

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Brno 2010

JUDr. Miroslava Muselíková

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

**Odborný růst zaměstnanců veřejné správy a jeho podíl vlivu na správě věcí
veřejných**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

doc. PhDr. František Vízdal, CSc.

Vypracovala:

JUDr. Miroslava Muselíková

Brno 2010

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Odborný růst zaměstnanců veřejné správy a jeho podíl vlivu na správě věcí veřejných“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu pramenů a literatury, který je součástí diplomové práce. Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 20. 3. 2010

.....
Miroslava Muselíková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. za metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D. za poskytnutou konzultaci k problematice řízení a v neposlední řadě panu RNDr. Igoru Poledňákovi, řediteli Úřadu práce Brno-venkov, za umožnění využití statistických údajů Úřadu práce Brno-venkov ke zpracování této diplomové práce.

Brno 20. 3. 2010

.....
Miroslava Muselíková

OBSAH

ÚVOD	2
1 Veřejná správa	5
1.1 Veřejná správa – vymezení pojmu	5
1.2 Veřejná správa a řízení	9
1.3 Kvalita a veřejná správa	13
1.4 Charakteristika úřadů práce, jako správního úřadu	17
2 Zaměstnanci ve veřejné správě	22
2.1 Postavení zaměstnanců ve veřejné správě	22
2.2 Pracovník a jeho kvalifikační potenciál	23
2.3 Nástroje motivace zaměstnanců ve veřejné správě	25
3 Vzdělávací proces	28
3.1 Vzdělávání a jeho význam pro organizaci	28
3.2 Systematický vzdělávací cyklus	29
3.3 Metody vzdělávání	35
3.4 Vzdělávací systém zaměstnanců úřadů práce v České republice	40
4 Současné trendy ve vzdělávání dospělých se zaměřením na oblast veřejné správy	46
4.1 Marketingové zjišťování vzdělávacích potřeb	46
4.2 Metodika zjišťování účinnosti vzdělávacího programu	49
5 Praktická část	58
5.1 Průzkum	60
5.2 Organizace průzkumu a metoda	61
5.3 Cíl průzkumu	62
5.4 Výsledky průzkumu	63
ZÁVĚR	72
RESUMÉ	74
ANOTACE	75
LITERATURA A PRAMENY	76

ÚVOD

Předmětem práce je téma, které je v naší společnosti nesmírně citlivé a pro důstojné fungování úřadů na jakémkoliv stupni ve struktuře orgánů, má zásadní význam. Obecně lze říci, že na připravenosti zaměstnance k výkonu profese by měl mít zaměstnavatel soustředěný zájem, a to nejen proto, že je odpovědný za realizaci předmětu činnosti té které instituce, ale především proto, že je to vizitka zaměstnance samého. Je otázkou, čemu všemu se dá v rámci odborného růstu zaměstnanců naučit, ale jedno je jisté, že bez systematického vzdělávání, které tvoří jeden ze základních pilířů životaschopnosti úřadu, je to nereálné.

Charakteristice veřejné správy byla věnována celá řada publikací, a to jak z hlediska jejího právního vymezení, tak i z hlediska jejího začlenění do systému řízení. V širším pojetí systému vzdělávání ve veřejné správě je jednoznačné, že se jedno bez druhého neobejde. Je to tedy jakási forma, jakýsi rámeček, který nutně musí mít i svůj obsah. Ve své práci se budu zaměřovat právě na tento rámeček.

Problematikou odborného růstu zaměstnanců se je možné zabývat z různých úhlů pohledu. Já osobně se domnívám, že pro komplexní pochopení jejího významu je nutný pohled interdisciplinární, tedy takový, který neopomíjí prvky jednotlivých vědních disciplín, které s ním v různých vazbách souvisí. Jedná se zejména o psychologii řízení, pedagogickou psychologii, andragogiku, didaktiku, sociální pedagogiku, sociologii a jiné, které však nejsou předmětem zaměření mé práce. Vzdělávání je pouze jednou částí, která ovlivňuje odborný růst, a tedy pracovní výkon. Odborný růst zaměstnance determinuje celá řada faktorů, které spolu zdánlivě nesouvisí a přitom se spolu velkou měrou vzájemně ovlivňují.

Mluvíme-li o modernizaci veřejné správy se zaměřením na její zaměstnance, nejedná se o nic jiného, než o přizpůsobování se potřebám a požadavkům doby. Ty vycházejí nejen z měnící se právní úpravy, ale především z politického klimatu. Nejedna politická strana měla ve svém volebním programu právě zlepšení veřejných služeb, avšak málokterá se zabývala otázkou, jak toho dosáhnout. Populisticky se volalo po debyrokratizaci, méně se pak mluvilo o tom, že právě tato byrokracie sílí a narůstá díky přijímané nejednoznačné až chaotické právní úpravě, kdy legislativního procesu jsou účastníky právě reprezentanti politických subjektů.

Východiska pro svoji diplomovou práci jsem našla na Úřadu práce – Brno venkov, který je mým stávajícím zaměstnavatelem, avšak při formulování závěrů mohu využít zkušenosti

i z jiných správních úřadů, jelikož již od roku 1988 pracuji v různých pracovních pozicích institucí veřejné správy, konkrétně na Úřadu městské části Brno-střed, Okresním úřadu Brno-venkov, Městském úřadu Šlapanice, civilně správním úseku Ministerstva vnitra České republiky, tedy dá se říct, že mi je prostředí veřejné správy známé. V současné době pracuji jako vedoucí odboru kanceláře ředitele na Úřadu práce Brno-venkov, kde jedním z mých úkolů je péče o zaměstnance včetně jejich odborného rozvoje.

Cílem diplomové práce je na základě nejen teoretických znalostí, ale i praktických zkušeností prověřit, zda dochází k odbornému růstu zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně na Úřadu práce Brno-venkov. Následně pak posoudit a vyhodnotit vliv vzdělávání na úroveň poskytovaných služeb. Na základě takto stanoveného cíle práce stanovuji následující hypotézy:

H 1: Obecně vymezená právní úprava je dostatečným základem pro zabezpečení odborného růstu zaměstnanců Úřadu práce Brno – venkov.

H 2: Vzdělávací systém stanovený v Katalogu vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů vyhovuje zaměstnancům Úřadu práce Brno – venkov.

H 3: Vzdělávací systém stanovený Ministerstvem práce a sociálních věcí přispívá k odbornému růstu zaměstnanců.

V první kapitole se budu okrajově zabývat veřejnou správou z hlediska jejich rozmanitých činností, vztahem veřejné správy a řízení, neboť právě řízení ve veřejné správě má svá specifika, která se od řízení v soukromém sektoru odlišují. V této části práce se budu rovněž zabývat identifikací kvality poskytovaných služeb ve veřejné správě.

Ve druhé kapitole se budu zabývat postavením zaměstnanců ve veřejné správě, a to především z toho důvodu, že i když v roce 2002 byla přijata právní úprava, která by jednoznačně upravovala postavení zaměstnanců veřejné správy, do dnešního dne zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) nenabyl účinnosti a navíc lze očekávat, že tento zákon účinnosti nikdy nenabude a bude zrušený. V návaznosti na obecnou právní úpravu popíšu možnosti možné motivace zaměstnanců ve veřejné správě, na závěr této kapitoly uvedu kvalifikační potenciál pracovníka.

Třetí kapitola je věnována problematice vzdělávání, a to jeho významu, vzdělávacímu cyklu a metodám vzdělávání. Na závěr kapitoly seznámím se vzdělávacím systémem zaměstnanců úřadů práce.

Ve čtvrté kapitole pojednám o současných trendech ve vzdělávání, ve smyslu komplexního působení na zaměstnance veřejné správy. Rovněž tak se budu zabývat zjišťováním účinnosti vzdělávacího programu.

V páté kapitole se budu zabývat praktickou částí.

1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Mám-li se zabývat problematikou odborného růstu zaměstnanců ve veřejné správě, je nejprve potřeba vymezit a charakterizovat prostředí, ve kterém ke zkoumanému jevu dochází.

1.1 Veřejná správa – vymezení pojmu

Nejprve je potřeba vymezit pojem správa, neboť s tímto pojmem se běžně setkáváme a veřejná správa je její součástí. V současné době převládá pojetí, podle něhož je správa záměrná činnost, jejíž funkcí je obnovení či udržení nějakého žádoucího stavu. Toto vymezení platí pro veškerou správu, ať již soukromou (např. podniků, vnitřní správu spolků, sportovních klubů) nebo veřejnou. Veřejná správa je pak vykonávána ve veřejném zájmu, jakožto povinnost těch subjektů, které ji uskutečňují a zaměřena je především, třebaže nikoliv výlučně, vůči subjektům, které stojí mimo ni, tzv. adresátům. Kol. (2006, s. 6)

Veřejnou správou se ve společnosti zorganizované ve stát rozumí správa veřejných záležitostí, realizovaná jako projev výkonné moci ve státě. Pro tuto výkonnou moc je přitom charakteristické, že se jedná především o veřejnou moc, již je nadán v první řadě sám stát a dále touto mocí disponují jím aprobované subjekty dále povolané ke správě veřejných záležitostí. Veřejná moc, jejíž výkon představuje právě veřejná správa, se tak tedy dělí na moc státní a na zbývající veřejnou moc. Tato zbývající veřejná moc, která je státem v příslušném rozsahu svěřena subjektům nestátního charakteru ke správě veřejných záležitostí (prakticky se jedná zejména o subjekty územní samosprávy, vykonávající specifickou formu správy státu), je však od ní v jistém smyslu odvozená a nemůže s ní být v rozporu. (Svoboda a kol. 2008)

Pojmu veřejná správa jsou obecně přikládány dva různé významy. Buď pod tímto pojmem rozumíme určitý druh činnosti (materiální pojetí) nebo organizační jednotku, která veřejnou správu vykonává (formální pojetí).

V *materiálním pojetí* je rozhodujícím kritériem druh činnosti. Veřejná správa je chápána jako činnost státních orgánů a orgánů veřejné moci nebo subjektů, na něž byl výkon těchto činností delegován uvedenými subjekty. Pozitivní vymezení činnosti veřejné správy je poněkud komplikované, neboť je závislé na typu organizace veřejné moci. Z toho důvodu se činnost veřejné správy v tomto pojetí vymezuje spíše negativně a sice jako souhrn činností, které nelze kvalifikovat ani jako zákonodárné, ani jako soudní. Zjednodušeně řečeno můžeme říct,

že zákonodárstvím se zákony vytvářejí a veřejnou správou se především provádějí. Pokud jde o tvorbu práva, ke které jsou orgány veřejné správy povolány, nejedná se o zákonodárství, ale o odvozenou normotvorbu. Základní rozdíl mezi soudnictvím a veřejnou správou spočívá v tom, že v soudnictví jde primárně o nalézání práva, a to ve sféře veřejné i soukromé. Ve veřejné správě jde o realizaci zájmů, a to pouze veřejných. Ve veřejné správě se silně uplatňují vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Správní orgán je vázán příkazy výše postavených správních orgánů.

