzdělané pracovníky. Na závěr této kapitoly si dovoluji citovat zakladatele moderního managementu P. F. Druckera, neboť si myslím, že právě jeho myšlenka vystihuje podstatu a význam vzdělávání na úřadech veřejné správy: „Nejvzácnějším zdrojem v jakékoli organizaci jsou výkonní lidé“ (Drucker, 2004, s. 97).

4 Legislativní rámec systému přípravy pracovníků ve veřejné správě

4.1 Koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě

Významným krokem k rozvoji a kvalifikaci pracovníků veřejné správy bylo schválení návrhu Koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě v červnu 1999, která nastiňuje cíle, potřeby a úkoly v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě. Vznik a prosazení Koncepce znamenaly základní směr pro změnu dosud platného systému odborného vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, a její realizace byla naplánována na období následujících deseti let.

Na základě Koncepce měl být vybudován systém přípravy zaměstnanců ve veřejné správě, který měl obsahovat tyto nejdůležitější principy:

- rovný přístup do systému pro všechny zaměstnance,
- zakončení všech modulů přípravy ověřením znalostí a vydáváním osvědčení, 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.

Klíčovým cílem Koncepce byla stanovena profesionalita veřejné správy. Z pohledu změny přístupu ke vzdělávání úředníků se jedná především o uvědomění si potřeby celoživotního vzdělávání, vytvoření systému vzdělávání, legislativní povinnosti vzdělávat úředníky, zajištění potřebných finančních zdrojů a zejména i potřeba kvalifikovaného personálního zajištění úseků vzdělávání.

Nyní, takřka přesně po deseti letech od schválení Koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě, je už možné zhodnotit, zda byly hlavní principy dodrženy zda se podařilo naplnit i hlavní cíle tohoto důležitého dokumentu. Z Koncepce pak vycházely další specifické dokumenty „Návrh systému přípravy pracovníků veřejné správy“ a následně „Systém přípravy pracovníků veřejné správy“ a v roce 2002 zákon o úřednících územních samosprávných celků. Domnívám se, že minimálně zákon 312/2003 Sb., v němž jsou hlavní principy Koncepce zakotveny, byl důležitým krokem k vytvoření jednotného systému vzdělávání.

4.2 Platné právní předpisy pro oblast vzdělávání úředníků veřejné správy

Současnými určujícími právními předpisy pro oblast vzdělávání úředníků veřejné správy jsou:

- zákon 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů;
- zákon č. 218/2002 Sb. o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon);
- vyhláška 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků;
- vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.

5 Vzdělávání podle zákona o úřednících

5.1 Zákon 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2003, a to v návaznosti na ukončení činnosti okresních úřadů. Hlavním účelem zákona podle důvodové zprávy k vládnímu návrhu zákona je:

- přispět ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy územními samosprávnými celky plnou profesionalizací jejich úředníků;
- omezit politický subjektivismus při rozhodování o personálních otázkách;
- přispět touto právní úpravou ke změně pojetí veřejné správy ve veřejnou službu veřejnosti.

Důležitým cílem zákona je tedy vytvoření profesionálního úřednického sboru, který zajistí kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy. Profesionalizací se rozumí zvýšené nároky na odbornost zaměstnanců veřejné správy, stanovení povinností odpovídajících charakteru jejich práce a poskytnutí záruk a kompenzací, jež by vyvažovaly rozšířené nároky na tyto zaměstnance a jejich povinnosti.

Profesionalizace úředníků územních samosprávných celků je důležitým předpokladem rovněž pro vytvoření dostatečných správních kapacit pro převzetí *acquis communautaire* a jeho uplatňování územními samosprávnými celky. Zákon byl přijat ještě před vstupem České republiky do Evropské unie, kdy bylo třeba vzít v úvahu závěry zasedání Evropské rady v Madridu v prosinci 1995, v nichž bylo výslovně stanoveno, že

podmínkou pro vstup kandidátských zemí do Evropské unie je existence dostatečných správních kapacit.

Prostředkem k dosažení vyšší úrovně úředníků územních samosprávných celků je zejména rozšířený systém jejich vzdělávání, který vedle již dříve právem upravené zvláštní odborné způsobilosti zahrnuje v tomto zákoně i nová ustanovení o povinném vstupním vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků. Požadavky nestrannosti úředníků územních samosprávných celků a posílení jejich existenční nezávislosti na volených orgánech územních samosprávných celků byly již v době přijetí zákona a stále zůstávají o to naléhavější, že úředníci vykonávají, kromě jiného, i státní správu v přenesené působnosti nejenom pro občany. Rovněž tzv. Spojený model instituiconálního řešení samosprávy a státní správy na krajské úrovni, spolu se zrušením okresních úřadů a převedením jejich působnosti na územní samosprávné celky, zvýšil nároky na vyšší profesionalizaci a nestrannost úředníků (Vidláková, O., 2006, s. 19–20).

5.2 Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

Systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků vycházející ze zákona 312/2002 Sb. je založen na vzájemně provázaných principech:

- vzdělávání úředníků je povinné a územní samosprávný celek má povinnost zabezpečit prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících včetně vypracování plánu každého úředníka;
- plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníků v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů v rozmezí

následujících tří let;

- prohlubování kvalifikace úředníka se zajišťuje prostřednictvím vzdělávacích institucí akreditovaných pro příslušný akreditovaný vzdělávací program.
- akreditační řízení zajišťuje Akreditační komise zřízená při ministerstvu vnitra ČR;
- akreditaci mohou získat právnické nebo fyzické osoby a územní samosprávné celky (obce, kraje), pokud o ni požádají;
- ze zákona je akreditovanou institucí Institut pro místní správu, který je příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra ČR;
- vstupní vzdělávání je povinen nový úředník absolvovat do tří měsíců ode dne nástupu do zaměstnání (vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má např. zvláštní odbornou způsobilost);
- vyhláškou 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů se stanoví podmínky pro uznání předcházejícího získaného vzdělání studiem v bakalářských nebo magisterských studijních programech na vysokých školách, nebo úředník může požádat o vydání osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělávání nebo jeho části podle ust. § 34 zákona o úřednících, přičemž se na řízení o vydání osvědčení vztahují obecné předpisy o správním řízení;
- je řešena jednotná certifikace v akreditovaných vzdělávacích programech;
- současně je nově stanovena odpovědnost a kompetence Ministerstva vnitra ČR v oblasti vzdělávání včetně kontrolní činnosti kvality poskytovaných vzdělávacích služeb akreditovanými institucemi;
- úředník - zaměstnanec územního samosprávného celku (kraje, obce) je povinen zúčastnit se ve lhůtě a za podmínek, které zákon o

úřednicích stanoví:

- vstupního vzdělávání,
- průběžného vzdělávání,
- přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti,
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

5.3 Vstupní vzdělávání

Cílovou skupinou této formy vzdělávání jsou všichni nově nastupující zaměstnanci do pracovního poměru na úradě. Vstupní vzdělávání je chápáno nejen jako uvedení nového zaměstnance do problematiky veřejné správy, ale především do problematiky vlastní struktury správního úřadu. Zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv, povinností a pravidel etiky úředníka, základní dovednosti, návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií, základy komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k pracovnímu zařazení úředníka. V rámci tohoto vzdělávacího programu úředník získává základní informace o úřadu, pracovním místě, legislativě apod. Je zřejmé, že se jedná o oblast, která má ve vzdělávacím systému své místo. Za absolvování vstupního vzdělávání je vystaveno osvědčení, které je v rozsahu 5 pracovních dní započítáno do plnění plánu vzdělávání.

V praxi se zabývají pořádáním Vstupního vzdělávání jednak akreditované vzdělávací instituce, ale také např. krajské úřady, které

akreditaci pro tento typ vzdělávání získaly. Jedná se většinou o cyklus prezenčních seminářů nejen pro úředníky z krajského úřadu, ale také pro úředníky obecních a městských úřadů, které územně pod krajský úřad přísluší. Výhodou tohoto typu organizace Vstupního vzdělávání je především to, že lektory jsou většinou vedoucí úředníci nebo odborníci z daného regionu, a výklad odborné problematiky bývá proložen i řešením konkrétních problémů v rámci dané odborné oblasti a také možnost bezúplatné účasti. Nevýhodami pak nutnost dojíždění na celodenní semináře, kterých je nejméně pět, méně častá (většinou 1x za tři měsíce) organizace kurzu a pak také omezený počet míst pro účastníky, což se váže na prezenční formu. Proto se mi jeví jako nejefektivnější kombinovaná forma Vstupního vzdělávání, kterou organizuje např. krajský úřad Jihomoravského kraje v Brně. Dva z pěti povinných modulů - Etika a korupce a Management a informační technologie absolvují noví zaměstnanci formou e-learningu. Ostatní: Právo, Veřejné finance, Veřejná správa formou prezenčních seminářů.

5.4 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání se zaměřuje na všechny úředníky územního samosprávného celku, kteří vykonávají státní správu v přenesené působnosti nebo v samostatné působnosti. Zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou prezenčních nebo e-

learningových kurzů, přičemž forma by samozřejmě měla odpovídat typu zvoleného vzdělávání. O účasti úředníka na kurzech rozhoduje většinou nadřízený nebo personalista na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka, pracovník je povinen se kurzu účastnit. V oblasti průběžného vzdělávání záleží na rozhodnutí úřadů, na jaké typy kurzů své zaměstnance vyšlou, jakým způsobem bude určena důležitost a také jak rozdělí finanční zdroje, to vše s ohledem na nutnost proškolení všech úředníků v celkovém objemu 18 dnů během tří let vzdělávacího cyklu. Je jasné, že například mzdová nebo finanční účetní bude mít potřebu účastnit se většího počtu odborných seminářů než pracovnice podatelny nebo referentka informačního centra úřadu. Jednou z možností proškolení většího množství úředníků je realizace vzdělávání zaměstnanců úřadu s využitím e-learningového vzdělávacího portálu. Jeho výhodou je aktuální nabídka akreditovaných vzdělávacích programů u MV ČR, programů celoživotního vzdělávání a školení ze zákona. Dalšími přínosy je omezení nepřítomnosti úředníků na pracovišti a nízké náklady na tuto formu vzdělávání. Uspořené finanční prostředky je následně možné vložit na pokrytí potřeby speciálních a odborných kurzů, které nelze řešit distanční e-learningovou formou. Kurzy a vzdělávací programy v oblasti průběžného vzdělávání poskytují vzdělávací instituce dle odborného zaměření kurzů a vzdělávacích programů. Požadavkem úřadů bývá, aby alespoň část programů byla akreditována akreditační komisí MV ČR. Rozsah je individuální, některým úřadům stačí, aby úředníci absolvovali v rámci kalendářního roku alespoň jeden program akreditovaný u MV ČR. Zákon o vzdělávání úředníků tento požadavek neřeší.

5.5 Zvláštní odborná způsobilost (ZOZ)

Cílovou skupinu tvoří úředníci vykonávající správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem - vyhláškou Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků. Systém zvláštních odborných způsobilostí je rozdělen do dvou částí: obecné a zvláštní. Zvláštní část obsahuje 30 oblastí. Úředníci mají možnost nejprve absolvovat přípravnou část, jejímž úkolem je dosažení požadovaných znalostí obecných i speciálních právních norem upravujících výkon státní správy na příslušných úsecích, včetně jejich aplikace v praxi. Přípravu na absolvování zkoušky zvláštní odborné způsobilosti mají možnost realizovat instituce akreditované u MV ČR. Vzhledem ke skutečnosti, že zkoušky zvláštní odborné způsobilosti zajišťuje pro celou Českou republiku pouze Institut pro místní správu v Praze prostřednictvím svého školicího zařízení v Benešově, úředníci dávají přednost přípravě, kterou organizuje také tato instituce. Důvodem je hlavně to, že zkouška zvláštní odborné způsobilosti je v systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků považována za klíčovou, úředníci se bez ní při výkonu správních činností neobejdou. Ačkoliv je tento systém samotnými úředníky velmi kritizován, v dohledné době se nejspíše nezmění. Předmětem kritiky bývá nejen vysoká a neúměrná náročnost samotné zkoušky, ale i přístup zkoušejících examinátorů k úředníkům.

5.6 Vzdělávání vedoucích úředníků

Tuto formu vzdělávání musí absolvovat všichni vedoucí úředníci. Pokud je úředník na základě výběrového řízení jmenován do funkce vedoucího

úředníka, je povinen do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka, absolvovat tuto formu vzdělávání Účast na vzdělávání se prokazuje pouze osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která tento kurz pořádala, tzn. že tato forma vzdělávání není ukončena zkouškou. V rámci systému vzdělávání je za absolvování vzdělávacího programu Vzdělávání vedoucích úředníků započítáno 5 dnů.

Vzdělávání vedoucích úředníků se skládá ze dvou částí:

- **Obecná část** obsahuje odborné a praktické informace, jejichž znalost a zvládnutí by mělo sloužit jako předpoklad pro kvalitní výkon manažerské pozice vedoucího úředníka na úřadu.
- **Zvláštní část** zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem a vykonávaných podřízenými úředníky. V praxi úřadu je pro každé místo vedoucího úředníka vytipován nejméně jeden modul tohoto vzdělávání. Obsahová náplň modulů navazuje na odborné zaměření vedoucích pracovníků. Moduly kurzu Vzdělávání vedoucích úředníků dle odborného zaměření, které má ve své nabídce Rentel, a.s., kde pracuji: Oblast finanční a kontrolní, Oblast rozvoje lidských zdrojů, Oblast územního rozvoje, Oblast technické infrastruktury.

Ukončení vzdělávání vedoucích úředníků je předpokladem pro výkon jejich řídicí funkce, a proto tuto povinnost musejí splňovat všichni vedoucí úředníci a vedoucí úřadu kromě těch, kterým byla uznána rovnocennost vzdělávání s ohledem na jejich dosaženou vzdělání. Vedoucí úředník, který se zúčastnil vzdělávacího programu Vzdělávání vedoucích úředníků a za něhož náklady spojené s tímto vzděláváním hradil úřad, je povinen setrvat v pracovním poměru po dobu 3 let.

Pokud úředník rozváže pracovní poměr dříve, než po uplynutí tříleté lhůty od ukončení vzdělávání, je povinen uhradit úřadu náklady spojené s tímto vzděláváním. Splní-li vedoucí úředník svou povinnost pouze z části, povinnost uhradit náklady se poměrně sníží. Nesplnění povinnosti absolvovat tento typ vzdělávání je jeden z kvalifikovaných důvodů pro výpověď z pracovního poměru.

5.7 Rovnocennost vzdělávání

Zákon o úřednících v § 33 zmiňuje institut uznání rovnocennosti vzdělání, tzn. že úřad může dle vyhlášky č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, uznat rovnocennost vzdělání úředníkům dle jejich dosaženého vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech, nikoliv na základě jejich dlouholeté praxe. Uznání rovnocennosti se vztahuje jak na vstupní vzdělávání, tak na zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, tak i na vzdělávání vedoucích úředníků. V případě, že nelze uznat rovnocennost vzdělání porovnáním studijního oboru vystudované vysoké školy zaměstnance s vyhláškou (jsou tam drobné odchylky ve studijním oboru nebo programu), může zaměstnanec požádat sám nebo prostřednictvím úřadu o uznání rovnocennosti vzdělání na Ministerstvu vnitra ČR. Nedílnou součástí žádosti musí být úředně ověřený doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání. O žádosti o uznání rovnocennosti vzdělání rozhodne Odbor efektivní veřejné správy Ministerstva vnitra ČR do 3 měsíců od jejího doručení.

5.8 Adaptační proces

Do systému vzdělávání na úřadech veřejné správy je třeba zahrnout i vzdělávání, které se vztahuje k období adaptace, úvodní fázi pracovního poměru zaměstnance, na dané pracovní pozici. Někteří autoři toto období nazývají obdobím orientace. Obecně lze říci, že proces adaptace trvá obvykle 3 měsíce, což odpovídá délce zkušební doby nového zaměstnance. U přeřazovaných, povyšovaných a převáděných zaměstnanců je počátek procesu adaptace shodný s počátkem výkonu příslušné pracovní funkce. Proces adaptace by měl zkrátit a zefektivnit období zapracování nového zaměstnance na úřadě a začlenění do nového prostředí a kolektivu spolupracovníků, kromě toho by měl i umožnit orientaci v systému dalšího vzdělávání a zahájení vlastní odborné profilace. Děje se tak pomocí zprostředkování všech potřebných informací včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.

Tato forma vzdělávání a naplnění této povinnosti pro úřady veřejné správy nevychází sice přímo ze zákona č. 312/2002 Sb., ale je nedílnou součástí systému vzdělávání, kterého se účastní všichni nově nastupující zaměstnanci, povyšování, převádění a přeřazování zaměstnanci úřadů. Jak jsem si ověřila v praxi, většina úřadů má tento proces formalizovaný s jasně danou strukturou a systémem kontroly. Odpovědnou osobou bývá pracovník personálního úřadu, který odpovídá za naplnění celého adaptačního procesu, dohlíží na splnění všech stanovených časových lhůt a úspěšný průběh celého procesu. Dalším pracovníkem zainteresovaným za kvalitní adaptaci nového úředníka bývá mentor neboli odborný garant, kterého jmenuje přímý nadřízený pracovníka. Mentorem bývá jmenován

profesně i lidsky zkušený a vyzrálý člověk, který si uvědomuje důležitost své pozice a je ochoten věnovat této činnosti i čas nad rámec svých obvyklých pracovních povinností. Úřady, které mají systém adaptace skutečně rozpracovaný, honorují činnost mentorů a dbají na jejich rozvoj i formou speciálních výcvikových vzdělávacích kurzů a programů. Mentor osobně provádí pracovníka celým procesem adaptace, usiluje o rozvíjení schopností zaměstnance a zároveň jak v průběhu, tak při završení procesu adaptace se podílí společně s přímým nadřízeným na hodnocení nového pracovníka.