Ve *formálním pojetí* veřejné správy se klade důraz nikoli na činnost, ale na organizace, kterým je svěřena působnost řešit určité veřejné úkoly, pokud nejsou svěřeny zastupitelským sborům nebo soudům. Rozhodujícím kritériem je povaha organizace a úkoly, které jsou jí svěřeny. Správa ve formálním pojetí je v zásadě soustavou jednotlivých správních úřadů nebo orgánů samosprávy jako vykonavatelů veřejné správy ve smyslu materiálním, tj. jako určité činnosti. (Průcha, 2007)

Vztah státní správy a samosprávy můžeme charakterizovat tím, že státní správa v zákonem stanovených případech a zákonem stanoveným způsobem dozoruje činnost samosprávy. Při výkonu samosprávy není její nositel podřízen státní správě, ale může být státní správou dozorován. Veřejná moc realizovaná prostřednictvím samosprávných subjektů je decentralizovanou státní mocí. Podle obsahu výkonu činnosti, organizační struktury a postavení subjektů ke korporaci rozeznáváme následující typy veřejnoprávních korporací:

- územní – pro členství a činnost je určující vymezení území (obce, kraje),
- zájmové – jejich zřízení souvisí s výkonem nějakého povolání (tzv. komory),
- věcné – členství je založeno na věcném reálném základě tj. souvisí s vlastnictvím k určité věci (zájmová sdružení obcí).

Ostatní veřejná správa se považuje za zbytkovou oblast veřejné správy, kterou vykonávají částečně samosprávné a nesamosprávné instituce, když plní veřejné úkoly např. Česká televize, Český rozhlas, Česká tisková kancelář (Horzinková, Novotný, 2008).

SPRÁVA				
Veřejná správa				Soukromá správa
Státní správa		Samospráva		
Vnitřní státní správa	Územní státní správa	Zájmová samospráva	Územní samospráva	

Tabulka č. 1: Začlenění veřejné správy, řehled dle Káni (2007, s. 18)

Pro státní správu je charakteristické, že se zabývá:

- *činností výkonnou*, což znamená, že podstatou správy je provádění zákonů
- *činností podzákonnou*, která spočívá v tom, že tato činnost státu je determinována a určována zákony (včetně prováděcích zákonů a předpisů),
- *činností nařizovací*, která představuje oprávnění správních orgánů vydávat správní akty, a to nejen normativní.

V rámci výkonu svých působností se státní správa zaměřuje na vnitřní činnost, jejímž posláním je zajistit žádoucí a reálné fungování systému orgánů státní moci a správy. Vnější činnost je zaměřena na vlastní realizaci poslání státní správy. (Průcha, 2007)

Výkon státní správy zabezpečuje stát svými orgány – vykonavateli. Vykonavatelé jsou ti, kdo v rámci subjektů veřejnou správu vykonávají (správní úřady, orgány územní samosprávy, fyzické osoby pověřené výkonem veřejné správy). V této souvislosti je potřeba se zmínit o pojmu „*správní orgán*“ a „*správní úřad*“ a „*orgán veřejné správy*“, které bývají nesprávně zaměňovány nebo ztotožňovány.

Orgán veřejné správy je pojem širší, který zahrnuje z hlediska platného práva všechny orgány veřejné správy (orgány státu, orgány územních samosprávných celků, orgány jiných korporací, pokud vykonávají veřejnou správu, soukromé fyzické nebo právnické osoby, pokud jim byl na základě zákona propůjčen výkon státní správy). *Správní orgán* je subjektem veřejné správy, který vystupuje buď v postavení orgánu státní správy nebo orgánu veřejnoprávní korporace. V právních předpisech, v judikatuře i v literatuře bývá termín *správní orgán* chápán různě. V současné době se v této souvislosti v oblasti veřejné správy používá často pojem *správní úřad*.

V rámci vykonavatelů veřejné správy vykonávají veřejnou správu konkrétní osoby (hovoříme o osobním základu veřejné správy). V oblasti státní správy se jedná o ústavní činitele a veřejné zaměstnance a jiné fyzické osoby. Na úrovni územních samosprávných celků jde buď o volené zástupce (členy zastupitelstva) nebo osoby v pracovním poměru (úředníci územních samosprávných celků) nebo jiné osoby (např. členové zvláštních orgánů zřízených podle zvláštních zákonů). Za podmínek stanovených zákonem mohou být subjektem veřejné správy i další subjekty. Jedná se o veřejný ústav, veřejný podnik, veřejný fond, eventuelně nadace a právnické nebo fyzické osoby soukromoprávní. Další osoby jsou subjekty veřejné správy, pokud jim Ústava nebo zákon svěří výkon veřejné správy a mají práva a povinnosti s tím související (např. nestátní zdravotnická zařízení, soukromé školy, fyzické a právnické osoby poskytující sociální služby, obecně prospěšné společnosti (Horzinková, Novotný, 2008).

1.2 Veřejná správa a řízení

Širší význam pojmu řízení – management

Kořeny pojmu management nacházejí někteří jazykovědci v latinském manus (tj. ruka). Jak uvádí Drucker (In Vodáček, Vodáčková, 1999, In Tureckiová, 2004), sám pojem se objevil na počátku 20. století v americké angličtině a od té doby zdomácněl také v ostatních jazycích. Ani do češtiny se většinou nepřekládá, a pokud ano, tak většinou jako řízení, respektive podnikové řízení. To je však vymezení značně omezující a nepřesné minimálně ze dvou důvodů:

- a) Sloveso „to manage“, z něhož můžeme pojem management rovněž odvodit, neznamená pouze řídit, ale také zvládat (co), vědět si rady, stačit nebo dokázat něco, či dokonce dobře hospodařit (Velký anglicko-český slovník, 1992). V managementu tak nejde, nebo by přinejmenším nemělo jít, jen o prosté řízení formou zadávání příkazů nebo pokynů nutných k vykonání činností a o kontrolu jejich plnění, ale také o samostatnost, angažovanost a odpovědnost všech lidí zúčastněných v procesech nasměrovaných k efektivnímu výkonu.
- b) Klasik světového managementu Drucker navíc poukazuje na to, že ztotožňovat pojem management s podnikovým řízením by bylo v rozporu s požadavkem využívat metody a techniky managementu také mimo komerční sféru. Podle Druckera je očekávaným růstovým faktorem společnosti 21. století mnohem spíše než podniková sféra neziskový sektor (Drucker, 1993, In Tureckiová 2004). Již dnes se ostatně stává běžným spojení školský či vzdělávací management, management ve zdravotnictví, management sociálních služeb a podobně – tedy ve veřejné správě.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že i když úředník veřejné správy vstupuje do vztahů podřízenosti či nadřízenosti na svém pracovišti, je především odpovědný sám za sebe, za své odváděné výkony. Není tajemstvím, že ve veřejné správě jsou výkony úředníků dosti obtížně měřitelné, i když na nejednom správním úřadě byly v důsledku poukazování na nevytíženost úředníků provedeny personální audity. U jednodušších činností bylo možné časově odhadnout, jaký časový prostor ta která činnost vyžaduje, ale u složitějších případů to bylo prakticky nemožné.

Poměr veřejné správy a řízení

Pokud jde o poměr správy a řízení, je potřeba vycházet z toho, že jde o dvě odlišné kategorie, které ovšem mají některé styčné body. Obecně je řízení vymezováno jako činnosti, jejímž účelem je zajistit, aby lidé postupovali v souladu s cíli toho, kdo řízení uskutečňuje. Kol.(2006, s. 6)

Jediným subjektem veřejné správy stát, představovaný organizačními složkami státu (státní orgány) a správními úřady, které vykonávají správu jménem a v zájmu státu přímo. Subjektem státní správy mohou být rovněž veřejnoprávní korporace nebo jejich orgány, popřípadě další soukromoprávní subjekty, na něž byl zákonem nebo na základě zákona přenesen výkon státní správy. Průcha (2007)

Nikde v odborné literatuře nenajdeme samostatnou definici úřadu jako takového (např. v § 109 zák. č. 128/2000 Sb., o obcích, je uvedeno, kdo obecní úřad tvoří a jaké plní úkoly, bližší specifikaci je však potřeba pouze dovozovat z činností, které zastává). V systému řízení je vždy odvozován jako podnik. Hoffmann (2000) uvádí, že je pojem „podnik“ třeba chápat nejen jako podnik obchodní, ale i jako vládní instituce, úřady, nemocnice, univerzity a další organizace. Je však potřeba mít na zřeteli, že každá tato instituce má svá specifika. Na rozdíl od podniku výrobní sféry se správní úřady nachází v monopolním postavení a nemusí čelit konkurenci od jiných dodavatelů zboží nebo služeb. Jak uvádí Rektořík (2003), tyto dva faktory – vysoký stupeň monopolizace a prakticky neměnné konkurenční prostředí – vybavují organizace veřejných služeb relativní odolností vůči změnám. Už z tohoto začlenění vyplývá, že nastavit jakoukoliv změnu je proces nesmírně složitý a nákladný.

Rektořík (2003, s. 15) uvádí: „...že základní principy, přístupy a metody řízení nejsou vázány na podniky, ale jsou aplikovatelné pro řídicí činnost obecně, bez ohledu na to, v jaké organizaci probíhá. Lze to dokumentovat úspěšnými a v současné době již zcela běžnými aplikacemi managementu do oblastí nepodnikatelských subjektů, mezi něž patří i instituce veřejné správy. V managementu veřejné správy se neuplatňují rozdílné metody či nástroje řízení, ani zde nedochází k odlišnému rozhodovacímu cyklu. Aplikuje se zde stejné kritérium ekonomické racionality, velící volit levnější cestu ke stejnému efektu, resp. Takovou variantu, která při stejných nákladech přináší vyšší užitek. Řídicí pracovníci zde čelí více méně ve stejné míře nejistotě a rizikům jako manažeři v podnikové sféře. Existují tedy opravdu nějaká specifika řízení ve veřejné správě? Je pravdou, že volení funkcionáři a úředníci nejsou vystaveni osudovým majetkovým důsledkům špatného investičního rozhodnutí, nezkrachují,

ani se nestanou doživotními dlužníky, jako tomu může být u soukromých podnikatelů. Snad „jen“ riskují kariéru, prestiž a své postavení. Tato skutečnost bývá někdy uváděna jako hlavní příčina dosahování celkově nižší efektivity ve veřejném sektoru, častých případů plýtvání, špatné koordinace a převažování osobních zájmů nad zájmem veřejným“.

Tabulka 2: Srovnání vybraných kritérií podnikatelského subjektu a organizace veřejné správy

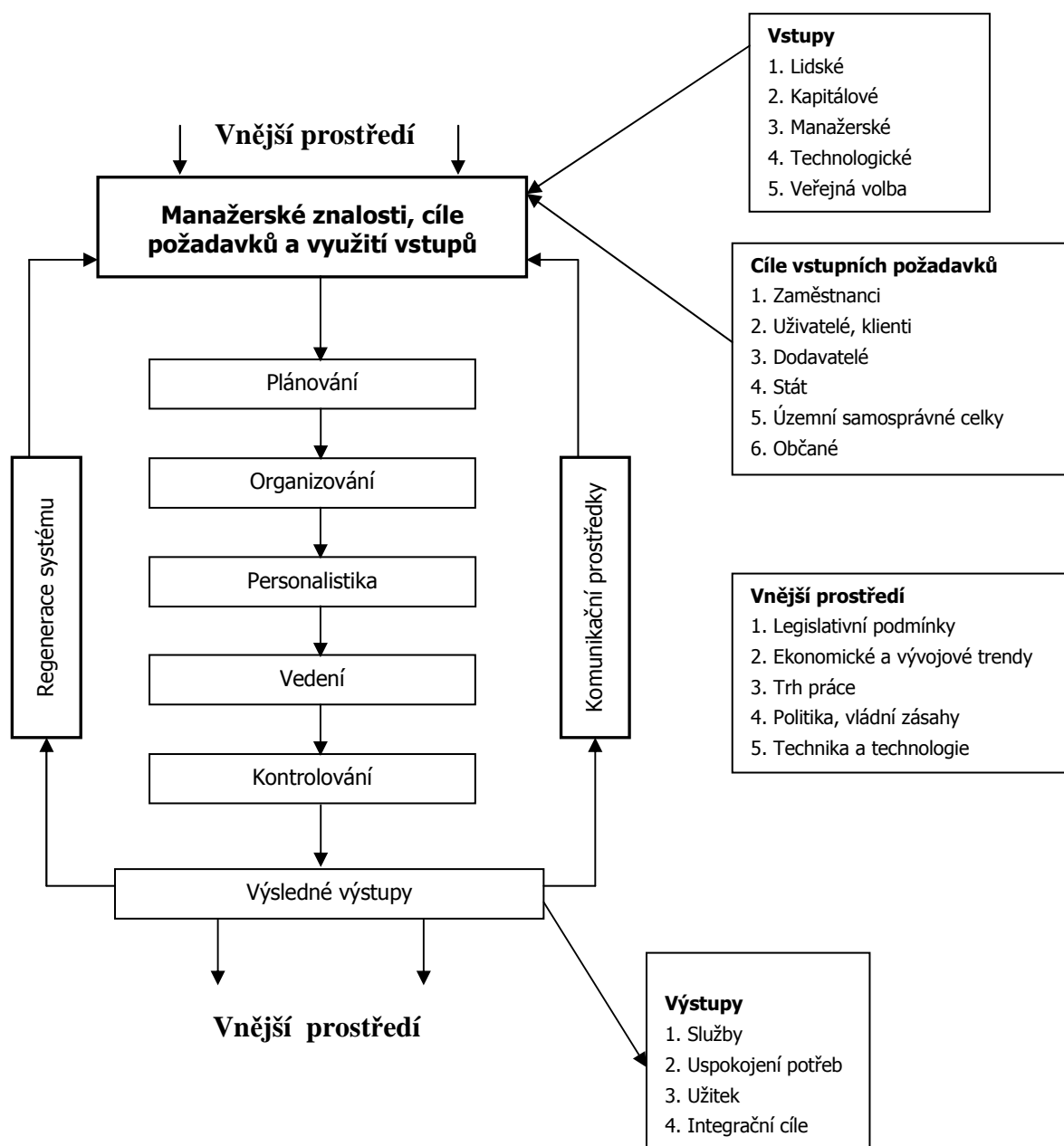
	Podnikatelský subjekt	Instituce veřejné správy
Primární úkol	prodat zboží a služby a vytvořit zisk	řídít společenské úkoly a organizovat veřejné služby
Odpovědnost za výsledky	vůči akcionářům	vůči zainteresovaným stranám (např. politici, občané)
Kritérium úspěchu	ziskovost	výkonnost, produktivita
Financování	příjem získaný od klienta	daně a poplatky hrazené občany
Střed zájmu pracovníků	výsledky	předpisy
Záběr pracovníků	široký	úzký
Prostor pro řídicí pracovníky	pružný	nepružný
Rozpočtová orientace	utrácet efektivně	všechno utratit
Adaptabilita ke změnám prostředí	velká	malá

Srovnání vybraných kritérií podnikatelského subjektu a organizace veřejné správy dle Prokopenka a Kubra: (1996, s. 525) – upraveno autorkou

Jak v ziskovém sektoru, tak v sektoru neziskovém působí na sjednocení veškerých činností organizace komunikace. Umožňuje modifikovat chování, dosahování efektivních změn, účelně využívat informací a propojovat zaměstnance organizace tak, aby mohli dosahovat společných cílů. Jde o přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informací rozuměl. Tento proces má neobyčejný význam bez ohledu na to, zda k němu dochází v rodině, v církvi, v obchodním podniku nebo instituci veřejného sektoru a veřejné správy. Z následujícího obrázku je patrné nejen to, jak komunikace usnadňuje vykonávání manažerských funkcí, ale i to, jak propojuje organizaci s vnějším prostředím (Rektořík, 2003).

V následujícím schématu jsou funkce řízení aplikovány na systém řízení ve veřejné správě.

Schéma 1: Systémový přístup k řízení ve veřejné správě dle Rektoříka (2003, s. 121)



Pramen: Koonz, H., Weihrich, H., Management (1993)

Uvedené základní principy a funkce řízení, jak jsou zobrazeny, jsou stejně uplatnitelné v organizacích (institucích) ziskového i neziskového sektoru, tedy ve veřejném sektoru i veřejné správě. Vyplývá to ze základní definice řízení: „Řízení je jedna z nejdůležitějších činností. Od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nemohli

dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytné pro koordinaci individuálních úsilí. Řízení je tedy proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Rektořík, 2003, s.120). Většina odborných publikací, které se věnují problematice řízení, dezintegruje tento proces pro snadnější analýzu do pěti základních funkcí řízení: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Pro dokreslení složitosti problematiky zvolila uvedené schéma.

Regenerace systému je ve veřejném sektoru od roku 2003 významně ovlivňována uzákoněnými požadavky na celoživotní vzdělávání úředníků územně samosprávných celků podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, v platném znění, jde o výraznou a cílenou kultivaci lidského potenciálu (Rektořík, 2003). Tato regenerace je však oslabena neuvedením v život zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech.

1.3 Kvalita a veřejná správa

Veřejná správa by měla sloužit občanům a poskytovat jim co nejlepší služby. V současné době se ale častokrát setkáváme s neochotou a neschopností úředníků vyhovět občanům. Z této situace se hledala východiska zaváděním modelů řízení ze soukromé sféry, a proto se zdůrazňuje kvalita a řízení kvality v rámci managementu veřejné správy. S uplatňováním manažerských trendů v organizacích veřejného sektoru a veřejné správy bývá zdůrazňováno, že pro prospěch všech občanů je potřebné vytvořit více reagující a kvalitnější veřejnou správu. S tímto požadavkem souvisí nemalé investice ve zdokonalování výkonu veřejného sektoru v rámci jeho reformy. Problémem však zůstává, že neexistuje shoda v definování kvality. Podle Birda In Rektořík (2006, s. 14) lze kvalitu lehce rozpoznat, avšak obtížně definovat.

Podle Caddyho a Vintara (2004) In Rektořík (2006) v celém světě veřejná správa čelí novým tlakům, které ji vyzývají ke zvýšené pozornosti kvality jejích procesů a výstupů. To zahrnuje:

- rostoucí poptávku po veřejných službách bez ekvivalentního zvýšení zdrojů,
- zvýšené očekávání uživatelů stejně jako jejich tendenci porovnávat veřejné služby s těmi, které jsou poskytovány soukromým sektorem,
- potřeba demonstrovat větší průhlednost ve využívání veřejných zdrojů a prokazování výkonu,

- manažeři z veřejného sektoru vyhledávají nové nástroje k dosažení lepších výsledků v rámci současných rozpočtů.

„Ve veřejném sektoru nejde o to, mít výsadní postavení mezi ostatními, ale poskytnout kvalitní služby v co nejširším rozsahu a o svoji dobrou praxi se svými partnery, nikoli konkurenty, podělit“ (Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí., 2004).

Veřejná služba má zmíněné odlišné charakteristiky od služby soukromé, je vhodné, aby se organizace veřejného sektoru při jejich posuzování zaměřila na následující čtyři oblasti (Provazníková, 2003):

Kvalita komunikace

Pro činnost organizace veřejné správy je velmi důležité komunikovat s občanem. Zákon a instituce veřejné správy mají na všechny občany stejné požadavky, občané jsou však rozdílní a mají odlišné potřeby, je tedy nutné je sjednotit pomocí dialogu, aby byly naplněny priority úřadu a minimalizována přitom strast klienta. Taktéž je důležité nalézt rovnováhu mezi uspokojením individuálního uživatele a potřebami a nároky širší komunity. Spojovacím článkem mezi organizací a občanem je úředník, je tedy nutné jej v oblasti komunikace školit a vzdělávat, aby občan odcházel spokojený a veřejnou službu ohodnotil jako kvalitní.

Kvalita specifikace a vyměření služby

„Kvalita služby je založena na standardu a definovaných prioritách, které by měly být jasné službu poskytujícímu personálu i veřejnosti.“ V čase však dochází ke změně cílů, priorit i potřeb, je tedy třeba služby stále revidovat a ujišťovat se, zda odrážejí to, co od nich očekávají občané. Další záležitostí je vstřícnost personálu – neměl by být zdvořilý a příjemný jen proto, že to od něj vyžadují předpisy. V rámci utváření organizační kultury je žádoucí, aby byli zaměstnanci seznámeni se standardem a proškoleni. Také je potřeba definovat způsob hodnocení standardů a ukazatelů.

Kvalita poskytování služby

„Dalším faktorem, který má vliv na kvalitu služby, je kvalita jejího poskytování. Tím máme na mysli zejména to, zda je služba opravdu poskytována dle stanovených standardů a specifikací, a dále snahu o snížení a odstranění jakýchkoli nedostatků v dodávce, či

poskytování služby.“ Poskytování služby souvisí s již výše zmiňovanou komunikací, dále je kladen důraz na časovou nenáročnost, včasné a srozumitelné informování občanů o tom, jaké jsou na ně kladeny požadavky.