Obvyklá struktura adaptačního procesu:

1. orientační část - základní seznámení s chodem a organizační strukturou úřadu, organizační kulturou, kompetencemi, interními předpisy, bezpečností práce apod. Tuto část organizačně zajišťuje personální útvar a většinou se odbyvá v prvním dnu při nástupu nového zaměstnance.
2. Univerzální část - obsahuje všeobecné informace o veřejné správě (zákon o obcích, správní řád, zákon o úřednících, problematika veřejných financí, etický kodex) - většina úřadů má tyto dokumenty zpracovány v elektronické podobě a úředník je dostává k prostudování. Zmíněné předpisy a zákonné normy jsou také součástí kurzu Vstupní vzdělávání, které musí každý úředník absolvovat do 3 měsíců ode vzniku pracovního poměru. Také tuto část zajišťuje personální útvar. Vstupní vzdělávání je realizováno formou kurzu prostřednictvím akreditované vzdělávací instituce.
3. Speciální část - náplň se odvíjí od zařazení úředníka na konkrétní pracovní místo s přihlédnutím na dosažené vzdělání a absolvovanou praxi. Jedná se například o orientaci v příslušných legislativních a jejich aplikaci v daném oboru, absolvování přípravy a vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti apod. Tuto část organizačně a

realizuje personální útvar, přímý nadřízený úředníka pak určuje obsah a plánuje jednotlivé oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnance v plánu vzdělávání a rozvoje.

6 **Vzdělávací instituce v systému vzdělávání úředníků veřejné správy**

Vzdělávacími institucemi mohou být:

- právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti, které byla udělena akreditace MV ČR,
- příspěvková organizace zřízená MV ČR,
- územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace MV ČR.

Nejrenomovanější institucí, která se zabývá realizací vzdělávání pro sektor veřejné správy, je Institut pro místní správu Praha, který je příspěvkovou organizací zřízenou MV ČR. Institut pro místní správu je vzdělávací institucí, která poskytuje ucelenou nabídku akreditovaných vzdělávacích programů pro všechny druhy prohlubování kvalifikace stanovené zákonem 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Zároveň zabezpečuje plnění vybraných úkolů státní správy, zejména celostátní metodickou a koordinační činnost v oblasti zvláštních odborných způsobilostí a na ně navazujícího průběžného vzdělávání a ověřování zvláštní odborné způsobilosti zkouškou s celostátní působností.

Dále se jako vzdělávací instituce pro oblast veřejné správy prezentují univerzity, samostatné vysoké školy, vyšší odborné školy, střední školy, resortní a vzdělávací zařízení a ostatní nestátní vzdělávací instituce, vědecká a výzkumná pracoviště.

Na webu MV ČR je k dispozici seznam akreditovaných vzdělávacích institucí, kterých je k dnešnímu dni (2. 5. 2009) 296. Dle

zběžné kontroly není ale tento seznam zcela aktuální, neboť například společnost Rentel, a. s., ve které působím, zde má uvedenu akreditaci do r. 2008, ačkoliv jsme ji v minulém roce úspěšně obnovili.

Na podnět Ministerstva práce a sociálních věcí hodlá Ministerstvo vnitra - Odbor efektivní veřejné správy - vstoupit do centrální databáze vzdělávacích akreditovaných institucí, vzdělávacích programů a termínů vzdělávacích akcí - DAT.CZ (databáze akcí dalšího profesního vzdělávání). Vedle Seznamu akreditovaných vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů ve veřejné správě, který ministerstvo vede v souladu se zněním § 30 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, tak v dohledné době vznikne další informační systém o vzdělávání ve veřejné správě jako součást centrálního informačního systému celoživotního vzdělávání. Tímto krokem by tak byl splněn i úkol, který vláda ČR přijala při schválení Koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě schválené usnesením č. 601/1999. Centrální informační systém DAT.CZ umožní, aby potenciální uživatelé tohoto systému dostávali informace komplexnější, zejména pokud se týká charakteristiky vzdělávací instituce, konkrétní vzdělávací akce včetně termínů konkrétního běhu, ceny apod. Vzdělávacím institucím se tak nabízí nejen možnost informovat o své vlastní instituci, ale i o konkrétních vzdělávacích programech, což je velice výhodné i pro uživatele systému, v tomto případě pro kraje a obce.

Jedním z důležitých ukazatelů kvality a důvěryhodnosti vzdělávací instituce je její certifikace v rámci systému managementu kvality dle normy ISO 9001:2008. Současně je v poslední době stále častější požadavek zákazníků vzdělávacích institucí, které pracují s daty

klientů, certifikace systému managementu bezpečnosti informací, dle normy ISO 27001. V této souvislosti bych chtěla podotknout, že vzdělávací instituce Rentel, a. s., kde pracuji, je držitelem obou zmíněných certifikátů ISO.

7 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů

Akreditovaný vzdělávací program by měl účastníkům vzdělávání poskytovat záruku, že se jim dostane kvalitního vzdělávání, totéž platí pro akreditované vzdělávací instituce. Akreditaci vzdělávacím institucím a vzdělávacím programům uděluje Odbor efektivní veřejné správy MV ČR. Jde hlavně o to, aby byla zajištěna kvalitní a jednotná úroveň specifických odborných znalostí úředníků potřebných pro výkon správních činností.

7.1 Akreditační komise MV ČR

Pro posuzování žádostí o akreditaci má Ministerstvo vnitra zřízenou akreditační komisi, která je složena z odborníků v oblasti veřejné správy a ze zástupců krajů a obcí. Akreditační komise posuzuje, zda jsou splněny zákonné podmínky pro udělení akreditace a zpracuje stanovisko k žádosti. Její členy jmenuje a odvolává Ministerstvo vnitra ČR. Termíny zasedání akreditační komise jsou uveřejněny na webu MV ČR, zasedání probíhá zpravidla jednou za měsíc, žádost o akreditaci musí být doručena nejpozději dva týdny před zasedáním.

7.2 Akreditace vzdělávací instituce nebo vzdělávacího programu

Akreditace se uděluje vždy na dobu tří let. Před uplynutím této lhůty může držitel akreditace požádat o její obnovení. Oba typy akreditací jsou nepřevoditelné a nepřecházejí na právního nástupce.

Žádost o akreditaci vzdělávací instituce musí obsahovat vždy i žádost o akreditaci alespoň jednoho vzdělávacího programu. Zákon stanoví, jaké náležitosti musí žádost obsahovat, včetně povinných příloh. K žádosti o akreditaci vzdělávací instituce se musí přiložit oprávnění ke vzdělávací činnosti, přehled o jeho personálním, technickém a materiálním vybavení, přehled o jeho dosavadní činnosti. Obdobně stanoví zákon výčet náležitostí žádostí a příloh, jež musí fyzická nebo právnická osoba ucházející se o akreditaci vzdělávacího programu. Náležitosti žádostí jsou v obou případech totožné, přílohy se liší podle toho, o jakou žádost jde. K žádosti o akreditaci vzdělávacího programu se připojuje především vlastní vzdělávací program, o jehož akreditaci se žádá a to nejméně s dvěma odbornými posudky. K tomu se přikládá ověřená kopie akreditace vzdělávací instituce, která bude vzdělávací program zabezpečovat, nebo žádost fyzické či právnické osoby o akreditaci vzdělávací instituce.

Náležitostmi žádosti o udělení akreditace vzdělávacího programu jsou:

- název, typ, forma a cíle vzdělávacího programu, přičemž typ vzdělávacího programu vyjadřuje, jde-li o program pro vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, přípravu a ověření ZOZ či o vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Forma vzdělávacího programu vyjadřuje, zda jde o vzdělávání prezenční, distanční nebo o jejich kombinaci;
- členění na vzdělávací předměty a jejich charakteristika;
- vzdělávací plán, v němž je stanovena časová a obsahová posloupnost vzdělávacích předmětů a doba vzdělávání;
- seznam odborných lektorů pro vzdělávací program.

Řádně vyplněná žádost včetně příloh je odeslána v elektronické i tištěné podobě oboru lidských zdrojů MV ČR. Žádosti zde zpracovává a

následně předává k projednání Akreditační komisi její sekretář pan Mgr. Roman Blažek, který svým velmi korektním a vstřícným přístupem nejednou upozornil, na formální nedostatek nebo nejasnost, díky jimž by mohla být žádost z jednání vyřazena a celý proces akreditace by se tak zbytečně prodloužil.

Akreditační komise udělí organizaci nebo fyzické osobě akreditaci instituce nebo vzdělávacího programu pouze tehdy, splňuje-li žádost všechny náležitosti. Proto je třeba vyplňovat je velmi pečlivě a i všechny přílohy musí splňovat dané požadavky. Žádost je třeba dále archivovat, neboť z údajů, které jsou v ní uvedeny se vychází u příležitosti podání žádosti o obnovení akreditace. Akreditace vzdělávací instituce i programu mají platnost 3 kalendářní roky. Před uplynutím této doby by mělo být požádáno o obnovení akreditace. Formuláře i pokyny pro jejich vyplnění jsou uveřejněny na webu MV ČR. Protože mám v rámci svého pracovního zařazení akreditace vzdělávacích programů v kompetenci, mohu říci, že ačkoliv je tento proces ve fázi přípravy žádosti poměrně administrativně náročný ze strany žadatele, samotné udělení akreditace je pak záležitostí jednoho měsíce. Pro ilustraci v Příloze A uvádím ukázkou Akreditace vzdělávací instituce a Akreditace vzdělávacího programu.

MV ČR může udělenou akreditaci vzdělávací instituce nebo vzdělávacího programu také odejmout v případě, že nejsou splněny podmínky akreditace. Ministerstvo kontroluje činnost akreditovaných institucí a uskutečňování akreditovaných programů a jsou-li zjištěny nedostatky, vyzve vzdělávací instituci, aby zjednala nápravu ve stanovené lhůtě. Pokud se tak nestane, je to důvodem k tomu, aby jí byla akreditace odejmuta. Z tohoto důvodu si akreditované instituce snaží kvalitu poskytovaných programů a úroveň lektorů monitorovat a v podstatě by během realizace vzdělávacího programu mělo docházet

jen k minimálním odchylkám oproti údajům uvedeným v žádosti o akreditaci.

8 Hlavní úkol vzdělávání na úřadech územní samosprávy

Pro budoucnost územních samosprávných celků je nutné, aby úředníci měli nejen nezbytné znalosti a dovednosti, ale především byli schopni zvládat nové nároky na výkon pracovních míst. Jejich vzdělávání dostává novou podobu, tzv. rozvoje lidských zdrojů a stává se prioritou systému vzdělávání na úřadech územní samosprávy. Dle Armstronga jde o „plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učení směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace“ (Armstrong, 2002, s. 531). Strategie rozvoje lidských zdrojů, jež se promítla do oblasti veřejné správy doporučuje, aby vláda věnovala mimořádnou pozornost kultivaci zaměstnanců ve veřejné správě na všech úrovních: ústřední, krajské a místní s tím, že rozvíjení a prohlubování znalostí těchto lidí je zájmu jejich vlastního rozvoje, což může prezentovat i kariérní postup, a tím i v zájmu celé společnosti. Občané musí získat důvěru v úředníky, kteří zajišťují výkon státní správy a tato činnost je spojená nejenom se znalostí příslušných právních předpisů, ale také s etickým chováním, se schopností jednat s lidmi a naslouchat jim. Úředníci naopak musí získat, na základě svého jednání a chování, zasloužený respekt, neboť jsou to především oni, kdo denně implementují české zákony do praxe. Prostřednictvím rozvoje se rozšiřuje možnost uplatnění pracovníka na vnitřním i vnějším trhu práce. Rozvoj pracovníků probíhá v souladu s potřebami úřadu a realizuje se v interním systému vzdělávání pracovníků.

Rozvoj lidských zdrojů je kombinací všeobecného vzdělávání, odborného vzdělávání a rozvoje lidí.

Všeobecné vzdělávání lze označit jako získávání a formování všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získávání a rozvíjení speciálních pracovních schopností a dalších sociálních vlastností. Tento proces probíhá především v rámci základního školního vzdělávání a kromě vzdělávacího hlediska se v něm uplatňuje i výchovný aspekt. Odborné vzdělávání již formuje specifické znalosti a dovednosti orientované na určité zaměstnání. Odborné vzdělávání se člení na formální a neformální složku. Formální složku tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích či programech (např. v rámci vzdělávání pracovníků zabezpečovaného zaměstnavatelem) a neformální složka zahrnuje formování kvalifikace praxí a odborné sebevzdělávání. Výsledkem odborného vzdělávání je kvalifikace pracovníka pro konkrétní pracovní místo.

Na kvalitě procesu rozvoje lidských zdrojů nemá zájem pouze člověk kterého se toto „rozvíjení“ bezprostředně dotýká, ale i jeho rodina, zaměstnavatel, společnost. Investice do rozvoje lidských zdrojů jsou celosvětově považovány za ekonomicky nejvýhodnější, ačkoliv výsledky investic se většinou projevují až za delší časové období. Strategie rozvoje lidských zdrojů na jednotlivých úřadech bývá definována v dlouhodobém plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců úřadu na budoucí období. Plán rozvoje lidských zdrojů by měl reflektovat podmínky jak vnější, tak vnitřní a být samozřejmě v souladu se strategickým plánem rozvoje lidských zdrojů daného úřadu. Na tvorbě tohoto plánu se podílí odpovědný pracovník personálního útvaru spolu s vedoucím úřadu. V plánu rozvoje lidských zdrojů jsou stanoveny základní cíle vzdělávání, způsoby naplnění těchto cílů a systém kontrolních opatření zajišťujících plnění plánu.

Samozřejmě jsou zde stanoveny i časové termíny a odpovědnost za plnění. Primárním podkladem jsou plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých úředníků.

9 Systém vzdělávání v rámci úřadů územní samosprávy

Vzdělávání úředníků je plně v kompetenci jednotlivých úřadů, které by měly nejen formálně plnit zákon 312/2002 Sb., ale také vytvořit kvalitní systém vzdělávání, jehož prostřednictvím bude docházet ke zvyšování odbornosti a kompetentnosti úředníků. Tento systém by měl být ale také zároveň efektivní a prorozvojový. Činnosti v oblasti vzdělávání úředníků jsou v rámci systému řízení lidských zdrojů považovány za jedny z nejdůležitějších.

Stanovit požadavky na přípravu úředníků je úkolem vedoucích pracovníků a personálního oddělení příslušného územně samosprávného celku. Personální práci je třeba budovat jako aktivní systém a nástroj řízení využívaný v rámci celého úřadu. Za tím účelem musí být stanoveny vazby, kompetence a zodpovědnost jednotlivců včetně kvalifikačních kritérií požadovaných pro jednotlivá funkční místa. Zvláště větší úřady mají zpracované závazné směrnice - pravidla vzdělávání. Jedná se o stanovení závazného postupu při zajišťování vzdělávání zaměstnanců, kteří si zvyšují nebo prohlubují kvalifikaci nezbytnou k výkonu práce včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. V příloze B je připojena ukázka Pravidel vzdělávání, která má pro své zaměstnance zpracován Krajský úřad Středočeského kraje.

Vzdělávání jako jednu z klíčových personálních činností, která je součástí systému řízení lidských zdrojů na úřadech, zajišťuje většinou personální oddělení. Organizace a systém realizace vzdělávání závisí na velikosti

úřadu, osobnosti vedoucího pracovníka, většinou tajemníka, a významu, který je vzdělávání úředníků ze strany úřadu přikládán. Vzdělávání může pomáhat úřadům k získávání potřebných pracovníků, ulehčovat také výběr pracovníků na jednotlivé pracovní pozice. Uspadňovat plánování, např. pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil z vnitřních rezerv. Vzdělávání může ovlivňovat i oblast plánování personálního a sociálního rozvoje, tj. plánování kariéry či následnictví, což má celou řadu výhod nejen pro zaměstnavatele, ale i pro pracovníky, pro něž znamená zejména perspektivu, vyšší motivaci a vyšší ztotožnění s organizací. Vzdělávání má velmi silnou vazbu na oblast hodnocení, kterou je možno spatřovat v získávání podkladů pro rozhodování o potřebných vzdělávacích aktivitách a vhodných účastnících a tím napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu. Vzdělávání má vztah také k odměňování, jelikož špatným oceněním zaměstnanců může docházet k nežádoucím odchodům vysoce způsobilých pracovníků a nedostatku interních zdrojů při obsazování pracovních pozic. Tím, že vzdělávání ovlivňuje potenciál jednotlivých zaměstnanců, ulehčuje i proces jejich rozmístování v rámci úřadu, ale opačně zase přináší organizacím nové úkoly, na něž je nutno operativně reagovat. Vzdělávání působí i na oblast pracovních a mezilidských vztahů. V neposlední řadě představuje i výraz péče o pracovníky. Vede totiž ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců v organizaci, ke ztotožňování se s cíli, k akceleraci personálního a sociálního rozvoje pracovníků a především ke zlepšování pracovního výkonu na úřadu, ale též ke zlepšování kultury jednání úředníků.