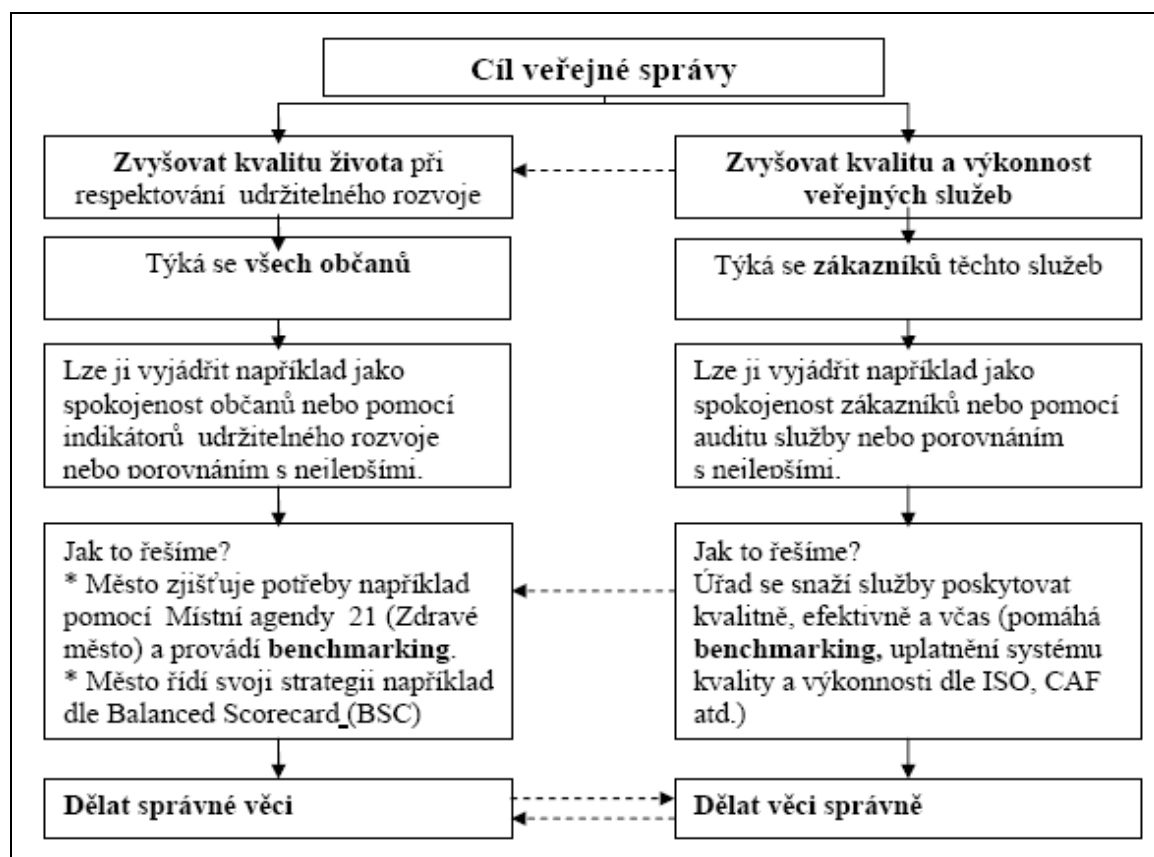
Kvalita zaměstnanců

Kvalita služeb, jak je patrné i z předešlých bodů, tedy z velké části závisí na personálu, který službu poskytuje. Díky dobré personální politice a plánování lidských zdrojů, motivaci pracovníků, vzdělávání a následnému odměňování, má organizace kvalitní manažery, kteří jsou schopni motivovat své podřízené, lepší zaměstnance a také týmová práce je kvalitnější a dochází k rozvoji, který umožní uspokojení z práce a dodá službě vyšší kvalitu. Úroveň služeb není pouze vrozenou kvalitou. Je možné ji ovlivnit dalším vzděláváním pracovníků, vysvětlit jim normy kvality. Lidé mají často tendenci počítat s přirozeným talentem, kvalita se však dá naučit (Horovitz, 1994).

Další podmínkou kvalitního výkonu služby je samozřejmě také vybavení personálu a zaměstnanců kvalitním a vhodným zařízením pro jejich poskytování a jeho včasné obnovování.

Prioritou organizací veřejné správy by mělo být zvyšování kvality, což se projeví především zlepšením života, služeb na úřadech či životního prostředí. Tento cíl byl v literatuře popsán pomocí principu „dělat správné věci správně“ (v materiálech OSN je uváděn pod názvem „Good governance“, tedy „dobré vládnutí“). Levá část modelu, který je zobrazen na následující obrázku, se týká všech občanů, nejen těch, kteří zrovna navštěvují úřad. Jde o celkovou spokojenost občanů, je zde vyjádřen princip „dělat správné věci“. Pravá část se již týká občanů, jako zákazníků, kteří využívají služeb poskytovaných úřadem, uplatňuje se zde princip „dělat věci správným způsobem“ (Benchmarking ve veřejné správě, 2004).

Schéma č. 2: Model „Cíl veřejné správy“



Pramen: Kol. autorů. Benchmarking ve veřejné správě. Praha: MVCR 2004, str. 53

Kvalita je ve veřejných službách důležitá z několika důvodů, vzájemně souvisejících (Gaster, Squires, 2003):

- Je to způsob ujištění se, že služby jsou vhodné ke svému účelu, uspokojují potřeby uživatele a společnosti jako celku.
- Služby vnímané jako kvalitní stále více uspokojují občany, kteří tak mají ze služeb větší užitek. Rostoucí kvalita buduje důvěru ve služby a organizace, které je poskytují.
- Větší důvěra a lepší služby povzbuzují občany, kteří služeb nevyužívají, k tomu, aby využili toho, k čemu jsou oprávněni.
- Větší důvěra v ty, co poskytují služby, je stimulem pro vyšší angažovanost spotřebitelů. To může vést k širšímu zapojení lidí jako občanů sledujících reálné změny a zlepšení, majících důvěru v to, že má cenu uplatnit svá demokratická práva jako voličů a příslušníků společnosti, spolupracujících jako partneři nežli jako protivníci poskytovatelů.

- Více občanské angažovanosti a spokojenosti a také vědomí z dobře vykonané práce vede k vyšší kolektivní morálce a vytváří stimul pro nové myšlenky, inovace a rozvoj dovedností, je ku prospěchu jak zaměstnancům tak uživatelům.
- Soustředění se na kvalitu upoutává pozornost na efektivní využití zdrojů. Zatímco program zlepšování kvality by neměl být prostředkem pro skrytou ignoraci, počáteční úspory z eliminace nepřizpůsobení a pokračující úspory z lépe koordinovaných procesů mohou být užity pro dosažení lepších a efektivnějších výsledků pro veřejnost i pro organizaci.

V rámci modernizace veřejné správy je nutné, aby veřejné služby obsahovaly vlastnosti, které nebyly v minulosti významné nebo je veřejné služby vůbec nezahrnovaly. Některé z nich pramení z očekávání vlády nebo veřejnosti, další vyplývají z potřeb organizací, aby mohly reagovat na změny a byly schopny tyto změny uvést do praxe. Očekávání vlády byla zobecněna na tři hlavní okruhy:

- potřeba dosáhnout výsledků,
- potřeba partnerské spolupráce,
- nutnost brát v úvahu názor uživatele a společnosti.

1.4 Charakteristika úřadů práce, jako správního úřadu

Úřady práce začaly vznikat na základě zkušeností ostatních evropských zemí počátkem devadesátých let minulého století, tedy v době, kdy bylo nutné vytvořit fungující síť služeb zaměstnanosti. Jejich hlavním úkolem bylo zajištění evidence uchazečů o zaměstnání a zprostředkování vhodného zaměstnání. Do 30. listopadu 1990 byla zřízena síť úřadů práce ve všech okresech České republiky, čímž byl vybudován systém služeb zaměstnanosti. Legislativně byl tento proces dovršen přijetím zákona č. 1/1991 Sb., o zaměstnanosti a zákona č. 9/1991 Sb., o zaměstnanosti a působnosti orgánů České republiky na úseku zaměstnanosti. Dle aktuální právní úpravy byly oba tyto zákony zrušeny zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který je nyní stěžejním právním předpisem v oblasti zaměstnanosti, přičemž Ministerstvo práce a sociálních věcí řídí a kontroluje výkon státní správy a dodržování zákonnosti při zabezpečování státní politiky zaměstnanosti.

Základní vymezení úřadů práce a jejich působnosti je uvedeno v § 7 a 8 výše citovaného zákona:

- úřady práce jsou správní úřady. V čele úřadu práce je ředitel, jmenovaný do své

funkce ministrem práce a sociálních věcí,

- správní obvody úřadů práce jsou shodné s územními obvody okresů, názvy a sídla úřadů práce jsou uvedeny v příloze č. 1 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění,
- místní příslušnost úřadu práce se řídí místem, ve kterém je nebo má být zaměstnání vykonáváno, pokud tento zákon nestanoví jinak,
- k zabezpečení spolupráce na trhu práce vytvářejí úřady práce poradní sbory složené zejména ze zástupců odborových organizací, organizací zaměstnavatelů, družstevních orgánů, organizací zdravotně postižených a územních samosprávných celků. Účelem poradních sborů je koordinace při realizaci státní politiky zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů v příslušném správním obvodu. Poradní sbory se vyjadřují zejména k poskytování příspěvků zaměstnavatelům v rámci aktivní politiky zaměstnanosti, programům rekvalifikace, organizaci poradenské činnosti, opatřením na podporu rovného zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání a k hromadnému propouštění,
- úřady práce vytvářejí za účelem posouzení vhodné formy pracovní rehabilitace osob se zdravotním postižením odborné pracovní skupiny, složené zejména ze zástupců organizací zdravotně postižených a zástupců zaměstnavatelů zaměstnávajících více než 50 % osob se zdravotním postižením,

Úřad práce:

- zpracovává koncepci vývoje zaměstnanosti ve svém správním obvodu, soustavně sleduje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce; za tím účelem spolupracuje s koordinačními úřady práce a může vyžadovat od zaměstnavatelů informace o jejich záměrech ve vývoji zaměstnanosti,
- spolupracuje se správními úřady, územními samosprávnými celky, orgány sociálního zabezpečení, orgány pomoci v hmotné nouzi, orgány státní zdravotní správy, zaměstnavateli a dalšími subjekty podle zvláštních právních předpisů při tvorbě a realizaci opatření souvisejících s rozvojem trhu práce a se zaměstnaností,
- přijímá opatření na podporu a dosažení rovného zacházení s muži a ženami, osobami bez ohledu na jejich národnost, rasový nebo etnický původ, osobami se zdravotním postižením a s dalšími skupinami osob, které mají ztížené postavení na trhu práce, pokud jde o přístup k zaměstnání, rekvalifikaci, přípravě k práci a specializovaným rekvalifikačním kurzům, a přijímá opatření pro zaměstnávání těchto osob,

- zabezpečuje a podporuje projekty a opatření související s rozvojem lidských zdrojů v oblasti trhu práce uskutečňované v jeho správním obvodu, včetně účasti na mezinárodních programech a projektech, programech a projektech s mezinárodní účastí a na programech financovaných z Evropských strukturálních fondů a v rámci programů zaměstnanosti a programů Evropského společenství, ověřuje nové nástroje aktivní politiky zaměstnanosti,
- provádí zprostředkování zaměstnání uchazečům o zaměstnání a zájemcům o zaměstnání a poskytuje další služby v oblasti zaměstnanosti podle tohoto zákona,
- poskytuje fyzickým osobám a zaměstnavatelům poradenské, informační a další služby v oblasti zaměstnanosti,
- zabezpečuje uplatňování nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti podle tohoto zákona, poskytuje příspěvky z prostředků na aktivní politiku zaměstnanosti a vyplácí podporu v nezaměstnanosti a podporu při rekvalifikaci,
- poskytuje zaměstnavatelům zaměstnávajícím více než 50 % zaměstnanců, kteří jsou osobami se zdravotním postižením, příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením,
- vede pro účely zaměstnanosti evidenci volných pracovních míst, evidenci zájemců o zaměstnání, evidenci uchazečů o zaměstnání, evidenci osob se zdravotním postižením, evidenci cizinců a evidenci povolení k výkonu umělecké, kulturní, sportovní nebo reklamní činnosti dětí; údaje z těchto evidencí předává do centrálních evidencí vedených ministerstvem,
- poskytuje na žádost orgánu pomoci v hmotné nouzi údaje:
 - o vedení fyzické osoby v evidenci uchazečů o zaměstnání, včetně důvodu vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání,
 - o tom, zda je uchazeči o zaměstnání poskytována podpora v nezaměstnanosti nebo podpora při rekvalifikaci a o její výši,
 - o tom, zda jde o osobu, která vyžaduje zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání,
 - o tom, zda osoba nastoupila k výkonu krátkodobého zaměstnání nebo odmítla vykonávat krátkodobé zaměstnání zprostředkované úřadem práce nebo účastnit se v cíleném programu k řešení zaměstnanosti,
 - o tom, zda bylo zahájeno řízení o vyřazení uchazeče o zaměstnání z evidence uchazečů o zaměstnání,
 - o tom, že uchazeč o zaměstnání vykonává činnost uvedenou v § 25 odst. 3, a údaj