Ke kvalitním vzdělávacím aktivitám by úřady měly nutit zejména rostoucí nároky na výkon úředníků, neustálé změny v oblasti legislativy a rychlý vývoj ve společnosti. Vedení na úřadech by mělo zajišťovat, aby rozpor mezi kvalifikovaností práce a kvalifikací úředníků byl pokud možná

co nejnižší. Od úředníků se potom očekává, že budou svou práci vykonávat efektivně, zvyšovat svůj potenciál, což umožní jejich kvalitní a profesionální výkon, další růst a možnost postupu v kariérním žebříčku.

9.1 Základní cyklus systematického vzdělávání úředníků

System podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolení, přeškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem. Zmíněný systém podnikového vzdělávání je obecně uznávaný a je aplikován i v systému vzdělávání na úřadech územně samosprávných celků.

Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí, efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený těmito čtyřmi fázemi:

- a) identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání;
- b) plánování vzdělávání;
- c) realizace vzdělávacího procesu;
- d) hodnocení výsledků vzdělávání.

(Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 63, 67).

Fáze základního cyklu vzdělávání by měly fungovat v rámci vzdělávacího procesu komplexně a vyváženě. Absence, byť jedné z nich má negativní důsledky na celý systém vzdělávání. Současně také signalizuje nedostatečnou provázanost na systém řízení lidských zdrojů.

V přípravném období, kdy jsem shromažďovala materiál pro tuto práci,

jsem navštívila několik úřadů a s personalisty jsem hovořila o průběhu procesu vzdělávání na jejich úřadu, jednotlivých postupech, dokumentech, které jsou vstupu a výstupu a jejich zkušenostech. Výsledkem této analýzy bylo, že nezáleží na velikosti úřadu, ale především na profesionalitě samotného personalisty, na tom, zda má podporu ve vedení úřadu a dostatečné kompetence. Zatímco na některých úřadech celý proces probíhá víceméně formálně, jen z nutnosti plnit zákon, jinde se skutečně odpovědně na tuto oblast soustřeďují. Příkladem může být například Magistrát města Karviná, kde personální agendu a oblast vzdělávání vede paní Ing. Blanka Sikorová.

9.1.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikací potřeb se stanoví potřebné dovednosti a aktivně se řídí vzdělávání pracovníků z hlediska jejich budoucích dlouhodobých potřeb obsažených v explicitní strategii organizace. Efektivnost vzdělávání spočívá nejen v rozpoznání potřeb vzdělávání u jednotlivců a skupin, ale také, v jakém souladu jsou jejich potřeby s celkovými cíli organizace. Pro identifikaci potřeb vzdělávání je důležité hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, z něhož následně vyplývá potřeba vzdělávání. Na základě identifikace potřeb jednotlivé úřady následně zpracovávají konkrétní plány a vzdělávací projekty. Při identifikaci potřeby vzdělávání personalisté analyzují údaje týkající se úřadu jako celku, údaje o jednotlivých pracovních činnostech a pracovních místech a údaje o jednotlivých pracovnících.

9.1.2 Plánování vzdělávání

Prioritním úkolem plánování je zformulovat úkoly vzdělávání, zabezpečit finanční krytí, vybrat adekvátní formy, metody a také účastníky vzdělávání. Potřeba plánu vzdělávání je důležitá pro zodpovězení zejména těchto otázek:

- jaké vzdělávání je třeba zabezpečit,
- komu,
- jakým způsobem,
- které instituce oslovit,
- kdy se bude vzdělávání realizovat,
- kde a s jakými náklady.

Personální útvary vedou příslušnou dokumentaci většinou v rámci personálního informačního systému v elektronické nebo tištěné podobě.

V zákoně 312/2002 Sb. je stanovena povinnost pro územní samosprávné celky zajistit úředníkovi prohlubování kvalifikace a postupovat přitom podle plánu vzdělávání.

Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.

V praxi vytváří plán vzdělávání pro jednotlivé pracovníky jen část úřadů. Ačkoliv vyplývá tato povinnost ze zákona, není kontrolováno, zda je na úřadech vzdělávání skutečně plánováno. Setkala jsem se s tím, že plány jsou vedeny jen formálně nebo vůbec neexistují. Je ale pravdou, že

tato situace se týká spíše menších úřadů. Na většině větších úřadů, jsou plány připravovány a spravovány personalistou, který jej připravuje ve spolupráci s přímým nadřízeným úředníka. Hodnocení plnění plánu vzdělávání probíhá většinou jedenkrát za rok a podle výsledků hodnocení je také aktualizován. Pro ilustraci v Příloze C přikládám ukázkou Plánu vzdělávání zaměstnance, který vede pro své zaměstnance Krajský úřad Středočeského kraje.

9.1.3 Realizace

Realizací v systému vzdělávání na úřadu se rozumí uskutečňování konkrétních aktivit v souladu s přijatými plány vzdělávání. Tato fáze je víceméně organizační záležitostí. Důkladně se tomuto se této části vzdělávacího procesu budu věnovat v následující kapitole.

9.1.4 Vyhodnocování vzdělávání

V rámci vyhodnocovacího procesu se monitoruje průběh vzdělávacího procesu a vyhodnocuje jeho účinnost podle předem stanovených kritérií. Předmětem hodnocení jsou rovněž výsledky vzdělávání jednotlivých skupin pracovníků, v praxi to znamená například skupinu vedoucích úředníků, úředníci do jednoho roku od nástupu apod. Výstupy této fáze mohou být pro úřady cenným podkladem pro zlepšení způsobu identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování, ale i realizace. V praxi je však hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů často zanedbávanou fází cyklu systematického vzdělávání. K problému hodnocení lze přistupovat více způsoby, čemuž pak odpovídají i výsledky

hodnocení.

Jednoduchý přístup spočívá v tom, že je monitorován výsledek vzdělávací akce na základě informací od účastníků. Tyto informace jsou zpracovány do různých typů formulářů, v elektronické nebo tištěné podobě. S výsledky se ale většinou dále nepracuje a nevyvozují se z nich další závěry, které by například ovlivnili plánování dalších vzdělávacích programů apod. V příloze D je ukázka formuláře Hodnocení vzdělávací akce, který je používán na Krajském úřadu Středočeského kraje.

Na některých úřadech, kde hodnotící dotazník je součástí personálního systému, se získaná data automaticky porovnávají a personalisté mají k dispozici údaje o úrovni organizace, kvalitě vzdělávacího programu, odborné úrovni lektora, apod. Tyto výstupy pak slouží při plánování vzdělávání v následujícím období, případně lze podle nich modifikovat a korigovat aktuální plány vzdělávání.

9.2 Personální útvar

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům na všech úrovních i jednotlivým pracovníkům (Koubek, 2004, s. 29).

Personální obsazení a organizace personálních útvarů na úřadu závisí na mnoha faktorech: v první řadě na velikosti úřadu a míře decentralizace

činností, na typu prováděných prací, ale také na roli, jaká je personalistice přiznávána. Uspořádání personálního útvaru a rozsah personálních činností, které úřad zajišťuje, závisí na velikosti úřadu, tzn., že menší úřady nemusejí mít ani personální útvar a tuto činnost zabezpečuje jeden personalista, případně bývá tato činnost kumulována a provádí ji např. tajemník úřadu. V organizační struktuře větších úřadů již jsou samozřejmě specializované personální útvary začleněny. Tyto útvary se dále člení na oddělení, která jsou specializována na určitou oblast personální práce: získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, odměňování, pracovní vztahy, péči o pracovníky. Členitější uspořádání oddělení může být důsledkem toho, že úřad roste a na personální oddělení jsou kladeny nové nároky. Řízení lidských zdrojů obecně směřuje k decentralizaci personálních útvarů, neboť význam personálního managementu vzrůstá.

Úroveň řízení lidských zdrojů na úřadech je rozdílná, důvodem je to, že každý úřad má svou jedinečnou organizační kulturu, své hodnoty. Přímý vliv na úroveň řízení lidských zdrojů mají vedoucí pracovníci úřadu. Personální útvar by měl mít nejen určitou míru autority, ale i důvěru vedoucích pracovníků. To, co personalisté na úřadech dělají a jak vzájemně spolupracují s ostatními - tedy jejich role - bude záviset na situaci, v jaké se nacházejí. Postavení, jaké je jim na úřadu dáno, vnímavost vedoucích pracovníků k jejich návrhům a doporučením a autorita, která je jim přiznána, ovšem ovlivňují jejich možnost uplatnit vliv a fungovat efektivně. V každém případě však platí, že to, čeho personalisté dosáhnou, bude záviset na jejich důvěryhodnosti pro vrcholové řízení a pro jejich kolegy. Budou důvěryhodní, jestliže prokáží svou odbornost a kompetenci skutečným přínosem k efektivnosti úřadu.

9.3 Profil personalisty

Personalisté jsou součástí managementu úřadu a jejich posláním je podporovat cíle úřadu. V posledních letech dochází ke změnám způsobu řízení úřadů, spolu s tím stoupá význam řízení lidských zdrojů. Personalista na úřadu již nemůže být pouze administrativním pracovníkem, ale měl by být pracovníkem tvůrčím, který pružně reaguje na každodenní problémy úřadu.

Moderní personální manažer musí mít nejen teoretické znalosti a praktické dovednosti v oblasti personalistiky, ale měl by mít znalosti i v oblasti organizačního řízení, které by uměl provázat do oblasti řízení lidských zdrojů. Měl by se orientovat v legislativě, sociálních otázkách, situaci na trhu práce. Samozřejmostí je zvládnutí komunikačních a prezentačních dovedností. Měl by to být člověk, který se zajímá o svou práci a své kolegy, kterým se snaží pomáhat a řídit jejich pracovní a odborný růst, ale zároveň je důsledný v prosazování moderního řízení lidských zdrojů na úřadu a také schopný realizovat změny, jsou-li nezbytné a vedou ke zvýšení efektivity práce či organizační kultury. Personalista by měl systematicky plánovat svůj odborný rozvoj a rozšiřovat své znalosti a dovednosti učením se ze zkušeností a udržováním se na úrovni nových personálních postupů a sociálních politických a ekonomických faktorů, které ovlivňují jejich práci.

9.4 Etický kodex

Etický či morální kodex je souhrn obecně platných závazných norem chování úředníků daného úřadu územně samosprávného celku. Personalista,

stejně jako ostatní zaměstnanci úřadu, by se měl při výkonu své práce řídit těmito ustanoveními a nařízeními a vzhledem ke své pozici na úřadu by měl svým chováním dávat příklad ostatním kolegům nejen v plnění pracovních úkolů, ale především v úrovni chování a jednání, jak v rámci pracovního kolektivu, tak ke klientům úřadu.

Etický kodex má pro své zaměstnance vypracován již převážná většina úřadů. Tento dokument může mít podobu obecné směrnice, zahrnující obecné hodnoty a kritéria nebo podrobnější úpravu, která skutečně reflektuje problémy a potřeby konkrétního úřadu. Důležité je, aby etický kodex obsahoval, byť v obecnější podobě, všechny důležité zásady etického chování veřejného úředníka i s konkrétním vymezením postupu jeho chování. Konkrétní vymezení je důležité především v těch situacích, kdy dojde ke konfliktu úředníka s nadřízeným a je třeba identifikovat a určit očekávaný postup řešení dané situace či problému. V příloze E je ukázka etického kodexu pro zaměstnance Krajského úřadu Středočeského kraje.

10 Realizace vzdělávání na úřadech územně samosprávných celků

Tato kapitola se bude věnovat jednotlivým složkám praktické realizace vzdělávání na úřadech územně samosprávných celků. Odborně tato problematika spadá do oblasti andragogické didaktiky. Personalisté na úřadech by se měli v této oblasti orientovat obzvláště v teoretických základech a stále se průběžně vzdělávat a seznamovat s novými metodami a trendy v této, poměrně mladé, disciplíně.

Mým cílem není zde podrobně popisovat jednotlivé fáze didaktického procesu a jejich teoretické vymezení. Spíše bych chtěla popsat ty oblasti, které jsou podle mého názoru v procesu vzdělávání úředníků klíčové a je třeba jim věnovat pozornost. Zároveň zde osvětluji teoretické pojmy, které jsou používány v závěrečné kapitole věnující se konkrétní realizaci vzdělávacího projektu. Znalost základních didaktických postupů a metod umožňuje personalistovi lepší orientaci v nabídce vzdělávacích institucí a tím i předpoklad pro možnost kvalitního výběru vzdělávacího programu nebo lektora.

Personalista na úřadu je nejen správcem a pracovníkem odpovědným za oblast odborného vzdělávání, který objednává vzdělávací akce pro úředníky u externích poskytovatelů, ale také je velmi často organizátorem a garantem vzdělávacích programů, které pořádá přímo úřad. Je proto nasnadě, že je nutná znalost základních složek realizačního procesu, aby sama konkrétní vzdělávací akce byla realizována co nejefektivněji a nejprofesionálněji. Realizační fáze se skládá z několika základních složek. Jsou to především cíle, formy, metody, osobnost lektora a motivace účastníků vzdělávání. Okrajově se zmíním o všech jmenovaných složkách, detailněji jsem

rozpracovala část věnovanou didaktickým formám, neboť tato tematika bude výchozí pro závěrečnou kapitolu mé bakalářské práce.

10.1 Cíle vzdělávacího procesu

Každý úřad má za úkol mít zpracované pro své úředníky plány vzdělávání. Tato povinnost vychází ze zákona 312/2003 Sb. Cíle vzdělávání vycházejí právě z potřeb, stanovených v plánech vzdělávání. Pro vysvětlení významu tohoto pojmu je možné dělení do dvou kategorií, na cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce:

- a) programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání;
- b) cíle vzdělávací akce obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit a ty mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

(Vodák, Kucharčíková, 2004, s. 83).

Stanovení konkrétních cílů je velmi důležité a protože nám umožní vytvořit jasné vzdělávací programy a sledovat jejich plnění

10.2 Formy vzdělávání

Odborná literatura uvádí několik definic a charakteristik pojmu didaktická forma vzdělávání, které jsou v častu zcela rozdílné a nenacházejí se mezi nimi žádné styčné body. V této práci vycházím z členění a dále jej i popisují, které používá ve svých pracích Mužík a Eger, neboť tato charakteristika podle mého názoru nejvíce odpovídá zažité praxi ve vzdělávání dospělých.

Dle Mužíka (2005a, s. 84) „Didaktickou formou rozumíme určitý rámeček výuky, tj. procesů vyučování a učení“.

Základními formami vzdělávání jsou:

- prezenční forma,
- kombinovaná forma,
- distanční forma,
- sebevzdělávání.

Při popisu jednotlivých forem vycházím z praktické zkušenosti z realizace vzdělávacích programů pro úředníky územně samosprávných celků. Součástí anketního šetření, které je součástí hodnocení vzdělávacích programů, které pravidelně ve společnosti Rentel, a. s. provádíme, je i zjišťování názoru účastníků vzdělávacích programů na formu vzdělávání a jejich preference. Výsledky tohoto šetření promítám do následujícího popisu forem vzdělávání.

10.2.1 Prezenční forma

Tato forma je charakteristická přímým kontaktem studujících s lektorem. Tato forma je úředníky úřadů územně samosprávných celků volena jako preferenční především pro vzdělávací programy Vstupní vzdělávání, Vzdělávání vedoucích úředníků a v rámci přípravy na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Jako největší výhodu studující oceňují přímý kontakt s lektorem a s tím spojenou možnost zodpovídání odborných dotazů a konzultací problémů z praxe, ale také možnost interakce a výměny zkušeností s ostatními studujícími, kteří jsou ve stejné fázi pracovní kariéry, což má pro ně mimo jiné také motivační vliv. Nevýhodou jsou jednoznačně velké nároky na čas a finanční zdroje. Úředník tráví několik dnů mimo úřad, kde je třeba zajistit jeho zastoupení, tato forma vzdělávání je finančně velmi náročná, protože sebou nese mimo jiné i náklady na pronájem, honorář lektora, náklady na občerstvení, ubytování a pod.