- o ukončení této činnosti,
- o tom, zda uchazeči o zaměstnání byl úřadem práce vypracován individuální akční plán,
 - potvrzuje občanovi Evropské unie, jeho rodinnému příslušníkovi a rodinnému příslušníkovi občana České republiky udělení povolení k trvalému nebo přechodnému pobytu dobu vedení v evidenci uchazečů o zaměstnání a sezónnímu zaměstnanci existenci pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce,
 - vykonává kontrolní činnost v rozsahu stanoveném tímto zákonem a zákonem o volném pohybu služeb, včetně ukládání pokut,
 - rozhoduje, zda jde o osobu zdravotně znevýhodněnou, popřípadě o tom, že fyzická osoba se nepovažuje za osobu zdravotně znevýhodněnou, jestliže se nepodrobila vyšetření zdravotního stavu nebo jinému odbornému vyšetření a byla na tuto možnost upozorněna,
 - poskytuje Státnímu úřadu inspekce práce identifikační údaje zaměstnanců vyslaných k výkonu práce na území České republiky a identifikační údaje právnických a fyzických osob, k nimž byli vysláni, potřebné k provádění kontroly dodržování pracovních podmínek těchto zaměstnanců stanovených jinými právními předpisy upravujícími pracovní podmínky,
 - zveřejňuje v elektronické podobě způsobem umožňujícím dálkový přístup písemné materiály vztahující se k poskytování prostředků státního rozpočtu na nástroje a opatření aktivní politiky zaměstnanosti, s výjimkou materiálů obsahujících osobní údaje fyzických osob, které nejsou přímými příjemci těchto prostředků,
 - plní další povinnosti vyplývající z tohoto zákona a ze zvláštních právních předpisů.

Pověřený úřad práce uvedený v příloze č. 2 výše citovaného zákona, pro územní obvod v této příloze vymezený zabezpečuje kromě činností uvedených v odstavci 1:

- zpracování koncepce a strategie zaměstnanosti a zpracování statistik, rozborů a výhledů,
- koordinaci činnosti úřadů práce při provádění aktivní politiky zaměstnanosti,
- činnost Evropských služeb zaměstnanosti,
- spolupráci při vytváření mezinárodních programů nebo programů s mezinárodní účastí týkajících se rozvoje lidských zdrojů a financování z prostředků Evropských strukturálních fondů,

- zřizování školicích a rekvalifikačních středisek, a pro osoby se zdravotním postižením pracovně rehabilitačních středisek,
- spolupráci v otázkách zabezpečování zaměstnanosti, mobility pracovních sil a rozvoje lidských zdrojů s územními samosprávnými celky, příslušnými odborovými organizacemi a organizacemi zaměstnavatelů,
- zpracování podkladů pro udělování investičních pobídek.

Z uvedeného výčtu je patrné, že se jedná o nepřehledné množství činností jednoho správního úřadu, které je potřeba obsáhnout nejen odborně, ale současně i vpravit do systému řízení, laicky řečeno ji zorganizovat. Právě v tuto chvíli nastupuje realizace prostřednictvím lidského faktoru, který by měl být k těmto činnostem patřičně vybaven.

2 ZAMĚSTNANCI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Zaměstnanec ve veřejné správě je konečný vykonavatel veřejné moci, kterou mu dodávají právní předpisy a které stanoví, vůči jaké cílové skupině je veřejná správa adresována a rovněž určují, jaké osoby a s jakými předpoklady mohou veřejnou správu vykonávat. Práce zaměstnance veřejné správy má určitá specifika, pro která musí mít předpoklady, protože se ve zjednodušené podobě jedná o „představitele“ státu. Tzv. veřejní zaměstnanci se vyznačují několika pojmovými znaky (Hendrych, 2003):

- mají zaměstnanecký vztah ke státu, nebo jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli,
- dlouhodobě trvající činnost spočívající v odborném zajišťování veřejných úkolů,
- jsou placeni z veřejných prostředků,
- podléhají zvláštní formě odpovědnosti vůči politikům, zákonodárné moci, systému soudní moci a veřejnosti.

2.1 Postavení zaměstnanců ve veřejné správě

Problematikou postavení zaměstnanců ve veřejné správě se zabývalo mnoho autorů v návaznosti na přijatou právní úpravu v roce 2002, do které se vkládaly velké naděje, avšak jejím neuvedením v život došlo k velkému zklamání v řadách zaměstnanců ve správních úřadech.

Ve druhém pololetí roku 2002 bylo přijato několik zákonů vztahujících se k dané problematice, z nichž dva byly nejvýznamnější, a to zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samostatných celků a o změně některých zákonů. Zatím co zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, nabyl účinnosti 1. 1. 2003, zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) nenabyl účinnosti do dnešního dne. Poslední termín účinnosti je stanoven na 1. 1. 2012.

Společnými rysy těchto zákonů byla snaha o větší profesionalizaci zaměstnanců veřejné správy, čehož mělo být dosaženo především stabilizací těchto zaměstnanců, vytvořením podmínek pro jejich neutralitu, poskytnutím určitých kompenzací za zvýšené povinnosti a na ně kladené nároky a v neposlední řadě i vytvořením komplexního systému jejich vzdělávání, neboť v rámci reformy veřejné správy v České republice se na kraje a obce přeneslo velké množství působností dosud vykonávaných orgány státní správy. Zákon č. 218/2002 Sb.,

o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon) upravoval postavení úředníka komplexně, tedy od přípravy na službu až po její ukončení, zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, je založen na obecné podpůrné platnosti zákoníku práce. Znamená to tedy, že jsou upraveny pouze odchylky od zákoníku práce, které jsou odůvodněny povahou výkonu veřejné správy.

Práce ve veřejné správě se liší od pracovních požadavků v jiných oborech. Od úředníka společnost, ale hlavně občan, očekává rychlé, správné a profesionální jednání a rozhodování. Je od něj vyžadován adaptabilní a flexibilní přístup k řešení situací, schopnost neustále se přizpůsobovat novým situacím a podmínkám, tvůrčím způsobem k nim přispívat. I přes tato specifika, z hlediska skutečnosti, že se služební zákon nepodařilo uvést v život, je postavení zaměstnanců veřejné správy ve správních úřadech upraveno pouze obecnou úpravou zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Další případné postavení zaměstnanců veřejné správy upravují interní předpisy, jako jsou organizační řády, pracovní řády, vnitřní platové předpisy a jiné. V každém správním úřadu by měl být přijatý Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, který byl schválený usnesením vlády České republiky č. 270 ze dne 21. 3. 2001, který je však příkladem příliš obecné formy bez konkrétnějšího rozpracování. I když pokud není zaměstnanci vlastní například vstřícný přístup ke klientům, povětšinou mu jej nevstřípí žádné normy.

Není možné na tomto místě neuvést, že pro zaměstnance veřejné správy je místo jistot garantovaných neúčinnou právní úpravou v podobě zákona č. 218/2002 Sb., naprosto demotivující usnesení vlády č. 436 ze dne 25. 4. 2007 o návrhu na snižování počtu funkčních míst o 3 % ročně ve správních úřadech.

Závěrem této kapitoly se dá tedy říci, že v současné době neexistuje platná norma, která by komplexně upravovala postavení zaměstnanců ve veřejné správě, mimo těch, na které se již služební úprava vztahuje, jako např. Armáda ČR, Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, které nepodléhají řízení, ale velení. Tedy i když nebyl naplněn smysl služebního zákona, právní rámec postavení úředníků je dán.

2.2 Pracovník a jeho kvalifikační potenciál

Zařazení pracovníka na správné místo je jednou z nejnáročnějších činností personálního managementu. Člověk jako pracovník by měl být schopen dělat to, co od něj jeho pracovní

zařazení objektivně vyžaduje, měl by to nejen umět dělat, ale také chtít. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

„Základním požadavkem úspěšného zabezpečení chodu úřadu je, aby jeho zaměstnanci disponovali odpovídajícím kvalifikačním potenciálem, tj. aby byli schopni dostát nárokům vlastní práce. Nezbytným předpokladem managementu pro dosažení tohoto stavu je znát strukturu požadavků každé konkrétní práce a pracovního místa. Je třeba rozlišovat mezi dvěma základními skupinami nároků na pracovníka:

- požadavky, které vyplývají ze specifických charakteristik konkrétního pracovního zařazení či místa – pracovní pozice pracovníka. Tyto požadavky se vztahují k pracovníkově schopnostem a vědomostem. Jde jak o schopnosti a vědomosti všeobecného charakteru – především obecné intelektové dispozice a určitý obecný vědomostní přehled, tak o schopnosti a vědomosti profesně specifické. Tuto skupinu kvalifikačních předpokladů si jedinec osvojuje na základě vrozených, biologických dispozic, hlavně prostřednictvím školního vzdělávání a institucionalizované profesionální přípravy na povolání, samostudiem, resp. aktivní účastí v nejrůznějších doplňkových speciálních mimoškolních vzdělávacích aktivitách (např. ve speciálních kurzech pro práci s výpočetní technikou apod.). Obecné intelektové schopnosti, vědomosti či znalosti ještě nejsou dostatečnou zárukou toho, že jedinec bude tyto dispozice schopen realizovat v rámci výkonu konkrétní pracovní činnosti. To, aby se tyto schopnosti projevíly v dovednostech, umožňuje pouze kratší či delší odborná praxe v příslušné pracovní oblasti.
- požadavky, které vyplývají z charakteristik úřadů. Právě tato druhá skupina požadavků názorně dokumentuje skutečnost, že i v případě v zásadě srovnatelných pracovních pozic mohou být kvalifikační nároky na pracovníky v různých úřadech do značné míry odlišné.“ (Bedrnová, Nový a kol. 1998, s. 69)

Je však potřeba uvést, že do obou těchto skupin nároků na pracovníka vstupuje dnes velmi rozšířený jev, a to klientismus. Zaměstnání ve veřejné správě skýtá jakousi jistotu, a proto se ho bezesbytku využívá. Tak třeba dojde k situaci, že se z učitele tělocviku stane „odborník“ na posuzování obecně závazných vyhlášek obcí, fytopatolog se rázem stane „odborník“ na bytovou problematiku. Klientismus rovněž způsobuje, že ve veřejné správě může docházet ke kariérnímu růstu ve velmi omezené míře.