10.2.2 Distanční forma

Distanční forma studia neprobíhá kontinuálně a není bezprostředně spojena s dohledem lektora. Je založena na plánování, poradenství a výuce s organizací tutoriálů. Charakteristickým znakem distančního studia je nezávislost studujícího, proto zde hraje velkou roli didaktické zpracování materiálů, které musí nahrazovat interakci mezi studujícím a vyučujícím v klasickém kontaktním studiu (Eger, 2005, s. 84). Distanční forma, konkrétně e-learning, je v rámci vzdělávání úředníků realizována především pro oblast průběžného vzdělávání, okrajově Vstupního vzdělávání a Vzdělávání vedoucích úředníků. Protože v oblasti distančního vzdělávání pracuji, velmi dobře znám kladné stránky této formy, pro níž má u cílové skupiny úředníci územně správních celků úspěch. Největší výhodou je přístup k studijním materiálům nepřetržitě, po celou dobu studia, dále možnost volit si studijní tempo a čas ke studiu, možnost přítomnosti v práci i v průběhu studia, využívání podpory tutora, velká úspora času a finančních prostředků pro úřad. Nevýhodou je určitá izolovanost studujících, problém s časovým rozvržením studia a sebekázní při studiu, překážkou může být i neznalost práce s počítačem nebo obecná nechuť práce s výpočetní technikou, což s projevuje většinou u studujících nad 50 let. Distanční formu vzdělávání nelze použít některé studijní programy - například prezentační dovednosti, komunikace, specializovaný výcvik. V současné době je rozvoj e-learningu velmi znatelný v souvislosti s velkou úsporou nákladů pro úřady a také s rozvojem ICT technologií. Mnoho institucí, které se zabývaly pouze prezenční formou výuky již nabízejí i e-learningové programy.

10.2.3 Kombinovaná forma

Kombinovaná forma vzdělávání spojuje výhody formy prezenční, kdy je výuka řízena přímo lektorem a distanční, kterou si v podstatě organizuje sám příjemce vzdělávání. Konkrétní organizace kombinované formy může mít několik podob, které se přizpůsobují konkrétnímu vzdělávacímu programu. Může se jednat o prezenční vstupní seminář, kdy lektor seznámí účastníky s obsahovou částí, dále následuje samostudium například formou e-learningu a následně jsou ověřeny testem znalosti účastníků. Může se jednat i o praktické tréninky ověřující znalosti, které účastník získal v rámci předchozího samostudia, v současné době nejčastěji formou e-learningu.

Výhody, které ověřila realizace vzdělávacích programů v praxi, popisují v kapitole věnované realizaci projektu. Velkou výhodou této formy vzdělávání je především to, že účastník má před prezenčním setkáním s lektorem k dispozici studijní materiál, se kterým má možnost se seznámit, prostudovat jeho obsah a před prezenčním setkáním má již zvládnutou teoretickou přípravu, má možnost se lépe na prezenční setkání připravit, soustředit se na problematiku, která jej zajímá a dotýká se jeho praxe, připravit si konkrétní dotazy na lektora apod.

10.3 Metody vzdělávání

Metoda vzdělávání je způsob, jakým je organizován proces osvojování nových vědomostí a dovedností účastníků. Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. K tomu, aby byly efektivně naplněny naplánované cíle vzdělávání, je třeba zvolit adekvátní metodu. Obecně lze říci, že v systému vzdělávání úředníků pro jednotlivé oblasti jsou preferovány metody, které nejlépe odpovídají povaze

vzdělávacích potřeb. V systému vzdělávání úředníků je výběr metod zúžen s ohledem na charakter vzdělávacích programů - jejich obsah, charakteristiku cílové skupiny a zaběhnutou praxi na úřadě. Volba vhodné výukové metody závisí také na formě vzdělávání (prezenční, distanční, kombinovaná). Důraz by měl být kladen na aktivní zapojení účastníků do procesu vzdělávání.

10.4 Osobnost lektora

Jak zmiňuje Mužík (2005b, s. 8) v celém systému přípravy úředníků veřejné správy v současnosti fungují čtyři základní skupiny lektorů: zaměstnanci různých institucí veřejné správy přednášející specifické obory, vysokoškolští učitelé, manažeři a specialisté z podnikové sféry a lektori-podnikatelé.

Zástupce každé z těchto skupin samozřejmě přistupuje k výuce z různé pozice, někdy je kladen důraz na odbornou praxi, jindy spíše na metodickou nebo didaktickou schopnost. Samozřejmě záleží na konkrétní náplni vzdělávacího programu a tím i složení účastníků. Z praxe ale vím, že účastníci vzdělávacích akcí lépe přijímají lektory, kteří jsou odborníky z oboru a zároveň mají zkušenost z praxe a dokáží aplikovat teoretické znalosti i do praktických řešení. Osobnostní předpoklady lektora jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor musí být především zralou a vyspělou osobností, aby měl předpoklad získat si respekt a důvěru posluchačů. Dalším významným předpokladem pro úspěšné vykonávání lektorské činnosti je vysoká míra sociální inteligence. Jde především o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, co

představuje především cit pro situaci, empatii, zvládání emocí, ale také určité kouzlo osobnosti. Pod tímto pojmem si nelze představit nic konkrétního a pojmenovatelného. Jedná se o situaci, když stejnou látku přednáší dva odborníci, na přednáškách jednoho z nich je vždy plno, u druhého sedí jen ti, kteří se již nevešli do kapacity sálu toho prvního.

Lektoři mohou v procesu vzdělávání uplatňovat různé vzdělávací styly, jako např. behaviorální, funkcionalistický, strukturalistický nebo humanistický. Domnívám se, že v rámci tohoto textu není třeba detailního vysvětlení těchto stylů, neboť ať v praxi lektor uplatňuje jakýkoliv z nich, měl by ve vztahu s účastníky vzdělávání respektovat, že dobrý lektor hodně poslouchá, podporuje, povzbuzuje účastníky v aktivitách, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý a nebagatelizuje snahu účastníků o učení, případně vysvětlení nejasností. Kvalitní lektor také poskytuje dostatek času na přemýšlení a ujasňování, nedává příliš snadné ani příliš těžké úkoly a snaží se podněcovat tvořivou a pozitivní atmosféru k učení a respektuje individualitu každého z účastníků

V procesu vzdělávání se lektor ocitá ve více rolích, v rámci nichž by měl umět především:

- plánovat, organizovat a kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání;
- pomáhat úřadu dosáhnout změny a vyřešit problémy výkonnosti;
- doporučit vhodné řešení vzdělávacích aktivit;
- navrhovat, aktualizovat a adaptovat školící programy;
- používat různé druhy metod a jejich kombinace, přizpůsobovat tempo výuky účastníkům a neustále poskytovat zpětnou vazbu (Vodák, Kucharčíková, 2005, s. 103 - 104).

Zvláště tento závěrečný bod považuji za důležitý a velmi motivační pro účastníky vzdělávání a jejich pozitivní přijetí lektora.

10.5 Motivace

Motivace je významným prvkem vzdělávacího procesu. Motivace k učení a zároveň i ochota zdokonalovat znalosti, schopnosti a dovednosti ve velké míře následně ovlivňují i efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí primárně hodnota, již účastníci přikládají studijním aktivitám ve vztahu ke svému současnému zařazení a budoucí kariéře, náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Velmi důležité pro výsledný efekt motivace je i to, zda program vzdělávací akce vychází ze zjištěných vzdělávacích potřeb.

Konkrétním příkladem k tomuto tvrzení je i projekt Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje, který zmiňuji v následující kapitole. Právě zde byly úředníci osloveni aby sdělili, jaká témata je zajímají a jakou formou by měly být tyto programy prezentovány. Podle výsledků šetření skutečně došlo k realizaci vzdělávacích programů a účast v kurzech i spokojenost s nimi byla ze strany účastníků velmi vysoká. Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvality a kvantity výkonnosti úřadu. Tato motivace se pak projevuje:

- v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě neustále se učit a rozvíjet;
- ve schopnosti zaměstnanců strukturovat a využít získané vědomosti a dovednosti podle oblastí a možností jejich praktického využití;
- ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny profesiografických charakteristik jednotlivých pracovních míst;

- v pozitivní změně postojů pracovníků k úřadu, jeho klientům a ostatním zájmovým skupinám (Vodák, Kucharčíková, s. 87).

Ke zvýšení motivace účastníků k učení ve fázi realizace podnikového vzdělávání je vhodné zapojit do procesu vzdělávání také vedení úřadu. Účastníci vzdělávání by také měli být seznámeni se záměry a cíli vzdělávací akce, aby si mohli vytvářet vědomí o užitečnosti vzdělávacího programu. Velmi důležitá je i již zmíněná volba metod vzdělávání, které posílí aktivitu a zájem účastníků a umožní, aby teoretické vědomosti byly aplikovány přímo na řešení praktických problémů.

11 Projekt Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje

Do textu této kapitoly se vlastně promítá předcházející obsah bakalářské práce. Popisují zde průběh projektu Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje, který byl financován Evropského sociálního fondu.

Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze čtyř tzv. Strukturálních fondů, kterými Evropská unie výrazně podporuje politiku hospodářské a sociální soudržnosti. Tato politika je zaměřena na odstraňování rozdílů v sociálním a ekonomickém postavení mezi jednotlivými regiony v rámci Evropské unie. Evropský sociální fond je klíčovým finančním nástrojem Evropské unie při realizaci evropské strategie zaměstnanosti. Primárním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti a podpora sociální integrace. Děje se tak prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů, tedy zejména podporou vzdělávání, modernizace služeb zaměstnanosti, spolupráce mezi vzdělávacími a výzkumnými institucemi.

Evropský sociální fond zahrnuje:

- pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce;
- rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce;
- sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce;
- celoživotní vzdělávání;
- rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly;
- zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání;
- zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce;
- boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s

trhem práce.

Podrobné informace o Evropském sociálním fondu v ČR jsou k dispozici na webové adrese: <http://www.esfcr.cz/>.

11.1 Předprojektová část

Společnost Rentel, a. s. byla založena v roce 1999 a pokrývá svými řešeními celé spektrum požadavků na distanční vzdělávání pomocí internetových či intranetových technologií od poskytování kurzů po síti, až po virtuální univerzitu s využitím sítí. Společnosti Rentel a. s. byly uděleny Odborem rozvoje lidských zdrojů Ministerstva vnitra ČR dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků akreditace:

vzdělávací instituce a vzdělávacích programů, jejichž seznam je možné získat na webové adrese <http://www.rentel.cz>. Od ledna roku 2004 spolupracuje Rentel, a. s. s Krajským úřadem Zlínského kraje, pro který provozuje e-vzdělávací portál Zlínského kraje, jež slouží jako centrální informační a vzdělávací prostředí, jak pro personalisty a odpovědné osoby úřadů, tak pro studující zaměstnance. Personalistům jsou určeny sekce Informace a Novinky, kde mohou vybírat z nabídky kurzů, sledovat časový harmonogram na daný kalendářní rok, novinky v nabídce kurzů a seminářů atd. Zaměstnanci využívají zejména záložku Vstup do kurzů, která zobrazí seznam nabízených e-learningových kurzů. Po zadání uživatelského jména a hesla se dostanou ke studijním materiálům a autotestům. Přihlašovací údaje pro volná neomezený přístup byla přidělena všem úřadům Zlínského kraje.

V září–listopadu roku 2005 proběhlo dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili zástupci jednotlivých úřadů, které se zapojili do projektu e-vzdělávací portál Zlínského kraje. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak hodnotí současnou úroveň nabízených vzdělávacích programů, zda jim vyhovuje e-learningová forma vzdělávání, jak hodnotí grafickou a obsahovou úroveň vzdělávacího portálu, o jaké typy vzdělávacích programů mají účastníci cílové skupiny zájem, jakou preferují formu vzdělávání, atd. Všechny otázky, které byly předmětem šetření, jejich následné vyhodnocení včetně grafického znázornění, jsou uvedeny v Příloze F. Dotazníkového šetření, se zúčastnilo 60 účastníků z 38 měst a obcí různých úrovní, od Krajského úřadu Zlínského kraje, až po menší obce úrovně I a II. Účastníci v předprojektovém šetření vyjádřili zájem o konkrétní nové vzdělávací programy a vyjádřili názor, že ačkoliv jim e-learningová forma vzdělávání vyhovuje a oceňují její přínosy, jako je časová a finanční úspora či neomezená dostupnost studijního materiálu, přece jen preferují kombinovanou formu vzdělávání, která spojuje výhody e-learningu a prezenčního setkání s lektorem.

Výsledky dotazníkového šetření, které jsou uvedeny v příloze F, je možné shrnout do následujících závěrů:

- účastníci cílové skupiny hodnotí kladně průběh projektu e-vzdělávací portál Zlínského kraje,
- e-learningová forma vzdělávání jim v podstatě vyhovuje, přičemž většina účastníků neměla před zahájením projektu žádná očekávání směrem k této formě.
- Nabízené kurzy jim pomohly nabýt nové znalosti a dovednosti a v podstatě znamenaly přínos pro jejich praxi, účastníci šetření oceňují i neomezený časový přístup k e-learningovým kurzům

na portále.

- 65 % procent účastníků preferuje kombinovanou formu vzdělávání, což je asi nejzajímavější skutečnost zjištěná v rámci šetření. E-learning získal mírnou převahu nad prezenční formou - 20 %, prezenční formě vzdělávání dává přednost 18 % účastníků dotazníkového šetření.
- Z nabízených vzdělávacích programů získaly největší preference kurzy: Timemanagement a stresmanagement, Asertivní jednání, Právní minimum pro úředníky obcí, Vedení účetnictví obcí.
- Zajímavé podněty a připomínky jsme obdrželi i na otázky týkající se účasti v e-learningových kurzech a jejich zlepšení.

Získané informace a poznatky jsou velmi cenným podkladem pro rozvoj vzájemné spolupráce se zástupci cílové skupiny a pro vývoj a realizaci nových vzdělávacích programů. Výsledky šetření, byly sumarizovány a tyto poznatky jsou dále využívány jak při tvorbě a následně evaluaci vzdělávacích programů v rámci projektu ESF Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje, vývoji LMS Eden a při využívání vývojových nástrojů e-learningových kurzů ve společnosti Rentel, a. s.

11.2 Projekt Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje

Název operačního programu: Operační program rozvoj lidských zdrojů

Název priority: Rozvoj celoživotního učení

Název opatření: Rozvoj dalšího profesního vzdělávání

Název grantového schématu: Rozvoj kapacit dalšího profesního vzdělávání

Realizace projektu: 1.11.2006–31.4.2008

Mezi prvotní podněty, které vedly ke vzniku návrhu tohoto projektu, byly zjištěné vzdělávací potřeby a požadavky úředníků obcí Zlínského kraje, které byly potvrzeny v rámci předprojektového dotazníkového šetření, které jsem popsala výše.

Dalším důležitým podnětem vzniku projektu byl cíl vyzkoušet nové formy vzdělávání, které využívají výpočetní techniku a internet, v kombinaci s prezenčními setkáními a snaha ověřit jejich vhodnost a použitelnost pro celoživotní odborné vzdělávání úředníků územně samosprávných celků.

Cílovou skupinou projektu byli úředníci územně samosprávných celků z obcí a měst celého Zlínského kraje.

Globálním cílem projektu bylo podpořit rozvoj celoživotního vzdělávání a dalšího profesního vzdělávání úředníků ÚSC formou kombinovaného vzdělávání (e-learning a prezenční seminář) a tím podpořit naplnění následujících specifických cílů Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů:

- Rozvoj vzdělávací nabídky dalšího profesního vzdělávání

(nové programy, distanční formy vzdělávání zdokonalení anticipace potřeb zaměstnavatelů).

- Rozvoj distančních a kombinovaných forem dalšího profesního vzdělávání.
- Rozvoj dalšího vzdělávání jako součásti celoživotního učení.

Dílčím cílem projektu bylo rozšíření a zkvalitnění nabídky vzdělávacích programů na e-vzdělávacím portále Zlínského kraje.

11.2.1 Charakteristika cílové skupiny projektu

Všichni účastníci projektu byli uživateli e-vzdělávacího portálu Zlínského kraje a zúčastnili se dotazníkového šetření, s jehož výsledky se mohli prostřednictvím portálu seznámit. K účasti v projektu byli vyzváni informačním dopisem, prezentací na vzdělávacím portále a v rámci prezenčního semináře pro tajemníky a pracovníky úřadů zodpovědné za vzdělávání.

Do projektu se zapojilo 192 úředníků z 20 měst a obcí Zlínského kraje. Byli zastoupeni úředníci všech úrovní, z Krajského úřadu Zlínského kraje, z obcí na úrovni bývalých okresů, z obcí s rozšířenou působností, z obcí s pověřeným obecním úřadem a samostatných obcí.

Větší část cílové skupiny tvořily ženy (77 %). Věkové rozložení bylo dosti rovnoměrné. Největší část cílové skupiny tvořili účastníci ve věku 25-35 let (29 %) a ve věku 35-45 let (30 %). U cílové skupiny převládalo středoškolské vzdělání (70 %).

11.2.2 Obsah a průběh projektu

Předmětem projektu bylo vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro úředníky veřejné správy - e-learningové programy spojené s prezenčním školením. Specifickým cílem projektu bylo především zapojení zaměstnanců úřadů obcí Zlínského kraje přímo do tvorby a evaluace e-learningových kurzů tak, aby byly vytvořeny podmínky pro akceptovatelnost vzdělávacích programů cílovou skupinou.

Konkrétně to znamenalo vytvoření vybraných vzdělávacích programů, které byly realizovány prezenční formou a e-learningem. Vyhodnocením dotazníků v předprojektové fázi a následnými osobními konzultacemi se zaměstnanci vybraných měst a obcí byly zvoleny k rozšíření nabídky vzdělávací programy:

1. Asertivita a komunikace s problémovým klientem
2. Timemanagement a stresmanagement
3. Právní minimum ve veřejné správě.

Kurzy Asertivita a Timemanagement byly prezentovány kombinovanou formou výuky (e-learningový kurz byl doplněn prezenčním seminářem). Kurz Právní minimum byl realizován dvěma způsoby:

- a) pouze e-learningem,
- b) kombinovanou formou.

Tyto oba postupy byly porovnány a byly vyhodnoceny přednosti a nedostatky obou forem. V příloze G uvádím ukázkou vyhodnocení hodnotící ankety druhého pilotního běhu kurzu Právní minimum ve veřejné správě.

Přínosem účasti v projektu pro cílovou skupinu bylo především:

- rozšíření nabídky vzdělávacích programů dalšího profesního vzdělávání úředníků územně samosprávných celků.
- Účastníci cílové skupiny dostali možnost rozšíření kvalifikace absolvováním nabízených e-learningových a kombinovaných programů a tím došlo i k naplnění zák. 312/200 Sb.
- V projektu byly vytvořeny vzdělávací programy, které ukázaly možnost propojení distanční a prezenční formy vzdělávání.
- Účastníci cílové skupiny měli možnost se přímo zapojit do tvorby a evaluace vybraných vzdělávacích programů. Podíleli se na vytvoření osnov obsahové části, připomínkování obsahu, apod.
- Možnost vzdělávání přímo z pracoviště v čase, kdy je to nejvhodnější a nejpotřebnější.
- Zvýšení vlastní zodpovědnosti za další profesní vzdělávání.
- Zefektivnění vzdělávání využitím moderních vzdělávacích metod - zjednodušení organizačního zajištění školení, kdy studující přistupují ke kurzům přímo ze svého počítače přes internet, snížení cestovních nákladů, nákladů spojených se sekundární nepřítomností zaměstnance na pracovišti apod.

11.3 Realizace projektu – harmonogram a aktivity

1. etapa – Presentace projektu cílové skupině, vytvoření autorského a realizačního týmu, tvorba návrhu metodiky kombinovaného vzdělávání úředníků, tvorba tří nových vzdělávacích programů.

V období prvních pěti měsíců byly realizovány následující aktivity:

- Presentace projektu cílové skupině, která byla realizována především prezentací formou tištěných a elektronických článků v odborných médiích, např. Veřejná správa, Deník veřejné správy apod.
- Vytvoření návrhu metodiky a organizace vzdělávání včetně příručky pro lektory a tutorů.
- Sestavení odborného autorského a lektorského týmu a tvorba podkladů jednotlivých vzdělávacích programů.
- Transformace a implementace autorských podkladů do zvolené distanční formy vzdělávání, tvorba skript a výukových CD.

Výstupem první etapy projektu bylo:

- Vytvoření autorsko-lektorského týmu projektu.
- Vytvoření vzdělávací metodiky a organizace vzdělávacích programů.
- Vytvoření obsahu e-learningových vzdělávacích programů
Timemanagement a stresmanagement, Aserktivní jednání a komunikace s problémovým klientem a Právní minimum ve veřejné správě.

2. etapa – Realizace pilotního ověření navržené metodiky

V období od dubna 2007 do února 2008 bylo realizováno pilotní ověření navržené metodiky a organizace kombinovaných vzdělávacích programů. Do této aktivity bylo zapojeno 192 úředníků Zlínského kraje. Úspěšní

absolventi jednotlivých e-learningových kurzů získali osvědčení o absolvování vzdělávacího programu. Během celé této etapy docházelo ke sběru dat pro evaluaci projektu, především formou elektronických dotazníků, ale i formou neformálních setkání s účastníky projektu a zástupci měst a obcí zapojených do projektu.

Výstupem 2. etapy projektu bylo:

- Realizace pilotního ověření a proškolení pilotní skupiny účastníků kombinovanou formou ve vzdělávacích programech Timemanagement a stresmanagement, Asertivní jednání s problémovým klientem a Právní minimum ve veřejné správě.
- Soubor dat získaných pro evaluaci projektu od účastníků pilotního ověření, tajemníků a úředníků zodpovědných za vzdělávání do projektu zapojených měst a obcí.

V příloze G je vložena ukázka vyhodnocení ankety 2. pilotního běhu vzdělávacího programu právní minimum ve veřejné správě.

3. etapa – Evaluace a aktualizace metodiky vytvoření kombinovaných vzdělávacích programů, prezentace a diseminace výsledků projektu

V závěrečné etapě proběhlo vyhodnocení dat získaných v pilotní etapě a na základě tohoto byly kombinované kurzy, metodika a vzdělávací portál Zlínského kraje evaluovány.

Dále proběhla prezentace a diseminace výsledků projektu následujícími aktivitami:

- Formou článku v odborných médiích.
- Prezentace a diseminace výsledků projektu s využitím e-vzdělávacího portálu projektu <http://zlk.rentel.cz>.

- Prezentace projektu formou osobních setkání na městech a obcích Zlínského kraje.
- Vytvoření a distribuce závěrečné zprávy projektu na cílovou skupinu měst a obcí Zlínského kraje a relevantní státní orgány.

Výstupem třetí etapy projektu bylo:

- Evaluovaná metodika kombinovaného vzdělávání pro úředníky veřejné správy.
- Evaluované vzdělávací programy.
- Ověřený funkční prototyp internetového vzdělávacího portálu pro realizaci distančního a kombinovaného vzdělávání úředníků veřejné správy.
- Závěrečná zpráva projektu.
- Prezentace a diseminace výsledků projektu.

V souhrnu byla realizace projektu Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro úředníky veřejné správy Zlínského kraje velmi úspěšná. Přínosy pro cílovou skupinu jsem zmínila výše, nejvíce personalisté a pracovníci odpovědní za vzdělávání na úřadech ocenili možnost podílet se na výběru témat vzdělávacích programů a dále to, že zdarma mohli proškolit úředníky nejen formou e-learningu, ale také účastí na prezenčních seminářích. Pro mnohé z nich to byla zcela nová zkušenost, která byla velmi pozitivně hodnocena. Díky projektu jsme získali nejen nové kvalitní vzdělávací programy, které jsou nabízeny v rámci udržitelnosti i dále pro ostatní úřady celé České republiky, ale také mnoho nových zkušeností a poznatků z realizace kombinovaných

vzdělávacích programů, které dosud Rentel, a. s. ve své nabídce neměl.

12 Závěr

Vzdělávání zaměstnanců v rámci úřadů veřejné správy představuje jednu z možností zvýšení výkonnosti a úrovně úředníků a jeho význam jsem ve své práci zmínila v různých polohách několikrát.

Při zpracování této bakalářské práce jsem vycházela zejména ze své dlouholeté praxe odborného pracovníka pro vývoj a realizaci vzdělávacích programů pro úředníky veřejné správy. Protože jsem v každodenním kontaktu s účastníky této cílové skupiny, ať již s personalisty či samotnými účastníky vzdělávacích programů, mohla jsem v práci použít nejen poznatky teoretické, načerpané z legislativních ustanovení a odborné literatury, ale zúročit i své vlastní zkušenosti a zjištění z praxe.

Domnívám se, že mi podařilo naplnit cíl, který jsem si v úvodu stanovila, jímž bylo detailně popsat systém vzdělávání úředníků veřejné správy v České republice a jeho legislativní rámec na pozadí současné situace v oblasti vzdělávání dospělých. Zároveň jsem k jednotlivým pojednáním, která vycházejí z výkladu zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků, přidala i své názory a zkušenosti s danou problematikou. Myslím si, že by tato část mé bakalářské práce po určitých úpravách, jež by bylo třeba zajisté konzultovat s odbornými pracovníky úřadů, mohla sloužit v praxi například novým pracovníkům úřadů nebo začínajícím personalistům jako manuál, v němž by našli základní informace týkající se systému vzdělávání úředníků veřejné správy. Ze zkušenosti vím, že existenci podobného materiálu by mnohé úřady uvítaly, neboť dosud obecně nebyl zpracován.

V kapitole zabývající se projektem Vytvoření nových kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje uvádím, jakým způsobem lze využít spolupráce se zástupci cílové skupiny a jak mohou být názory zástupců cílové skupiny nejen důležitým zdrojem informací, ale i inspirací pro činnost vzdělávací instituce. Konkrétně se zde zabývám výsledkem dotazníkového šetření, které přineslo překvapivý výsledek: preferenci kombinované formy vzdělávání u účastníků cílové skupiny úředníci veřejné správy. Toto zjištění se následně stalo i výchozím podnětem pro realizaci velmi úspěšného projektu Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje. Práce na projektu přinesla mnoho nových zkušeností jak pro členy projektového týmu, jehož jsem byla součástí, tak pro účastníky projektu, kteří se měli možnost proškolit v programech, na jejichž vzniku přímo participovali. Potvrdilo se, že pokud nabídka vzdělávací instituce vychází z kvalitně provedené analýzy vzdělávacích potřeb, tyto potřeby jsou respektovány a navíc do procesu přípravy vzdělávacích programů jsou zapojeni i účastníci cílové skupiny, je výsledek spolupráce velmi uspokojivý a přínosný pro obě strany.

Současná situace, ať již ekonomická či politická, nepřetržitá proměnlivost legislativy a další vlivy, znamenají velký tlak na úřady a úředníky veřejné správy, od kterých se očekává pružnost reakcí na změny zákonů, rychlé přizpůsobování se požadavkům veřejnosti, rostoucí kvalita úředních úkonů a rozhodnutí, zlepšování způsobů jednání úředníků s občany. Aby úředník toto vše dobře zvládl a obstál, je třeba, aby byl kvalitní osobností s vysokou morálkou, která je odhodlána pracovat s plným nasazením, ale také mít přiměřenou kvalifikaci a vůli ji obohacovat, aktualizovat a rozvíjet. Domnívám se, že právě zákon o úřednicích územně samosprávných celků dává této cílové skupině prostor k profesnímu a

osobnímu rozvoji. Ačkoliv samozřejmě lze i v segmentu veřejné správy očekávat tendenci k vyhodnocování návratnosti finančních prostředků do vzdělávání a tlak na snižování rozpočtů pro tuto oblast. Kvalitní personalisté a osvědčení vedoucí úřadů, kteří jsou si vědomi významu lidského kapitálu, však jistě najdou cesty jak efektivně a produktivně vzdělávat úředníky, v čemž je jim zákon č. 312/2002 Sb. velkou oporou, neboť povinnost vzdělávání ukládá.

13 Bibliografické citace

ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENEŠ, Milan. 2008. Andragogika. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

DRUCKER, P. F. 2004. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-066-X.

Databáze akcí dalšího profesního vzdělávání. [online]. [cit. 2009-05-08]. Dostupné z www: <<http://www.mvcr.cz/clanek/databaze-akci-dalsiho-profesniho-vzdelavani-dat-cz.aspx>>.

EGER, Ludvík. 2005. Technologie vzdělávání dospělých. 1. vydání. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2005. ISBN 80-7043-398-1.

Evropský sociální fond v ČR. [online]. [cit. 2009-05-08]. Dostupné z www: <<http://www.esfcr.cz/>>.

KAMENÍČEK, Jiří. 2003. Lidský kapitál. Úvod do ekonomie chování. 1. vydání. Praha : Univerzita Karlova v Praze, 2003. ISBN 80-246-0449-3.

Kolektiv autorů, MUŽÍK, J. 2004a. Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu. Praha : Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X.

KOUBEK, Josef. 2004. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-7261-033-3.

LEŠTINSKÁ, V., VIDLÁKOVÁ, O., ŠELEŠOVSKÝ, J., ŠPAČEK, D. 2006. Personalistika ve veřejné správě. 1. vydání. Brno : Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Strategie celoživotního učení ČR. [online]. Praha. 2007. [cit. 2009-05-08]. Dostupné z [www: <http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf>](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_CZU_schvaleno_vladou.pdf).

MUŽÍK, Jaroslav. 2005a. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vydání. Plzeň : Nakladatelství Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

MUŽÍK, Jaroslav. 2005b. Rukověť lektora veřejné správy. Praha : ČAVIVS, 2005.

Návrh koncepce přípravy pracovníků veřejné správy (schválený na zasedání vlády ČR dne 29. a 30. 3. 1999), in Veřejná správa'99, 1999, č. 32: str. 1–16.

PALÁN, Zdeněk. 2002. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vydání. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk, LANGER, Tomáš. 2008. Základy andragogiky. 1. vydání. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

VESELÝ, Arnošt. 2006. Teorie mnohačetných forem kapitálů. [online] Fakulta sociálních věd Univerzita Karlova Praha. Praha, 2006. [cit. 2009-04-25]. Dostupné z www: <http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf>. ISSN 1801-5999.

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

Zákon 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. [online]. [cit. 2009-05-08]. Dostupné z www: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=312%2F2002&number2=&name=&text=>>.

14 Bibliografie

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BRINE, Jacqueline. The European social fund and the EU : flexibility, growth, stability. 1st ed. London : Sheffield Academic Press, 2002. ISBN 1-84127-128-4.

KUBÁT, M. Management globální firmy a jeho vliv na lidské zdroje. Praha, 2008. 147 s. Rigorózní práce na katedře andragogiky a personálního řízení FF UK v Praze. Vedoucí rigorózní práce doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

KRAJÁČ, Petr. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha : Institut pro místní správu Praha, 2005. ISBN-80-239-5423-7.

Modernising Government : The Way Forward. [online]. OECD, 2005. [cit. 2009-01-10]. Dostupné z www: <<http://puck.sourceoecd.org/vl=6799629/cl=14/nw=1/rpsv/~6677/v2005n26/s1/p11>>.

MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktika. 2. přepracované vydání. Praha : ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. 1. vydání. Praha : Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.

PELIKÁN, Jiří. Základy empirického výzkumu pedagogických jevů.
Praha : Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-569-8.

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

ZLÁMALOVÁ, Helena. Příručka pro autory distančních vzdělávacích
opor. Praha : Národní centrum distančního vzdělávání, 2006. ISBN 80-
86302-39-3.

Zákon č. 218/2002 Sb. o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech
(služební zákon). [online]. [cit. 2009-05-08]. Dostupné z www:
<[http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=218%2F2002&number2=&name=&text=>](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=218%2F2002&number2=&name=&text=).

Vyhláška 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků
územních samosprávných celků. [online]. [cit. 2009-05-08]. Dostupné z
www:
<[http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=218%2F2002&number2=&name=&text=>](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=218%2F2002&number2=&name=&text=).

Vyhláška č. 512/2002 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti úředníků
územních samosprávných celků. [online]. [cit. 2009-05-08]. Dostupné z
www:
<[http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=512%2F2002&number2=&name=&text=>](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=512%2F2002&number2=&name=&text=).

15 Přílohy

15.1 Příloha A – Akreditace vzdělávací instituce a vzdělávacího programu

MINISTERSTVO VNITRA
Odbor rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě
Náměstí Hrdinů 3
140 21 Praha 4

Č. j. OPS-476-1/2007

Praha 8. března 2007
Počet listů: 1

Rozhodnutí

Ministerstvo vnitra, odbor rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě, podle ustanovení § 31 odst. 5 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů,

uděluje akreditaci

vzdělávacímu programu průběžného distančního vzdělávání pro vedoucí úředníky:

„Schengenský systém a Česká republika“

k žádosti vzdělávací instituce: **RENTEL a.s.**, se sídlem: **Ohradské náměstí 1621/5, 155 00 Praha 5**, korespondenční adresa: **Pod Třešněmi 1120/18A, 152 00 Praha 5**, ze dne 19. 2. 2007.

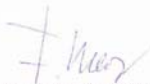
Vzdělávacímu programu bylo přiděleno toto číslo akreditace: AK/VE-13/2007.

Poučení

Proti tomuto rozhodnutí lze podat **rozklad** k ministrovi vnitra prostřednictvím odboru rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě MV, a to do 15 dnů ode dne jeho doručení.

s dodejkou




PaedDr. František Menšík
ředitel odboru
pověřen řízením odboru

MINISTERSTVO VNITRA
Odbor rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě
Náměstí Hrdinů 3
140 21 Praha 4

Č.j. MV-82 758-2/OPS-2008

Praha 29. října 2008
Počet listů: 1

Rozhodnutí

Ministerstvo vnitra, odbor rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě, podle ustanovení § 29 odst. 2 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů,

obnovuje akreditaci

vzdělávací instituci:

RENTEL a. s.

se sídlem: Pod Třešněmi 18 A, 152 00 Praha 5 - Hlubočepy.

Vzdělávací instituci bylo přiděleno toto číslo akreditace: AK I./I-23/2002.

Poučení

Proti tomuto rozhodnutí lze podat **rozklad** k ministrově vnitra prostřednictvím odboru rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě MV, a to do 15 dnů ode dne jeho doručení.

s dodejkou



PhDr. Robert Ledvinka
vrchní ředitel

15.2 Příloha B – Pravidla vzdělávání Krajský úřad Středočeského kraje



Směrnice č. 58

pravidla vzdělávání

ve znění opatření 9/2008

úplné znění účinné od 1.9.2008

Závazné pro: Zaměstnance Středočeského kraje zařazené do Krajského úřadu

Navrhovatel: Odbor Kancelář ředitele

Středočeský kraj

Krajský úřad

Směrnice č. 58

pravidla vzdělávání

V souladu s ustanovením § 69 odst. 2 písm. f) zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o krajích“), a k provedení zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, vyhlášky č. 511/2002 Sb., o rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, a zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, vydávám tuto směrnici:

Článek 1

Úvodní ustanovení

Tato směrnice stanoví závazný postup při zajišťování vzdělávání zaměstnanců Středočeského kraje zařazených do Krajského úřadu Středočeského kraje, kteří si zvyšují nebo prohlubují kvalifikaci nezbytnou k výkonu práce včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.