Strukturu požadavků a nároků práce na pracovníka vyjadřuje následující schéma:

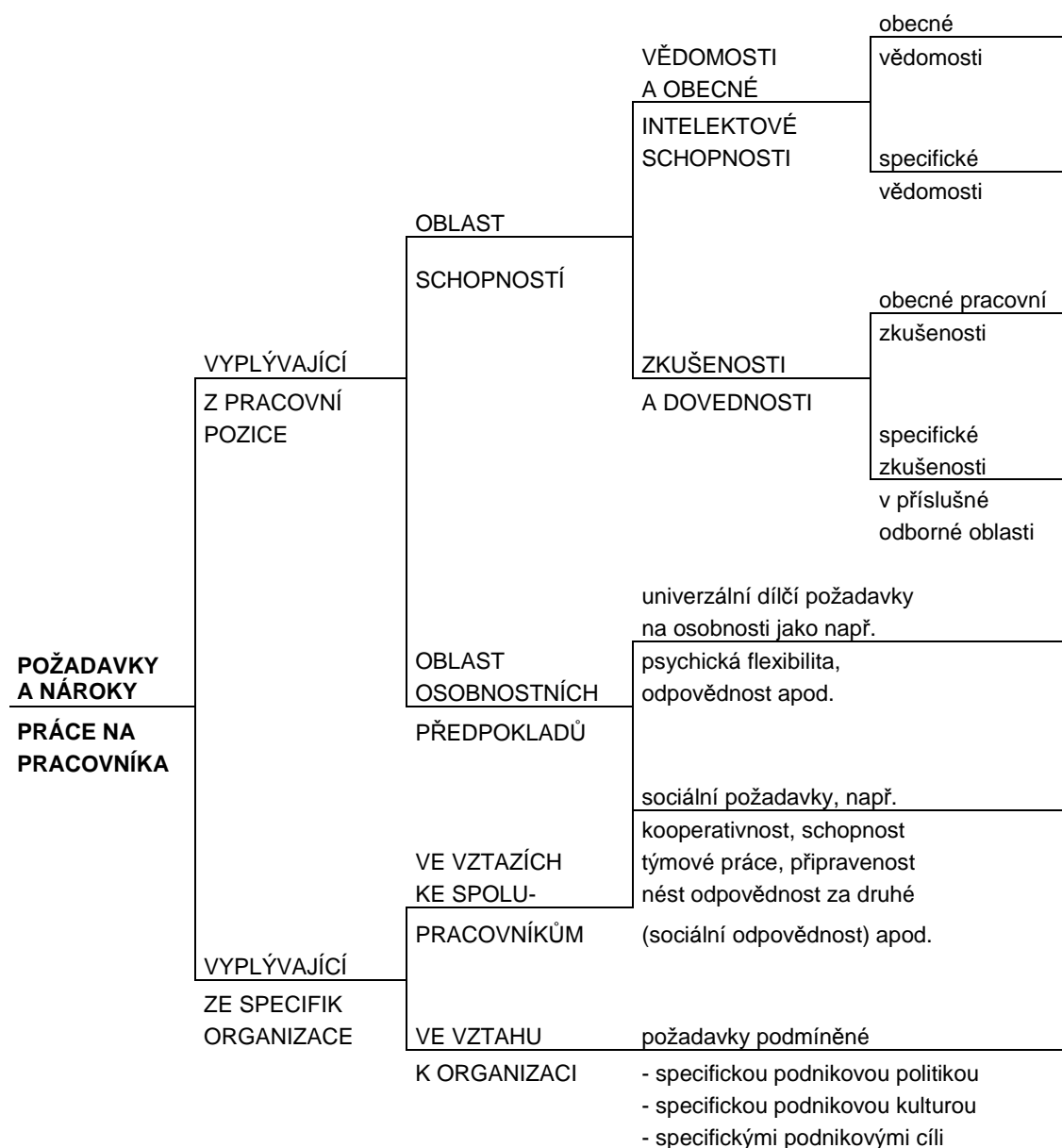


Schéma č. 3: Struktura požadavků práce na pracovníka (Bisani, 1989, s.231) In Bedrnová, Nový (2007)

Díky již zmíněnému klientismu, nemohou být některé druhy požadavků a nároků na pracovníka vůbec splněny např. v oblasti vědomostí a zkušeností.

2.3 Nástroje motivace zaměstnanců ve veřejné správě

V návaznosti na předcházející kapitolu o kvalifikačním potenciálu pracovníka je potřeba uvést, že ne všichni zaměstnanci veřejné správy v ní pracují jen proto, že jinde nenašli

uplatnění. Existuje celá řada zaměstnanců, kteří se pro práci ve veřejné správě systematicky připravovali. Ty je potřeba vhodně motivovat. Motivační nástroje ve veřejné správě, tedy stimuly k výkonu práce, můžeme rozlišovat na finanční a nefinanční. Oba nástroje by měly být používány co nejefektivněji a co možná nejvíce splňovat představy zaměstnanců. V současné době jsou tyto stimuly hlavní důvody, které přitahují nové zaměstnance ve veřejné správě.

Finanční nástroje motivace

Nástroje finanční motivace jsou založeny na peněžních prostředcích jako je plat, osobní příplatek, příplatek za vedení a odměny. (Špalková, 2004)

- Plat – veřejná správa je specifická oproti soukromému sektoru především tím, že se skládá z velkého počtu zaměstnanců, proto je zde přesně centrálně stanovený systém platů, a to Nařízením vlády 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění. Tento systém udržuje stejnou strukturu odměňování ve všech institucích veřejné správy. Plat ve veřejné správě je charakteristický tím, že se zvyšuje s počtem odpracovaných let, což má hlavně motivovat zaměstnance, aby zůstali ve veřejném sektoru s představou, že mají zaručený platový postup.
- Osobní příplatek – je velice důležitý pro kvalitní výkon práce a jeho rozmezí upravuje ustanovení § 131 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Měl by být přiznáván, když zaměstnanec dobře provede náročný pracovní úkon, něco zvládne rychleji než normálně, což napomáhá k efektivitě nebo třebaže pracuje už delší dobu kvalitně a bezchybně. Tento nástroj je velice pozitivní pro zaměstnancovo sebevědomí. Jeho kvalitní práce nebude zapomenuta a bude za ni odměněn. V pracovníkovi je vzbuzen i pocit, že si někdo jeho práce všímá a bude ho to motivovat k dalším výborným pracovních výkonům. Je si však potřeba uvědomit, že jeho výše odvisí od možnosti zaměstnavatele v rámci dispozice se mzdovými prostředky.
- Příplatek za vedení – je velmi důležitý nástroj, avšak je vázaný na počet systemizovaných vedoucích míst, je upraven v ustanovení § 124 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Jedná se především o ředitele, vedoucí odborů a vedoucí oddělení a závisí na počtu řízených zaměstnanců.

- Odměny – odměny jsou udělovány např. při splnění důležitého a mimořádného úkolu. Od osobního příplatku se liší tím, že se spíše jedná o jednorázové odměny, zatímco osobní příplatek je dlouhodobějšího charakteru. Jako další druh odměn sem můžeme zařadit odměny, které oceňují pracovní zásluhu. Zde dostává zaměstnanec finanční odměnu při dovršení životního jubilea, při odchodu do důchodu atd.. Je otázkou jestli toto je ta pravá motivace výkonu práce, asi nepatří k těm nejvíce ovlivňujícím, ale malou mírou přispívá.

Nefinanční nástroje motivace

V případě nefinančních nástrojů motivace jde především o uspokojení sociálních potřeb pracovníka. Cíle této motivace vedou především uspokojení potřeby seberealizace, potřeby uznání od kolegů, rodiny, známých a úspěchu. Můžeme je rozlišit následovně:

- kvalifikační růst – proces vzdělávání ve veřejné správě je celoživotní. Kvalifikační růst probíhá formou: zaučení a zaškolení, prohlubování a zvyšování kvalifikace, odbornými školeními. Tato sféra růstu je ve veřejné správě podporována a mnoho zaměstnanců ji oceňuje, že se mohou naučit dalším věcem,
- uspokojování potřeb spojených s uznáním – Tento nástroj je spojen především s pracovní pozicí a s hmotnými statky, které jsou s touto pozicí spojené např. auto, kancelář, mobil. Z pohledu tohoto nástroje je motiv dosažení vyšší pozice a s tím větší uznání u společnosti, anebo tedy získání hmotných statků,
- seberealizace – seberealizaci zaměstnanec pocítuje, jestliže práce, kterou vykonává mu přináší pocit naplnění a uspokojení,
- zpětná vazba – jako zpětná vazba, která motivuje pracovníka je např. pochvala a hodnocení,
- ostatní výhody – do této skupiny mohou být zahrnuty jazykové kurzy, pobyty v lázních, příspěvek na individuální aktivity atd.

Finanční i nefinanční motivace jsou důležitou složkou, která ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, výběr budoucího povolání člověka a výkon pracovníka. Každá organizace by se měla zaměřit na to, aby tyto formy motivace byly co nejefektivnější. Hendrych

(2003)

3 VZDĚLÁVACÍ PROCES

Vzdělávání je proces, během něhož určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podle Williamsovy (1998) definice „je vzdělávání cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní“. Honey a Mumford (1996) vysvětlili, že „ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím (dovednosti)“. Mumford a Gold (2004) zdůraznili, že „vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.“ (In. Armstrong, 2007, s. 461)

Cílem politiky a programů vzdělávání v organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. k dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připravení a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání (Armstrong, 2007, s. 461).

3.1 Vzdělávání a jeho význam pro organizaci

V současnosti je klíčem k úspěchu schopnost pružně reagovat na změny a disponovat potřebnými dovednostmi a znalostmi. Vzdělávání a rozvoj se proto stává celoživotním, nekončícím procesem. V organizacích by měl být kladen důraz na vzdělávání a rozvoj pracovníků z následujících důvodů (Koubek, 2003, s. 237):

- nutnost vzdělávat se vychází z potřeby reagovat na relativně rychlé zastarávání informací, nové poznatky a nové technologie,
- lidské potřeby a s nimi související poptávka na trhu statků a služeb jsou více proměnlivé než tomu bylo v minulosti a od organizací a jejich pracovníků se vyžaduje schopnost pružně na tyto změny reagovat,
- změny v celkové organizaci práce a způsobech řízení vyžadují schopnost pracovníků daný stav reflektovat a přizpůsobit se mu,
- s příchodem nové techniky, technologie a informačních technologií do organizací je nutno zajistit, aby všichni pracovníci využívali maximálně tohoto technologického potenciálu a dosahovali tak lepšího pracovního výkonu,
- změny v hodnotové orientaci lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevují zvýšenými požadavky na vzdělávání a rozvoj,

- propracovaný systém vzdělávání a rozvoje v organizaci omezuje fluktuaci pracovníků a napomáhá dotvářet dobrou pověst organizace v očích vnějšího okolí jako potenciálního zaměstnavatele.

Pokud organizace chtějí dosahovat svých cílů, měly by se zaměřit především na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Potřeby a priority organizací se však v čase mohou měnit a organizace si tak sama aktuálně volí, které oblasti je nutno podporovat. Cíle vzdělávání by měly být vymezeny vzhledem k potřebám organizace, měly by vycházet z požadovaných výkonových standardů pracoviště, měly by být jasně stanoveny podmínky pro vyhodnocení v čase a měly by také umožnit hodnocení individuálních výsledků, hodnotit vzdělávací či rozvojové aktivity a především by měly poskytovat informaci o tom, kam směřovat další rozvoj organizace i jednotlivce. (Barták, 2007)

3.2 Systematický vzdělávací cyklus

Vytvoření systému vzdělávání a rozvoje pracovníků znamená metodickou úpravu a realizaci základního cyklu vzdělávání. Základní fáze vzdělávacího cyklu, jak je popsali vybraní teoretikové personálního managementu, jsou zapracovány do následujícího přehledu.