Článek 2

Vymezení pojmů

Pro účely této směrnice se rozumí:

- a) kvalifikační schopnost zaměstnance vykonávat za daných technických a organizačních podmínek určité povolání s obvyklou intenzitou práce a ve vyžadované kvalitě,
- b) prohloubením kvalifikace její udržování a obnovování, aby zaměstnanec řádně vykonával práce sjednané v pracovní smlouvě,
- c) zvyšováním kvalifikace její získání nebo rozšíření, dosažení vyššího stupně vzdělání,
- d) jazykovou přípravou studium cizích jazyků zaměstnanců způsobem a formou stanovenými touto směrnicí,
- e) cizím jazykem jazyk anglický, francouzský, ruský nebo německý, případně jakákoliv kombinace těchto jazyků,
- f) standardizovanou jazykovou zkouškou zkouška zařazená v Seznamu zkoušek z cizích jazyků dle rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.
- g) zaměstnancem zaměstnanec Středočeského kraje zařazený do Krajského úřadu Středočeského kraje,
- h) úředníkem zaměstnanec vykonávající správní činnosti¹,

¹ § 3 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

- i) ostatními (jinými) zaměstnanci či zaměstnanci, kteří vykonávají pomocné, servisní nebo manuální práce,
- j) zaměstnavatelem Středočeský kraj.

Článek 3 **Vstupní vzdělávání**

1. Vstupní vzdělávání zahrnuje znalosti základů veřejné správy, základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů informačních technologií, spisové služby a základní komunikační, organizační a další dovednosti.
2. Zaměstnanci absolvují vstupní vzdělávání do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.
3. Zaměstnavatel umožní všem nově nastupujícím zaměstnancům absolvovat vstupní vzdělávání, i když podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC se na ně povinnost absolvovat toto vzdělávání nevztahuje.
4. Oddělení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Odboru Kancelář ředitele (dále jen „KŘÚVR“) zajistí veškerou agendu související se vstupním vzděláváním a vyzve úředníka nebo jiného zaměstnance k účasti. Předá mu program a rozvrh jednotlivých vzdělávacích modulů.
5. Po ukončení vstupního vzdělávání předá KŘÚVR absolventovi osvědčení.

Článek 4 **Spisová služba**

1. Nový zaměstnanec bude seznámen se základními principy spisové služby do 5 pracovních dnů po nástupu na Krajský úřad Středočeského kraje.
2. Školení navazující na seznámení se základními principy spisové služby proběhne v rámci vstupního školení.
3. Zaměstnanci jsou povinni si prohlubovat své znalosti a seznamovat se s novinkami spisové služby a správními pracovními postupy zveřejněnými na Intranetu včetně účasti na periodických školeních a metodických poradách, které pravidelně organizuje KŘÚVR.

Článek 5 **Průběžné vzdělávání**

1. Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů a zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.
2. Zaměstnanec žádá písemně na formuláři² zaměstnavatele o souhlas s účastí na vybrané vzdělávací akci. Po jejím odsouhlasení předá zaměstnanec žádost nejpozději 14 dní před konáním akce na KŘÚVR.
3. Souhlas s účastí na vzdělávací akci uděluje písemně
 - a) ředitel Krajského úřadu zástupcům ředitele a vedoucím odborů z útvarů přímo podřízených řediteli úřadu,

² Žádost o souhlas s účastí na vzdělávací akci

- b) zástupci ředitele vedoucím odborů ve své působnosti,
 - c) vedoucí odboru ostatním zaměstnancům.
4. KRÚVR kontroluje čerpání finančního limitu příslušného odboru na vzdělávání a měsíčně informuje vedoucí těchto odborů o čerpání finančních prostředků z limitu vzdělávání v daném roce. Mimořádné navýšení finančního limitu schvaluje ředitel Krajského úřadu na žádost vedoucího odboru.
 5. KRÚVR přihlásí zaměstnance na vzdělávací akci u příslušné instituce, zajistí platbu účastnického poplatku, případně nákladů spojených se vzdělávací akci a v odůvodněných případech odhlášení zaměstnance. Kopii dokladu o zaplacení si zaměstnanci vyzvednou den před konáním vzdělávací akce na KRÚVR.

Článek 6

Zvláštní odborná způsobilost

1. Příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon správních činností na úsecích uvedených ve zvláštním právním předpis³. Vedoucí příslušného odboru určí, zda se na zaměstnance vztahuje povinnost složit zkoušku zvláštní odborné způsobilosti a pro jaké správní činnosti.
2. Zaměstnavatel přihlašuje úředníka na přípravu k ověření zvláštní odborné způsobilosti u akreditované vzdělávací instituce. KRÚVR po domluvě s bezprostředním nadřízeným zaměstnancem přihlásí úředníka ke zkoušce zvláštní odborné způsobilosti do 3 měsíců od zahájení výkonu správních činností nebo do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru.
3. Po zařazení přihlášeného úředníka na přípravu k vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti odpovídá Odbor Kancelář ředitele za uzavření smlouvy o zajištění vzdělávací akce. Úředník je povinen navštěvovat všechny části výuky dle rozvrhu, zajišťované akreditovanou vzdělávací institucí. Jakékoliv změny týkající se účasti úředníka na přípravě k vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, např. omluvy neúčasti, změna termínu zkoušky, není oprávněn provádět úředník, ale jen zaměstnavatel. Zaměstnavatel hradí náklady na ubytování, výuku, stravování a cestovní náhrady. Úředník, který se má zúčastnit vzdělávací akce, si vyzvedne před odjezdem na KRÚVR potvrzení o provedení platby.
4. Zaměstnanec je povinen prokázat zaměstnavateli získanou zvláštní odbornou způsobilost předložením příslušného osvědčení.
5. KRÚVR posuzuje uznání rovnocennosti vzdělání v oblasti zkoušek zvláštní odborné způsobilosti v souladu s vyhláškou č. 511/2002 Sb., o rovnocennosti vzdělání.
6. Jestliže úředník neprokáže zvláštní odbornou způsobilost ve stanovené lhůtě do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo od zahájení výkonu správních činností, převede jej zaměstnavatel na jinou činnost, pro kterou úředník předpoklady splňuje.
7. KRÚVR provede každoročně k 30. dubnu kontrolu požadovaných zvláštních odborných způsobilostí na všech odborech Krajského úřadu Středočeského kraje; o výsledku kontroly informuje ředitele Krajské úřadu.

³ Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců územních samosprávních celků

Článek 7 **Vzdělávání vedoucích úředníků**

1. Vzdelávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou část a zvláštní část. Obecná část je zaměřena na znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část obsahuje přehled o činnostech stanovených zvláštním právním předpisem⁴ vykonávaných podřízenými úředníky.
2. KRÚVR zajišťuje vzdělávání vedoucích úředníků u akreditovaných vzdělávacích institucí.
3. KRÚVR posuzuje uznání rovnocennosti vzdělání vedoucích úředníků⁵.
4. Neukončí-li vedoucí úředník ve stanovené lhůtě do dvou let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka, vzdělávání vedoucích úředníků, může být odvolán z funkce.
5. Vedoucí úředník, který se účastnil tohoto vzdělávání a jehož náklady hradil zaměstnavatel, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru po dobu 3 let.

Článek 8 **Plán vzdělávání**

1. Plán vzdělávání je individuální pro každého úředníka a obsahuje povinné vzdělávání (vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a zvláštní odbornou způsobilost) i další druhy vzdělávacích aktivit v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let.
2. KRÚVR zapracuje do individuálního plánu vzdělávání vstupní vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků.
3. Bezprostředně nadřízený navrhne v průběhu zkušební doby do individuálního plánu: zvláštní odbornou způsobilost⁶, příp. jazykovou přípravu na určitý stupeň standardizované jazykové zkoušky a průběžné vzdělávání včetně dalších druhů vzdělávacích aktivit. Takto vytvořený individuální plán vzdělávání projedná bezprostředně nadřízený vedoucí s úředníkem.
4. Po skončení trvání individuálního plánu vzdělávání provede bezprostředně nadřízený vedoucí jeho zhodnocení a vypracuje spolu se zaměstnancem individuální plán vzdělávání na další tříleté období.
5. Bezprostředně nadřízený vedoucí nejméně jedenkrát za dobu trvání tříletého individuálního plánu vzdělávání hodnotí jeho plnění svými podřízenými úředníky a podle výsledků hodnocení provádí jejich aktualizaci.
6. KRÚVR poskytuje při tvorbě individuálních plánů vzdělávání metodickou a poradenskou pomoc, zabezpečuje rovněž podporu vzdělávacích a rozvojových aktivit a zajišťuje evidenci a vyhodnocení vzdělávacích akcí.

⁴ vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců územních samosprávných celků

⁵ vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků

⁶ vč. specifikace druhu správních činností vykonávaných zaměstnancem

Článek 9
Povinnosti zaměstnance

1. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci potřebnou k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Účast na školení za účelem prohloubení kvalifikace je výkonem práce, za který přísluší zaměstnanci plat.
2. Neomluvenou nepřítomnost zaměstnance na školení či studiu při zaměstnání lze kvalifikovat jako porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci s možností postihu.

Článek 10
Ukončení vzdělávací akce

1. Po řádném ukončení vzdělávací akce (včetně vstupního vzdělávání, přípravy a zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků) je její účastník povinen předat KRÚVR vyplněný formulář s hodnocením.
2. V případě, že zaměstnanec obdrží jako doklad o absolvování vzdělávací akce osvědčení nebo certifikát, předá jeho kopii KRÚVR.

Článek 11
Zvyšování kvalifikace studiem na středních, vyšších odborných a vysokých školách

1. Zaměstnavatel může umožnit zaměstnanci zvýšit si kvalifikaci, jestliže je to v souladu s potřebami zaměstnavatele.
2. Vyplněný formulář⁷ předloží zaměstnanec svému vedoucímu odboru v případě, požaduje-li pracovní volno s náhradou mzdy. Vedoucí odboru písemně zdůvodní potřebu zvýšení kvalifikace zaměstnance s přihlédnutím k perspektivě zařazení zaměstnance po jeho absolvování. Poté je žádost předána KRÚVR.
3. Zaměstnanci přísluší při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy v souladu s § 232 zákoníku práce.
4. Při poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy při zvyšování kvalifikace se zaměstnanec písemnou dohodou se zaměstnavatelem zaváže setrvat po úspěšném ukončení studia u zaměstnavatele po určitou dobu v pracovním poměru (stejnou dobu, po kterou platí dohoda o zvýšení kvalifikace, nejvýše však pět let) nebo mu uhradit náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, případně jejich poměrnou část.
5. Dohodu o zvýšení kvalifikace zaměstnavatel s novým zaměstnancem uzavře nejdříve po ukončení zkušební doby.
6. KRÚVR kontroluje průběh a výsledky zvyšování kvalifikace zaměstnance. Studující předloží doklad o ukončení každého semestru.

Článek 12
Jazykové vzdělávání

1. Jazykové vzdělávání zajišťované KRÚVR se uskutečňuje jako:

⁷ Žádost o souhlas se studiem při zaměstnání

- a) zvyšování kvalifikace přípravou na standardizovanou jazykovou zkoušku dle podmínek uzavřené kvalifikační dohody.
 - b) prohlubování kvalifikace bez přípravy na standardizovanou jazykovou zkoušku dle podmínek schválené žádosti o prohlubování kvalifikace se spoluúčastí zaměstnance.
2. Úroveň znalosti cizího jazyka se rozlišuje stupněm standardizované jazykové zkoušky, kterou je nutné úspěšně složit^{7a}.
 3. KRÚVR přihlásí zaměstnance ke složení standardizované jazykové zkoušky bezprostředně před uplynutím následující lhůty:
 - a) do tří let od stanovení kvalifikačního požadavku (je-li kvalifikační požadavek u zaměstnance stanoven).
 - b) do tří let od zahájení jazykové přípravy (není-li kvalifikační požadavek u zaměstnance stanoven).
 4. Na žádost zaměstnance přihlásí KRÚVR zaměstnance na dřívější termín.
 5. Neuspěje-li zaměstnanec u standardizované jazykové zkoušky nebo se ve stanovený termín na zkoušku nedostaví, může ředitel Krajského úřadu na žádost zaměstnance období přípravy prodloužit o jeden rok.

Článek 13

Zajištění a formy jazykové přípravy

1. Jazyková příprava je zajišťována KRÚVR a vyučována jazykovou školou. Účast na jazykové přípravě a zkoušce je posuzována jako výkon práce.
2. KRÚVR zajišťuje jazykovou přípravu formou:
 - a) skupinových kurzů cizích jazyků, které se budou konat v budově KÚ, Zborovská 11, Praha 5, zpravidla v rozsahu dvě vyučovací hodiny týdně;
 - b) individuální výuky cizích jazyků po odsouhlasení ředitelem Krajského úřadu pro zaměstnance, kteří nemohou využít možnosti účastnit se skupinové výuky dle písmene a).

Článek 14

Zařazení zaměstnanců do jazykových kurzů

1. Podmínkou pro zařazení zaměstnance do jazykové přípravy zajišťované KRÚVR je:
 - a) zařazení zaměstnance na vybrané pracovní místo, na němž se vyžaduje složení standardizované jazykové zkoušky jako kvalifikačního požadavku pro výkon činnosti. Vedoucí příslušného odboru odpovídá za jeho zapracování do pracovní náplně zaměstnance.
 - b) souhlas vedoucího odboru, nebo ředitele Krajského úřadu u zaměstnanců, u nichž není znalost cizího jazyka kvalifikačním požadavkem,
 - c) volné místo ve studijní skupině, kam by měl být zaměstnanec podle výsledků vstupního testu zařazen,

^{7a} Rozhodnutí Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy, kterým se stanoví Seznam standardizovaný jazykových zkoušek pro účely Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech.

- d) uzavření kvalifikační dohody, nebo žádosti o prohlubování kvalifikace se spoluúčastí zaměstnance.
2. Přednostně jsou do kurzu cizího jazyka zařazeni zaměstnanci, kteří složili standardizovanou jazykovou zkoušku před zaměstnanci, kterým se uznává stupeň standardizované jazykové zkoušky podle Rozhodnutí^{7a)}.
 3. K zařazení zaměstnanců do jazykové přípravy dochází v měsíci září každého kalendářního roku; U zaměstnanců se stanoveným kvalifikačním požadavkem znalosti cizího jazyka také v průběhu školního roku po skončení zkušební doby zaměstnance.

Článek 15 **Čerpání prostředků**

1. Finanční prostředky na kurzy organizované dle této směrnice plánuje KŘÚVR v rámci schválených rozpočtových prostředků na vzdělávání zaměstnanců na příslušný kalendářní rok.
2. Výuku i složení jazykové zkoušky hradí zaměstnavatel. V případě neúspěchu hradí zaměstnanec opakování závěrečné zkoušky z vlastních prostředků.
3. Učebnice na jazykové vzdělávání si hradí zaměstnanec sám.
4. Zaměstnanec, který má docházku do přípravného jazykového kurzu v průběhu školního roku nižší než 50%, může zaměstnavatel z tohoto kurzu vyloučit.

Článek 16 **Evidence vzdělávání**

Evidenci dokladů o absolvovaném vzdělávání zaměstnanců, jeho výsledcích a případných závazků zaměstnanců z toho vyplývajících vede KŘÚVR.

Článek 17 **Závěrečná ustanovení**

1. Zaměstnanci jsou zařazováni do vzdělávání na základě kvalifikačních požadavků stanovených pro jimi vykonávané pracovní činnosti a v souladu s potřebami zaměstnavatele.
2. Zaměstnanci jsou informováni KŘÚVR o nabídkách vhodného vzdělávání prostřednictvím Intranetu (cesta: Intranet → Krajský úřad → Vzdělávání). Písemné nabídky vzdělávacích institucí předává KŘÚVR do sekretariátů jednotlivých odborů. Každý vedoucí zaměstnanec odpovídá za včasné seznámení podřízených zaměstnanců s nabídkami vhodného vzdělávání poskytnutými KŘÚVR.
3. Každý vedoucí zaměstnanec je odpovědný za účelné a efektivní vynakládání finančních prostředků (finančního limitu pro jednotlivé odbory) určených na vzdělávání jím řízených zaměstnanců.
4. Povinnost zúčastnit se vstupního vzdělávání, přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků nemá úředník, který získal vysokoškolské

vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů stanovených zvláštním právním předpisem⁸.

5. Úředník sám nebo prostřednictvím KRÚVR může požádat Ministerstvo vnitra ČR o vydání osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání i pro jiný studijní program než je uvedený ve zvláštním právním předpisě⁸.
6. Veškeré formuláře a vzory dohod týkající se vzdělávání jsou zveřejněny na intranetu Krajského úřadu (cesta: Intranet → Krajský úřad → Vzdělávání).

Článek 18 **Zrušovací ustanovení**

Ruší se:

Směrnice ředitele Krajského úřadu č. 46/2005, pravidla vzdělávání.