Vybraný autor	Fáze vzdělávacího cyklu
Armstrong (1999, s. 536-537)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikace a definování potřeb a požadavků na vzdělávání. 2. Definování vzdělávacích cílů. 3. Plánování vzdělávacího programu. 4. Rozhodování, kdo bude zabezpečovat vzdělávání. 5. Realizace vzdělávání. 6. Vyhodnocení vzdělávání. 7. Zdokonalení vzdělávacího procesu.
Belcourtová, Wright (1998, s. 21)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provedení analýzy potřeb. 2. Stanovení cílů. 3. Vyhodnocení alternativ. 4. Návrh programu (maximalizace transferu, volba metod, stanovení nákladů). 5. Vyhodnocení programu.

Vybraný autor	Fáze vzdělávacího cyklu
Bělohávek (2001, s. 378)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analýza vzdělávacích potřeb. 2. Plánování. 3. Realizace. 4. Hodnocení.
Werther, Davis (1992, s. 275)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Odhad potřeb. 2. Stanovení cílů odborné přípravy a rozvoje. 3. Stanovení obsahu programu a učebních zásad. 4. Realizace vzdělávacího programu. 5. Hodnocení.

Tabulka č. 3 Identifikace vzdělávacích potřeb, (Mužík, 1999, s. 137)

Ze srovnání lze vysledovat a shrnout, že vzdělávání pracovníků má probíhat systematicky v cyklu, který má definované fáze, jež na sebe logicky navazují, přičemž každá další fáze vychází a navazuje na poznatky získané z fáze předchozí a celý systém se tak soustavně rozvíjí a zlepšuje.

V každé organizaci je nutno cíleně řídit oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků a vytvořit prostředí, ve kterém budou uvedeny v soulad potřeby organizace jako celku na pracovníka na určité pracovní pozici a zároveň potřeby zaměstnance, které vnímá jako důležité pro svůj další rozvoj.

V zájmu organizací je, aby vzdělávání nejen proběhlo, ale také bylo realizováno v potřebné kvalitě, přineslo požadované výsledky a prostředky na něj byly vynaloženy efektivně. Barták (2007, s.71) uvádí, že: „vzdělávání může být považováno za efektivní, pokud napomáhá organizaci k dosažení následujících cílů:

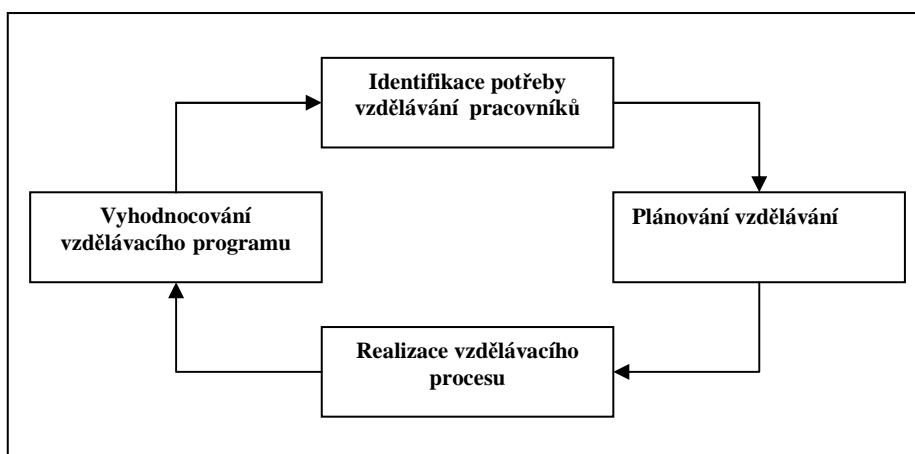
- Zabezpečit odbornou kvalifikovanost a odborný růst pracovníků ve veřejné správě
- Poskytovat trvale kvalitní veřejné služby, popřípadě zvyšovat jejich kvalitu ke spokojenosti občanů
- Zvýšit výkonnost a efektivnost fungování úřadů.

„Všechny cíle, které si organizace pro oblast vzdělávání stanoví, by měly být specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Kroky, které vedou v organizaci k zajištění účinného vzdělávání, bývají v odborné literatuře popsány jako systematický vzdělávací cyklus. Jedná se o systém činností, které jsou relativně samostatné, ale vzájemně na sebe

navazují a do určité míry se prolínají (Dvořáková a kol., 2004, s. 142). Tento cyklus má celkem čtyři fáze:

- Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků
- Plánování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů“

Schéma č. 4 : Systematický vzdělávací cyklus



Pramen: Koubek, Řízení lidských zdrojů, 2007, s.260

„Hlavní výhodou systematického vzdělávání lze spatřovat především v tom, že znalosti a dovednosti pracovníků jsou formovány v souladu s potřebami organizace i pracovníků. Soustavně se zvyšuje jejich kvalifikace, znalosti a dovednosti, které nezanedbatelně ovlivňují celkový pracovní výkon. Systematické vzdělávání přináší také důležitý prvek zpětné vazby do celého systému vzdělávání a napomáhá jeho neustálému zlepšování tím, že po ukončení a vyhodnocení aktivity je zpětná vazba zapracována do dalšího cyklu (Koubek, 2003, 244). Za klíčové fáze jsou považovány fáze identifikace potřeby, plánování a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu, které mají zásadní vliv na to, jak bude proces vzdělávání vypadat a nakolik bude cyklus účinný.“(Koubek, 2003, s. 246)

Identifikace vzdělávacích potřeb

První fázi systematického cyklu vzdělávání představuje *identifikace vzdělávacích potřeb*. Jedná se o fázi, která umožňuje zjistit, co jednotlivcům nebo skupinám v organizaci chybí z hlediska požadovaných způsobilostí. Zjednodušeně lze říci, že se v této fázi uvádí v soulad

individuální subjektivní i objektivní potřeby pracovníka s potřebami organizace tak, aby bylo možné přejít do další fáze cyklu. Vzdělávací potřeby je nesnadné identifikovat z důvodu jejich obtížné měřitelnosti a kvantifikovatelnosti úrovně vzdělání a potřebných kompetencí. Každé pracovní místo je specifické, s jinými požadavky na pracovníka, proto jako výchozí pomocné ukazatele lze použít například stupeň dosaženého vzdělání, popřípadě praxi, kterou daný pracovník má. Napomoci mohou také formální podklady z hodnotících rozhovorů pracovníků s liniiovými vedoucími, sledování pracovního výkonu či využití informací z personálních systémů organizace. (Koubek, 2003)

Analýza potřeb je svým způsobem základním prvkem procesu vzdělávání a rozvoje. Je nutné, aby organizace shromáždila informace o tom, co školený už zná, odhadla náklady současného výkonu, navrhla program, aby byl školený vzděláván jen v oblastech, které potřebuje zlepšit, následně je testovala a na závěr provedla analýzu poměru vynaložených prostředků a výsledného přínosu aktivity (Belcourt, Wright, 1998, s. 36).

Na vzdělávací potřeby a jejich identifikaci lze nahlížet z pohledu jak potřeb organizace, tak také individuálních potřeb pracovníka (Hroník, 2007).

Identifikace mezer a potřeb organizace:

Pro identifikaci mezer a potřeb organizace Hroník (2007) doporučuje organizaci vymezit si „kde jsme a kam směřujeme“, tedy vytvořit strategii rozvoje a vzdělávání pro celou organizaci a zároveň si jasně analyzovat jaké pracovníky organizace má a jaké potřebuje k dosažení svých cílů. Pro tyto účely se velmi vhodným jeví využití nástrojů měření kvality.

Identifikace individuálních potřeb:

Hroník (2007) na identifikaci individuálních potřeb nahlíží ze tří úhlů pohledu:

- subjektu vzdělávání a jeho individuálních přání a potřeb,
- požadavků plynoucích z výkonu práce na dané pracovní pozici,
- budoucnosti, tedy očekávání a plánování profesního růstu.

Tyto individuální potřeby mohou být identifikovány na základě subjektivní potřeby (pracovník si sám vymezí a zhodnotí své potřeby) či objektivní potřeby (nezávislé posouzení další osobou, zde je možné kromě přímého nadřízeného využít například také development center). Častějším způsobem je v organizacích identifikace objektivním způsobem, tedy že je

velkou měrou usměrňována přímým nadřízeným. Zde Hroník (2007) zdůrazňuje doporučený postup cestou zodpovězení si otázek, zda pracovník může-zná-umí-chce. Vše probíhá formou strukturovaného formálního rozhovoru s pracovníkem. První fáze cyklu by tak měla přinést odpověď na otázku kdo a v čem by měl být vzděláván.

Plánování vzdělávací aktivity

Tato činnost se částečně překrývá s fází identifikace potřeb, ve které se již objevují předběžné návrhy plánů, formulace úkolů a priorit vzdělávání, návrhy programů a rozpočtů. Během procesu plánování se pak tyto záměry postupně upřeshňují a dostávají konkrétní podobu, ve které budou realizovány.

Fázi plánování vzdělávacích aktivit lze rozčlenit do následujících kroků (Hroník, 2007):

- stanovení cíle a zaměření – na počátku je nutno definovat cíle, které povedou k odstranění zjištěných nedostatků a povedou rozvoj pracovníků žádoucím směrem. Zaměření aktivity znamená analyzovat nakolik je řešení naléhavé, zda aktivita proběhne na pracovišti či mimo něj a zda bude použito standardních nástrojů či zakázkového řešení,
- elementy vzdělávání – při plánování aktivity je následně po stanovení cíle třeba vzít v úvahu následujících pět elementů: kontext (organizační kulturu a strategii organizace), student (různé styly učení a úroveň znalostí), lektor (jeho didaktické schopnosti a osobnostní předpoklady), téma (obsah a struktura) a prostředí (zda bude výuka probíhat virtuálně, na pracovišti či mimo něj),
- koncept – představuje konkrétní naplnění představy o cílech a zaměření. Vyjasňuje se, v jakém pořadí budou aktivity realizovány a jak budou na sebe navazovat,
- metody a formy – výběr metod by neměl být náhodný a měla by mu být věnována potřebná pozornost. V rámci plánování představuje výběr metod jednu z klíčových aktivit ovlivňujících například to, zda bude vzdělávání probíhat na pracovišti či mimo něj nebo zda metody budou zaměřené na individuální či skupinové učení. Pro větší účinnost vzdělávání je vhodné, aby byl výběr metod rozmanitý a pro pracovníky tak více zajímavý,

- harmonogram – po naplnění výše uvedených aktivit je možno sestavit harmonogram výcviku, tedy bližší a konkrétnější časové rozložení aktivit,
- dodavatel aktivity a rozpočet – závěrem je nutno s ohledem na rozpočet zvolit dodavatele aktivity, pro vzdělávání ve veřejném sektoru je časté zajištění aktivity přes externí akreditovanou instituci.