Článek 19 **Účinnost**

Tato směrnice nabývá účinnosti dnem vyhlášení.

V Praze dne 10. 9. 2007

Josef Kubiš v. r.
ředitel Krajského úřadu Středočeského kraje

⁸ vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.

**15.3 Příloha C – Plán vzdělávání úředníka – Krajský úřad
Středočeského kraje**

STŘEDOČESKÝ KRAJ

KRAJSKÝ ÚŘAD VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

**PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKA
na období od 1.1.2008 do 31.12.2010**

(podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb.)

Ročňáková Alena

Datum narození: 1.10. 2002
Datum nástupu: odborná referentka pro personální a mzdovou agendu
Název pracovního místa (funkce): personální a mzdové (KRÚPM)
Oddělení: Kancelář ředitele
Odbor :
Dosažené předcházející vzdělání:
Vzdělání: Úplné střední vzdělání
Vstupní vzdělávání:
Evidenční číslo osvědčení: -
Dosažené / plánované ZOZ: -
Rovnocennost vzdělání § 33: -
Rovnocennost vzdělání § 34: -
Vzdělávání vedoucích úředníků OČ od: -
Vzdělávání vedoucích úředníků OČ do: -
Vzdělávání vedoucích úředníků ZČ od: -
Vzdělávání vedoucích úředníků ZČ do: -

Charakter práce (popis pracovní náplně):

Samostatná působnost v % 100 Přenesená působnost v % 0

Výkon prací dle katalogu prací - nařízení vlády ČR č. 469/2002 Sb. : číslo zařazení

2.10.1. Referent státní správy a samosprávy

Společné práce ve státní správě a samosprávě, tř. 10, bod 5

- Samostatné zabezpečování agendy zřizovatelských a zakladatelských funkcí v oblasti personalistiky a odměňování vůči právníkům osobám, které byly krajem založeny nebo byly na kraj převedeny /vyjma oblasti školství/
- Provádění konzultační a poradenské činnosti v předmětné oblasti pro příspěvkové organizace
1.2.1. Personalista tř. 9, bod 1
- Komplexní zajišťování oblasti personalistiky a odměňování zastupitelů

Hlavní pracovní úkoly :

- V rámci vykonávání agendy zřizovatelských a zakladatelských funkcí vede spisy jednotlivých organizací v předmětné oblasti a osobní evidenci ředitelů příspěvkových organizací a udržuje je v aktualizovaném stavu
- Nezbytné údaje zadává, vede a zpracovává v počítačovém programu pro osobní a mzdovou agendu. Na podkladě těchto údajů připravuje a realizuje všechny potřebné záležitosti s touto agendou spojené od přípravy návrhů usnesení pro jednání rady kraje v elektronickém systému Scriptorium ke jmenování ředitelů příspěvkových organizací, stanovení jejich platu a provádění veškerých změn s tím spojených až po zabezpečení jmenovacích listin a platových výměrů.
- V této souvislosti provádí a garantuje správnost aplikace personálních a mzdových předpisů pro tuto oblast a to zejména stanovení platové třídy pro ředitele PO, provedení výpočtu započítatelné praxe pro stanovení platového stupně, správné použití platových tarifů při různých druzích činnosti, správné nastavení příplatků apod.
- Z této oblasti provádí i konzultační a poradenskou činnost pro příspěvkové organizace
- Komplexně zabezpečuje personální záležitosti členů zastupitelstva včetně záležitostí navazujících ve smyslu právních předpisů pro tuto oblast
- Zabezpečuje odměňování členů krajského zastupitelstva na základě příslušných právních norem pro tuto oblast i podle usnesení orgánů kraje, včetně přípravy potřebných podkladů k jejich rozhodování a garantuje správnost aplikace příslušných právních norem
- Zabezpečuje agendu dohod o mimopracovní činnosti včetně všech návazností s tím souvisejících, tj. od sepisování dohod a garantování jejich správnosti po zajištění provázanosti do personálního a mzdového programu pro možnost odměňování a zajištění evidenčních a oznamovacích povinností
- Kompletně zabezpečuje záležitosti související s letními studentskými brigádami /rozmístění do odborů,

dohody, zúčtování, oznamovací a evidenční povinnosti apod./

- Zajišťuje souhrnné práce při správě, ochraně a archivaci personálních spisů
- Všechny informace získané z osobních materiálů včetně platových záležitostí považuje za důvěrné a zachovává o nich mlčenlivost
- Vykonává administrativní práce a zajišťuje informační, organizační a evidenční práce pro oddělení dle pokynů vedoucí oddělení

Plánované oblasti prohlubování kvalifikace:

Individuální plán vzdělávání od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2010:

1. Zákoník práce
2. Zákon o sociálním zabezpečení
3. Zákon o státní sociální podpoře
4. Zákon o důchodovém pojištění
5. Zákon o úřednících územních samosprávných celků - doškolení
6. Aktuální stav v odměňování za výkon funkce členů zastupitelstev
7. Zákon o krajích
8. Zákon o obcích
9. Psychosociální dovednosti: „Vystupování a jednání zaměstnance veřejné správy“, „Verbální a nonverbální komunikace“, „Efektivní komunikace po telefonu“.

<u>Absolvovaná školení:</u>	Celkový počet dní	6
<u>Prohlubování kvalifikace dle zákoníku práce</u>		2
Odměňování úředníků, zaměstnanců, členů zastupitelstev...	30.10. - 30.10.2008	1
Zvládání a prevence stresu 20080929	29.10. - 29.10.2008	1
<u>Průběžné vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb.</u>		4
Praktická personalistika a personální řízení pro vedoucí úředníky ÚSC - 20090210	10.02. - 10.02.2009	1
Zákoník práce v roce 2009	11.12. - 11.12.2008	1
Zákoník práce po technické novele se zaměřením na úředníky územních samosprávných celků 20080505	05.05. - 05.05.2008	1
Zákoník práce pro pokročilé v novelách 20080219	19.02. - 19.02.2008	1

15.4 Příloha D – Hodnocení vzdělávací akce – Krajský úřad Středočeského kraje

Hodnocení vzdělávací akce :

Jméno účastníka:

Oddělení, oddělení:

Název vzdělávací akce:

Datum uskutečnění vzdělávací akce:

Pořadatel:

Jméno lektora (lektorky):

Úroveň vzdělávací akce:

odborná úroveň: 😊 😞 komentář:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

srozumitelnost výkladu: 😊 😞 komentář:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

poskytnuté materiály: 😊 😞 komentář:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

organizační zajištění: 😊 😞 komentář:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

splnění očekávání: 😊 😞 komentář:

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zpráva o obsahu:

Jak využijete získaných poznatků pro Vaši práci?

Datum a podpis účastníka

Povinností zaměstnance je odevzdat na oddělení vzdělávání a práce o zaměstnanec Odboru Kancelář ředitele vyplšený formulář Hodnocení vzdělávací akce

15.5 Příloha E – Etický kodex – Krajský úřad Středočeského kraje

Krajský úřad Středočeského kraje

ETICKÝ KODEX

The logo consists of a red banner with a white border on the right side, containing the text "Středočeský kraj" in white. Below the red banner is a solid blue horizontal bar.

Středočeský kraj

Etický kodex stanovuje zásady chování a jednání zaměstnanců Středočeského kraje zařazených do Krajského úřadu Středočeského kraje (dále jen zaměstnanci). Je základní etickou normou jejich vystupování především vůči veřejnosti.

I. Základní ustanovení

Etický kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce, zákonu č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů a v Pracovním řádu Krajského úřadu Středočeského kraje a je závazný pro všechny zaměstnance.

II. Zásady etického jednání zaměstnance

1. Zaměstnanec si je vědom, že výkon veřejné správy je službou.

2. Základními zásadami při výkonu veřejné správy jsou:

Zákonnost

Zaměstnanec vykonává svou práci v souladu s platným právním řádem České republiky a vnitřními předpisy úřadu.

Informační otevřenost

Zaměstnanec poskytuje veřejnosti pokud možno co nejúplnější informace v souladu s příslušnými právními a vnitřními předpisy. Zaměstnanec KUSK nezneužívá informací získaných při výkonu zaměstnání pro svůj soukromý zájem.

4

Neovlivnitelnost

Zaměstnanec činí rozhodnutí a řeší záležitosti na základě jejich skutkové podstaty, objektivně a transparentně; při rozhodování o požadavcích nesmí zaměstnanec KUSK preferovat osobní či skupinové zájmy ani být ovlivněn pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám.

Neúplatnost

Zaměstnanec KUSK za výkon své práce nepřijímá žádné dary, úsluhy, laskavosti ani jiná zvýhodnění, která by mohla případně ovlivnit rozhodování nebo narušit poctivý přístup k věci.

Kvalita a efektivnost práce

Zaměstnanec KUSK vykonává svou práci na vysoké odborné úrovni, kterou je povinen studiem průběžně zvyšovat a doplňovat, jakož i vynaložit veškeré úsilí k maximálně efektivnímu a ekonomickému spravování a využívání lidských zdrojů, finančních prostředků, zařízení a služeb, které mu byly svěřeny.

Etický výkon práce (zejména dodržování nestrannosti a rovného přístupu)

Zaměstnanec KUSK je povinen vykonávat svoji práci odpovědně, svědomitě, v dobré víře a ve shodě s posláním

úřadu. Výkon práce musí být spojen s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění, ochoty a s dodržováním všeobecných pravidel etické komunikace.

Zaměstnanec KUSK jedná vůči veřejnosti vždy zdvořile a s úctou, bez ohledu na pohlaví, etnický nebo sociální původ, barvu pleti, sexuální orientaci, národnost, majetkové poměry, zdravotní stav, věk, manželský a rodinný stav, jazyk, víru a náboženství, politické nebo jiné smýšlení, členství nebo činnost v politických stranách nebo politických hnutích, odborových organizacích a jiných sdruženích.

5

3. Pro uplatnění zásad vytvářejí zaměstnanci KUSK atmosféru spolupráce, otevřenosti a vzájemné důvěry a vzájemně se respektují.

Vedení KUSK vytváří podnětné pracovní prostředí a dodržuje rovný přístup k zaměstnancům s důrazem na hodnocení dle odvedené práce. Zaměstnanec KUSK dodržuje základní principy etické komunikace na svém pracovišti, pečuje o úpravu svého zevnějšku a dbá, aby jeho oblečení odpovídalo pracovnímu zařazení a místu výkonu práce.

4. Zaměstnanec KUSK je loajální k zaměstnavateli a vytvářením profesionálního pracovního prostředí přispívá k zachování dobrého jména Krajského úřadu Středočeského kraje.

15.6 Příloha F – Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Šetření se zúčastnilo celkem 192 účastníků z 38 měst a obcí Zlínského kraje

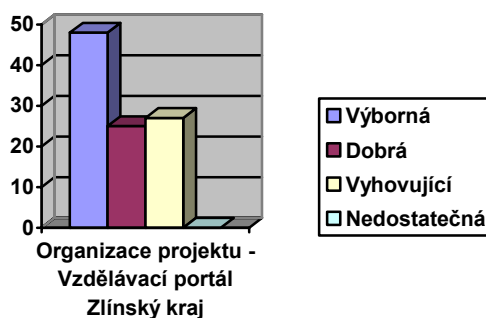
Forma dotazníku: elektronický formulář

Doba realizace: Září–listopad 2006

Přehled otázek a jejich vyhodnocení

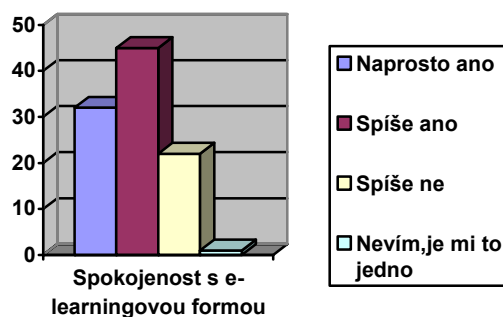
1. Jak hodnotíte organizaci vzdělávacího projektu - Vzdělávací portál Zlínský kraj?

Odpovědi: Výborná 48%, Dobrá 25% , Vyhovující 27%, Nedostatečná 0%.



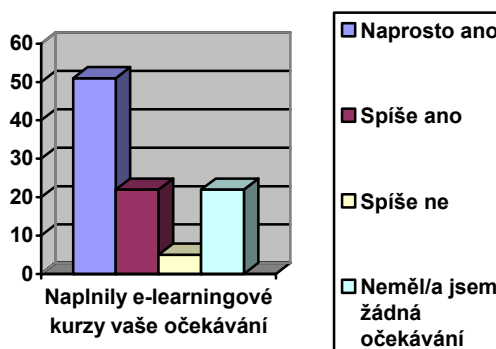
2. Byl/a jste spokojen/a s e-learningovou formou vzdělávání?

Odpovědi: Naprosto ano 32%, Spíše ano 45%, Spíše ne 22%, Nevím, je mi to jedno 1%.



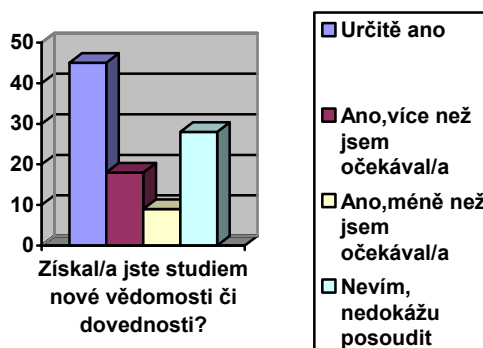
3. Naplnily e-learningové kurzy vaše očekávání?

Odpovědi: Naprosto ano 51%, Spíše ano 22 %, Spíše ne 5%, Neměl/a jsem žádné očekávání 22%.



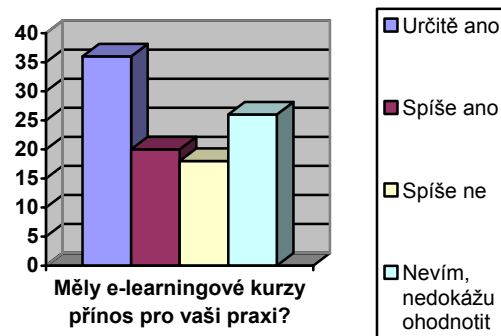
4. Získal/a jste studiem v kurzech nové vědomosti či dovednosti?

Odpovědi: Určitě ano 45%, Ano, více než jsem očekával/a 18%, Ano, méně než jsem očekával/a 9% , Ne 28%.



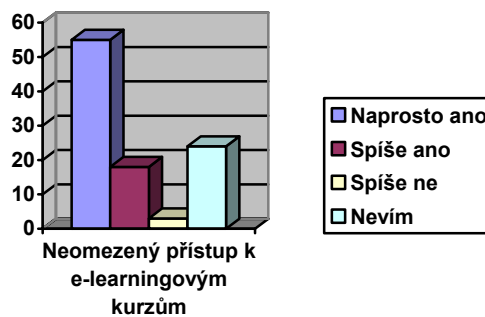
5. Měly e-learningové kurzy přínos pro vaši praxi?

Odpovědi: Určitě ano 36%, Spíše ano 20%, Spíše ne 18%, Nevím, nedokážu ohodnotit 26%



6. Vyhovoval vám neomezený časový přístup k e-learningovým kurzům, ve srovnání s prezenčními semináři?

Odpovědi: Naprosto ano 55%, Spíše ano 18%, Spíše ne 5%, Nevím 22%.



7. *Napište, co byste na e-learningových kurzech zlepšil/a:*

Volná odpověď – výběr z odpovědí:

- Větší rozsah příkladů z praxe, více komentářů k jednotlivým paragrafům zákona.
- Myslím, že kurz byl na dobré úrovni. Nic, spokojenost s úrovní. Nemám připomínek, kurzy jsou dobré.
- Více autotestových otázek.
- Nic. Bez připomínek.
- Nevím co zlepšit, protože mi kurz plně vyhovoval.
- Myslím, že tyto kurzy byly velice profesionálně řešeny. Na případné dotazy velmi rychlá odpověď. Přístup 24h denně a 6 měsíců je velice vstřícný krok pro všechny zaměstnané. Ne vždy, se kurzy ve velice krátkých lhůtách dají stihnout nastudovat a úspěšně ukončit.
- Otázky v závěrečném testu by měly být maličko jinak formulované než v autotestech - předpokládám, že by to přinutilo studující hlouběji se zabývat tématem.
- V autotestech u jednotlivých kapitol je poznámka vysvětlení. I v případech, kdy se mi při studiu podařilo odpovědět špatně se zobrazila pouze správná odpověď bez vysvětlení.

8. *Napište, co Vám při studiu e-learningovou formou obzvláště vyhovovalo:*

Volná odpověď – výběr z odpovědí

- Společné konzultace s kolegy. Možnost hledání správného řešení a promluvy s ostatními studujícími.
- Časová svoboda, dostupnost kdykoliv. Časová flexibilita pro vzdělávání.
- Přehledná strukturace osnovy - přehlednost kurzu.
- Díky autotestům možnost průběžného ověřování získávání nových znalostí.
- Pohodlí, žádný stres, samostatnost. Možnost splnění testu v klidu, bez stresu zkoušek.
- Výklad témat byl učiněn srozumitelně a přehledně. Zákon si každý může přečíst sám a právě s tím kurzy počítaly.
- Časové rozpětí pro absolvování kurzů, možnost zasílání dotazů na lektora, autotesty.
- Mohla jsem přistupovat ke studování kdy jsem měla čas, často mám termínované uzávěrky a nemohu delší dobu studovat.
- Na myšlenku studia eLearningovou formou oceňuji časovou

nezávislost na termínu konání školení, možnost kdykoliv se k práci vrátet a využívat služeb odborníků k zodpovězení otázek, které napadají studenty po celou dobu konání kurzu.

- Časová dostupnost při studiu a bez dojíždění. Pohodlnost u PC.
- Možnost kdykoliv se zapojit do studia. Dostatek času.
- Možnost studovat v termínech, které mi umožňovala moje náplň práce. Možnost se vrátet k textům a tím porovnávat znění následných paragrafů. Časový rozsah pro studium a časová neomezenost absolvování závěrečného testu.
- Možnost přerušit studium a vrátit se k němu na stejnou pozici. Možnost sama si studium časově rozvrhnout. Dostatečný časový prostor.
- Vyhovovalo mě samostudium pouze když jsem měla na to čas a chuť.
- Úspora času.
- Okamžitá přístupnost
- Na kurs se nikam nedojíždělo.
- Obzvlášť mi vyhovovala forma textů. Podle mého názoru nejsou příliš dlouhé ani složité na pochopení. Dále musím vyzvednout časovou flexibilitu.

9. Jak hodnotíte obsah portálu <http://zlk.rentel.cz>, který jste používal/a pro vstup ke kurzům?

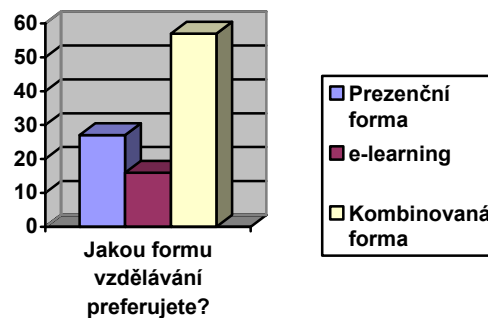
Volná odpověď – výběr z odpovědí

- Velmi pěkné a přehledné.
- Desingově příjemný.
- Velmi dobrý.
- Byl přehledný a srozumitelný. Hodnotím za 1.
- OK, řekla bych že přehledný a vyčerpávající.
- Jednoduchý a výstižný. Myslím, že jsem se v něm orientovala bez problémů.
- Obsah je přehledný a hlavně informace jsou úplné.
- Příliš jsem si ho nevšímal.
- Průměrně.
- Spíše kladně.
- Bez připomínek.
- Nepříjemné, neustálé přihlašování. Jinak dobré.
- Hodnotím ho vysoko.

- Přehledný, srozumitelný.
- Snadná orientace a věcně mi nechyběla žádná informace, kterou jsem potřebovala nalézt.
- Obsahuje vše potřebné.

9. *Jakou formu vzdělávání, vzhledem k osobním zkušenostem, preferujete?*

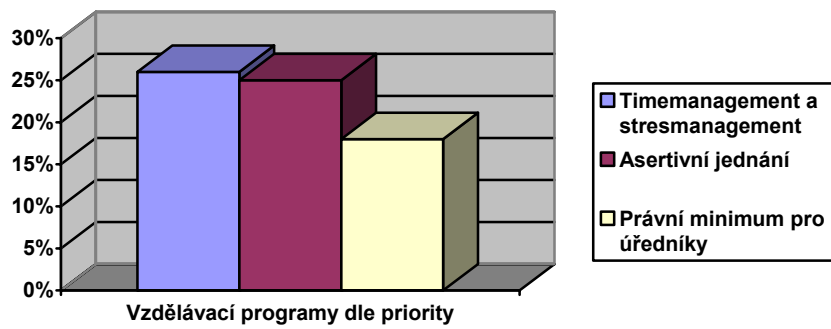
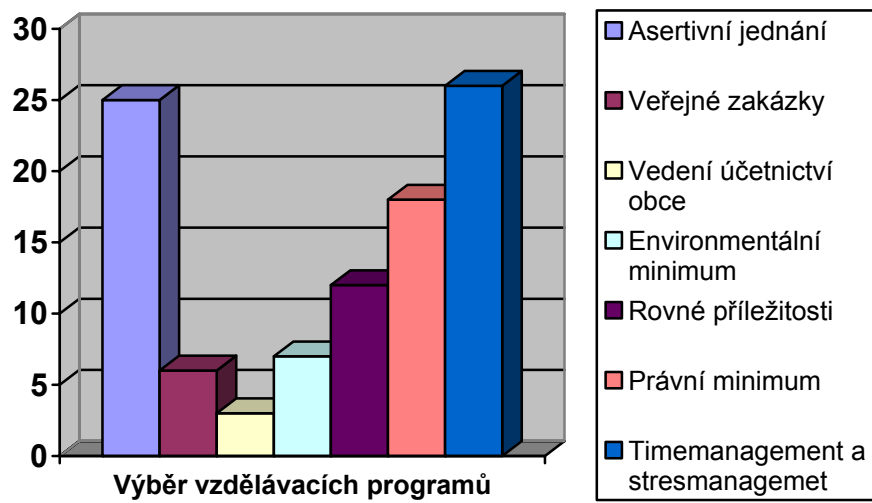
Odpovědi: Prezenční forma (přednáška, seminář) 27%, e-learning 16%, Kombinovaná forma (prezenční forma kombinovaná s e-learningem) 57%.



10. *Přiřad'te podle Vašeho odborného zájmu preferenci vzdělávacím programům*

Odpovědi - škála 1–5 (1 = toto téma mne nezajímá, 5 = toto téma mne zajímá nejvíce, do kurzu bych se přihlásila/a).

- **Asertivní jednání 25 %**
- Veřejné zakázky 6 %
- Vedení účetnictví obcí 3 %
- Environmentální minimum 7 %
- Rovné příležitosti žen a mužů 12 %
- **Právní minimum pro úředníky obcí 18%**
- **Timemanagement a stresmanagement 26%**



15.7 Příloha G – Vyhodnocení ankety 2. pilotního běhu kurzu Právní minimum ve veřejné správě



Vytvoření nových inovativních kombinovaných vzdělávacích programů pro pracovníky veřejné správy Zlínského kraje

Kombinovaný kurz

- x e-learningový modul 21.01. - 08.02. 2008
- x prezenční seminář 15.02.2008 v Domě kultury ve Zlíně

e-learningový kurz

- x e-learningový modul 21.01. - 15.02.2008 a 04.02. - 29.02.2008

Vyhodnocení ankety 2. pilotního běhu kurzu „Právní minimum ve veřejné správě“

Název úřadu	Kombinovaný kurz	e-learningový kurz
Magistrát Zlín	3	4
MěU Bojkovice		6
MěU Bystřice pod Hostýnem		1
MěU Otrokovice		10
MěU Luhačovice		2
MěU Valašské Meziříčí	5	21
MěU Rožnov pod Radhoštěm	1	9
KU Zlínského kraje		2
MěU Nezdenice		1
MěU Vsetín		1
MěU Vlčnov	2	
MěU Uherské Hradiště	1	10
CELKEM	12	67

e-learningový modul

Ohodnotte zpracování kurzu do e-learningové podoby jako ve škole známkou 1 - 5:

1	26
2	23
3	4
4	0
5	0

Ohodnotte kurz celkově jako ve škole známkou 1-5:

1	17
2	29
3	6
4	0
5	0

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY



Ohodnotte studijní materiál kurzu jako ve škole známkou 1-5:

1	28
2	18
3	5
4	1
5	0

Co Vám v kurzu chybělo - čím byste navrhovali kurz doplnit?

- Více příkladů z praxe. Členění veřejné správy v tabulce nebo pro názornost zobrazit od nejvyššího stupně po nejnižší i např. u soudů.
- Přihlásila jsem se, abych si ověřila, jak taková forma kurzu funguje. Myslím, že obsah kurzu odpovídal tématu "Právní minimum"
- Myslím, že kurz je vyčerpávající
- Nemám připomínek
- Nevím
- bez připomínek
- materiál byl obsáhlý.
- Málo času na prostudování veškerého pracovního materiálu.
- Vše OK.
- NIC
- Jsem celkově spokojená!
- Nic
- Takový kurz jsem absolvovala poprvé a byla jsem spokojena i s materiály i kurzem samotným.
- nic
- Byl to první kurz tohoto typu, tudíž to nedokážu posoudit.
- S obsahem jsem byla spokojena.
- Kurz byl perfektně připraven a vypracován. Bez připomínek
- Materiály k tisku by mohly obsahovat stručné shrnutí jednotlivých kapitol s nejdůležitějšími informacemi + kontrolní otázky prověřující pochopení a znalost prostudovaného textu.
- O testovací otázky, které se týkají konkrétních řízení.
- Spokojenost, vše v pořádku
- Nic
- Vše v pořádku
- nic
- Materiály ke kurzu byly poučné a byly zpracovány přehledně.
- vše v pořádku
- Praktické příklady u jednotlivých témat
- v kurzu mi nic nechybělo, je zpracován velmi dobře

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY



- x nechybělo nic
- x Osobní kontakt s lektorem.
- x Nic mi nechybělo
- x jaem spokojena
- x Kurz byl přehledně zpracován a vůbec mi tam nic nechybělo.
- x U některých případů, mě chyběly znázorněné příklady z praxe.
- x možné doplnit studijní materiály grafikou, názornými schématay...
- x Kurz se mi líbil.
- x Doplnit praktickými příklady, případně interaktivním doplňováním ve studijním textu.
- x Praktickým příkladem
- x Nemám žádný návrh, v kurzu mi nic nechybělo
- x osobní konzultace a vysvětlení
- x Nic mi nechybělo.
- x Ke kurzu nemám žádné připomínky.
- x Konkrétní příklady z praxe.
- x S kurzem jsem spokojena, nechybělo nic.
- x Sem tam nějaký konkrétní příklad, je to většinou moc teoretické
- x Nemám žádné připomínky k doplnění.
- x Studijní materiál mi připadal velice suchý těžko čtivý.
- x Navrhuji v textu uvádět příklady z praxe a tím to přiblížit více studujícím

Jaké úpravy byste uvítali ve zpracování kurzu do e-learningové formy?

- x Žádné
- x Nemám jiné zkušenosti, proto ani připomínky
- x kurz mi vyhovoval
- x Žádné
- x Žádné
- x žádné
- x týkající se více profese, kterou děláme
- x Vyhovuje
- x ŽÁDNÉ
- x žádné
- x Je to velmi časově výhodná forma.
- x víc praktických příkladů
- x Bez úprav.--
- x žádné



- x Žádné
- x Kurz mi ve stávající podobě vyhovoval.
- x Žádné
- x Větší využití grafiky.
- x Test je přehledně zpracován, tudíž žádné.
- x Žádné
- x Žádné
- x Žádné
- x Žádné
- x Nemám žádné připomínky ke kurzu, není potřeba žádných úprav ve zpracování kurzu.
- x Žádné
- x Žádné
- x Žádné
- x Žádné úpravy by jsem nenavrhol
- x Žádné
- x není potřeba žádných úprav - kurz je přehledně zpracován
- x Žádné.
- x Žádnou úpravu bych nenavrhovala. Všechno bylo názorně přehledné.
- x viz předchozí...
- x Žádné, vyhovovala mi tato úprava.
- x Již zmíněné menší úkoly k zamyšlení, interaktivně doplňované studentem v průběhu studia textu.
- x Nemám připomínek
- x e-learningová forma mi docela vyhovovala, trochu jsem postrádala osobní konzultaci s lektorem
- x nevím
- x Tato úprava mi vyhovovala.
- x Využití praktických příkladů z oblasti správního řízení.
- x Forma mně vyhovuje.
- x Forma kurzu mně vyhovuje.
- x Žádné
- x Nemám připomínky ke zpracování e-learningové formy.
- x tato forma mi zcela vyhovuje.

Pokud jste v kurzu narazili na informaci, se kterou nesouhlasíte nebo je dle Vás v rozporu s aktuální legislativou apod., uveďte ji níže včetně názvu článku (připojte případně i Vaši navrhanou formulaci či opravený text :

- x ne
- x ne



Renitel

- x nenarazil
- x není
- x v kurzu jsem nenarazila na informaci, s kterou nesouhlasím.
- x Nezaznamenal jsem
- x NIC
- x nenarazila
- x Nemám připomínky
- x Ne.
- x ne
- x Navrhovaná forma je zcela zbytečná
- x Vše v souladu
- x Nenarazil jsem na žádný problém.
- x Na nesrovnalosti jsem nenarazila.
- x S ničím jsem neměla problém
- x Nesešel jsem se s ničím podobným
- x Souhlasím, nemám námitek
- x ne
- x V textu kurzu jsem nenarazila na informaci, která by byla v rozporu a se kterou bych nesouhlasila.
- x souhlasím
- x žádné
- x nenarazil jsem na žádnou informaci, se kterou bych nesouhlasil
- x Nic
- x při pročítání studijního materiálu mě pouze "nadhvedla" poznámka:
"...právo nemusí být spravedlivé..."
- x Na žádnou informaci, se kterou nesouhlasím jsem nenarazila.
- x Nejsem si vědoma.
- x ok
- x Na informaci s kterou bych nesouhlasila jsem nenarazila.
- x ne
- x Nepostřehl jsem
- x nenašla jsem žádnou takovou informaci
- x nic takového jsem nezpozorovala
- x nenarazila jsem
- x Neshledal jsem rozpor s platnou legislativou.
- x Ne.
- x Nanarazila jsem na takovou informaci.
- x Ne

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY



- x Nenašla jsem žádný rozpor.

Co byste v kurzu změnili - např. co je v něm podle Vás navíc, co byste zdůraznili a co dali pouze do doplňujících informací spod.?

- x Bylo by vhodné rozšířit kapitolu, která se zabývá regiony soudržnosti a regionálními radami.
- x Nemám připomínky.
- x neměnila bych nic
- x delší časový úsek na přípravu kurzu
- x Bez připomínek
- x Dle mého názoru nejsem kompetentní rozhodovat co je v kurzu navíc, co je třeba zdůraznit a které informace jsou pouze doplňující.
- x nemám zkušenosti s obsahovým vypracováním kurzu
- x nevím
- x jsem spokojená, nic bych neměnila!
- x Tento způsob mi maximálně vyhovuje.
- x Ne.
- x nic
- x V pořádku, neměnila bych nic
- x Se vším souhlasím
- x Byl jsem s obsahem i úrovní spokojen.
- x S ohledem na začlenění pracovníka do státní správy nebo samosprávy, pak také zaměřit okruh otázek.
- x Nic
- x Nic
- x Nic
- x nic
- x Nemám další připomínky ke kurzu.
- x vše v pořádku
- x beze změn
- x Nic by jsem neměnil, kvalita kurzu je na dobré úrovni.
- x Nic
- x Mně vyhovovala stávající forma kurzu, pouze mne mrzí, že jsem tento studijní materiál neměla při studiu na zkoušky odborné způsobilosti!
- x V kurzu bych neměnila nic, bylo vše přehledné.
- x Do doplňujících údajů bych uvedla kapitolu - evropské právo ve vztahu k veřejné správě.
- x ok
- x Ponechala bych kurz v této podobě.
- x Doplnil bych o více odkazů

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY



Renjel

- x dle mého názoru se v kurzu objevili okrajově všechny základní informace týkající se veřejné správy
- x nic bych v tomto kurzu neměnila - pouze mi chybí možná osobní konzultace
- x kurz mi vyhovoval
- x Nevím, tato forma mi vyhovuje v dané podobě.
- x Zdůraznil bych vazbu na praxi.
- x Neměnila bych nic.
- x Těžko posuzovat, nikdo nevyužije všechno a každému bude něco chybět
- x Zdůraznila bych více evropské právo, a možná by nebylo špatné uvádět v textu konkrétní příklady z praxe.

Prezenční seminář

HODNOCENÍ SEMINÁŘE						
Právní minimum ve veřejné správě						
Datum:	19.2.2008					
Účastník:	Nepovinné					
Můj e-mail:	Nepovinné					
Zakřížkujte udělenou známku. Známkujte jako ve škole						
	1	2	3	4	5	Vaše doplnění, Váš poznatek
Celkový dojem ze semináře	5x	2x				
Odborná úroveň semináře	6x	1x				
Nalil seminář Vaše očekávání?	2x	5x				
Užitečnost semináře	5x	2x				
Použitelnost získaných informací v mé praxi	1x	5x	1x			
Osobnost lektora	6x	1x				
Lektorova odborná úroveň	6x	1x				
Organizace semináře	7x					
Co se Vám na semináři líbilo?	1/ osobnost lektora a jeho odborná způsobilost 2/ forma kombinovaného studia					
Nelíbilo se Vám na semináři něco? Uveďte co.	1/ Vše bylo v pořádku					
Téma, které byste chtěli dále probírat:	1/ více konkrétních příkladů z praxe 2/ účetnictví obce, rozpočtová skladba					
Vzkaz pro lektora, organizátora apod.	1/ více konkrétních příkladů z praxe 2/ prezentaci prosím napište větším písmem					
Za Vaše hodnocení a inspiraci k našemu zlepšení Vám srdečně děkujeme.						

TENTO PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