Realizace vzdělávací aktivity

Realizací vzdělávací aktivity vrcholí cyklus vzdělávání. Za realizaci aktivit bývá v organizacích většinou zodpovědný vybraný pracovník personálního útvaru. V odborné literatuře (Koubek, 2003, Dvořáková a kol., 2007) bývá tato osoba nazývána jako administrátor vzdělávacího programu. Mezi hlavní aktivity, které administrátor vykonává, spadají následující činnosti:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávací aktivity, často spojené také s výběrem lektora
- vyjednání podmínek, realizace a uzavření potřebných smluv
- zabezpečení učeben, potřebného vybavení, učebních materiálů a pomůcek
- zajištění dopravy a ubytování účastníků
- komunikace s účastníky před i po vzdělávací akci
- včasná distribuce organizačních informací ke kurzu účastníkům

Administrátor je důležitou osobou, která během aktivity eviduje účast zaměstnanců na jednotlivých vzdělávacích kurzech a zabezpečuje také přípravu hodnotících aktivit programu. Toto hodnocení bývá prováděno v závěru vzdělávací akce a je potřebné pro další vyhodnocování vzdělávání a získání zpětné vazby od účastníků. Jednotlivé kurzy je nutno pečlivě monitorovat z důvodu kontroly dodržování časového plánu, harmonogramu a rozpočtu. Po ukončení každého kurzu by měla být vypracována podrobná zpráva, která bude podávat přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků (Dvořáková, 2007).

Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Po ukončení vzdělávacího programu následuje závěrečná, ale neméně důležitá fáze vzdělávacího cyklu, kterou je vyhodnocování výsledků vzdělávání *a účinnosti* vzdělávacích programů. Zpětná vazba poskytnutá jak účastníky, tak lektory kurzu, je důležitá pro

vyhodnocení úspěšnosti celé akce. Bez zpětné vazby lze jen těžko zjistit, zda akce přinesla potřebné výsledky v požadované kvalitě.

Navzdory vnímané nutnosti vyhodnocovat výsledky a účinnost vzdělávání, se vyskytují limity, které toto omezují. Základním problémem je to, že vzdělávání působí s relativně velkým zpožděním a je obtížné zpětně dohledat, co přesně mělo na zlepšení pracovního výkonu vliv.

Koubek (2003) poukazuje na možná rizika spojená s realizací vyhodnocování. Úskalím metody porovnávání výsledků vstupních testů s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávací aktivity je především to, jak objektivně nastavit vstupní kritéria a stanovit úroveň požadovaných znalostí před začátkem vzdělávacího programu. Pokud se úroveň testu po absolvování vzdělávacího programu zlepší, bude toto považováno za důkaz úspěchu vzdělávací aktivity. Pokud se výsledky účastníka nezlepší, pak bude aktivita vyhodnocena jako neúspěšná, bez ohledu na to, že na výsledky testu mohou působit také další vlivy v podobě například stresu, nevolnosti či nepozornosti vzdělávaného.

Monitoring vzdělávacího procesu a programu účastníky kurzu i lektory zajistí hodnocení vhodnosti a účelnosti zvolených metod a postupů. Zde je nutno opět zmínit potenciální riziko neobjektivního vyhodnocení aktivit a metod. Účastníci kurzu budou pravděpodobně preferovat a kladně hodnotit takový kurz, který po nich samotných nebude vyžadovat mnoho aktivity. Dá se očekávat, že v hodnotících dotaznících mohou převážít subjektivní pocity ze vzdělávací aktivity (pocity z osoby školitele, nálada ve skupině, psychické rozpoložení pracovníka) nad objektivním zhodnocením skutečného přínosu aktivity. Hodnocení z pozice školitele také nemusí být zcela objektivní. Lze předpokládat, že pokud školitel zvolil určité metody, pak pro to měl své důvody a jen těžko bude sebekriticky přiznávat, že by dané metody nebyly v souladu s cíly vzdělávacího programu. Z výše uvedených důvodů je proto nutné, aby hodnocení vzdělávacího programu, ať už školeným pracovníkem nebo školitelem, bylo považováno za spíše orientační. Vhodným kompromisem se jeví kombinace více metod vyhodnocování dané aktivity (Koubek, 2003).

3.3 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání se v odborné literatuře (Koubek, 2007, Dvořáková a kol., 2007) klasifikují do základních dvou skupin: metody používané na pracovišti při výkonu práce a metody

používané ke vzdělávání mimo pracoviště. Zjednodušeně lze říci, že metody vzdělávání na pracovišti jsou vhodné spíše pro manuální profese, zatímco metody vzdělávání mimo pracoviště jsou používány pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců a specialistů. Jelikož výběr vhodné metody bude vždy záviset na dané situaci organizace, je vhodnější tyto metody členit podle míry aktivity vzdělávaného, tedy od metod pasivních k metodám aktivním (Belcourt, Wright, 1998). Tímto způsobem, od pasivních k aktivním, jsou také členěny metody uvedené v této práci. Výčet metod je selektivní a byly vybrány metody, které je možno využít pro vzdělávání úředníků. U každé z metod jsou uvedeny její přednosti a možná omezení.

Tabulka č. 4: Řazení jednotlivých metod vzdělávání od pasivních k aktivním

<p>▼</p> <p>Pasivní</p> <p>↓</p> <p>Aktivní</p>	Přednáška
	Seminář
	E-learning
	Případové studie
	Workshop
	Development centrum
	Outdoor training
	Coaching
	Mentoring
	Asistování
	Instrukce při výkonu práce

Pramen: Belcourt, M, Wright, P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1998, s.125 - doplněno

Přednáška

Je využívána především tehdy, pokud je nutno pracovníkovi zprostředkovat faktické informace a teoretické poznatky. Přednáška představuje pasivní předávání informací ze strany školitele.

Hodnocení metody: U přednášek není od účastníků očekávána velká aktivita a jedná se spíše o jednosměrný tok informací. Výhodou přednášek je vysoká rychlost předání informací, kontakt s přednášejícím a relativní finanční nenáročnost (Koubek, 2007).

Seminář

Jedná se o kombinaci přednášky a diskuze. Seminář představuje v porovnání s přednáškou aktivnější zapojení účastníků do procesu předávání informací od školitele. Tato metoda je využívána pro zprostředkování faktických informací a teoretických poznatků.

Hodnocení metody: Na semináři je od účastníků očekávána určitá míra aktivity, avšak stále se jedná více o jednosměrný tok informací. Výhodou semináře je větší míra aktivního zapojení účastníků než na přednášce, nevýhodou může představovat nutnost důkladnějšího organizačního zajištění (Koubek, 2007).

E-learning

Používání této metody ve vzdělávání pracovníků v posledních letech značně vzrostlo. E-learning se do češtiny překládá jako elektronické vzdělávání s využitím moderních technologických prostředků. Díky využívání počítačů je možné simulovat pracovní situace, usnadnit učení a poskytnout vzdělávanému velké množství informací s využitím testů a cvičení.

E-learning je možno využívat jak ke kolektivnímu, tak také k individuálnímu vzdělávání. Je možno si individuálně zvolit tempo vzdělávání a dobu, kterou vzdělávaný vyhodnotí jako vhodnou pro studium. Vzdělávaný také může velmi rychle obdržet zpětnou vazbu na svůj výkon (Koubek, 2007).

Hodnocení metody: Využití e-learningu ve vzdělávání přináší omezení nepřítomnosti pracovníků na pracovišti, snížení cestovních a jiných nepřímých nákladů, pracovník má možnost si sám zvolit tempo a místo pro studium. Informace jsou snadno dostupné, aktuální a dosaženou úroveň znalostí lze snadno testovat (Koubek, 2007).

Kurzy jsou poměrně náročné na technické vybavení a pokud jsou vytvořeny speciálně „na míru“ pro konkrétní organizaci, mohou být také finančně nákladné (Koubek, 2007).

Případové studie

Většinou se používají při vzdělávání manažerů. Metoda rozvíjí analytické schopnosti, kreativitu, schopnost řešit problémy a samostatné myšlení s aplikací teoretických poznatků ve skutečných situacích. Jedná se buď o skutečnou nebo smyšlenou vylíčenou nějakého organizačního problému, popřípadě více problémů. Účastníci vzdělávání nebo menší skupiny je studují a snaží se po analýze problému navrhnout praktická řešení.

Hodnocení metody: Napomáhá rozvoji analytického myšlení a schopnost řešit problematické situace. Nevýhodou může být náročnost na přípravu a osobu vzdělavatele (Koubek, 2007).

Workshop

V rámci workshopů jsou účastníkům předkládány vzorové reálné či smyšlené situace, které vyžadují ze strany účastníků řešení ve stanoveném čase a potřebnou argumentaci k obhájení postojů.

Hodnocení metody: Metoda je vhodná především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Velkou měrou přispívá k rozvoji analytického myšlení a podporuje týmovou spolupráci. Vyžaduje však profesionální přístup a připravenost ze strany školitele (Dvořáková a kol., 2007).

Development centrum

Tato metoda se postupně začíná využívat v podmínkách soukromého sektoru a není proto důvodu, proč by tato metoda nemohla být aplikována také v podmínkách veřejné správy. Účastník je konfrontován s reálnými simulacemi nebo případovými studiemi typických pracovních úkolů. Během aktivity se mění míra dynamiky úkolů a stresová zátěž. Účastníci jsou pečlivě sledováni týmem hodnotitelů, kteří analyzují účastníkův výkon. Součástí mohou být také psychologické testy, které dotvářejí celkové zhodnocení pracovníka.

Hodnocení metody: Účastník si velmi komplexně osvojuje potřebné znalosti, manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, hospodařit s časem a pracovat v týmu. Nevýhodou je značná finanční a časová náročnost aktivity (Koubek, 2007).

Outdoor training

Jedná se o aktivitu, která bývá někdy nazývána také jako „učení se hrou“ a využívá se především ve vzdělávání manažerů, kteří se snaží zlepšit své dovednosti jako například vedení lidí, komunikaci, koordinaci, týmovou práci či pověřování úkoly. Vzdělávání nejčastěji probíhá ve volné přírodě, úkoly jsou zpravidla plněny kolektivně.

Hodnocení metody: Metoda vhodná zejména pro manažerské vzdělávání, účastníci si zábavnou formou osvojí nutné manažerské dovednosti. Outdoor training představuje také velmi vhodné propojení rekreačních aktivit s aktivitou vzdělávací. Pro některé účastníky může být program příliš fyzicky náročný, je třeba počítat s počáteční neochotou manažerů si „hrát“ a v neposlední řadě je tento typ vzdělávání také poměrně finančně náročný (Koubek, 2007).

Coaching

Představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek k pracovnímu výkonu pracovníka. Jedná se o soustavné podporování a směřování pracovníka k podávání žádoucího pracovního výkonu s ohledem na individualitu pracovníka.

Hodnocení metody: Metoda přináší úzkou oboustrannou spolupráci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, zlepšuje komunikaci mezi nimi a pracovník je také soustavně informován o hodnocení své práce. Coaching může být negativně ovlivněn tlakem na plnění aktuálních pracovních úkolů vzdělavatele (Koubek, 2007).

Mentoring

Svou podstatou je velmi podobný coachingu, avšak je zde kladen větší důraz na aktivitu a iniciativu vzdělávaného pracovníka, který si sám vybírá svého rádce (mentora) jako svůj vzor. Pokud se mentor rozhodne spolupracovat, pak pracovníkovi radí, usměrňuje ho, stimuluje jeho výkon a pomáhá mu v rámci budování jeho kariéry.

Hodnocení metody: Mentoring podporuje iniciativu pracovníka, napomáhá vytváření pocitu zodpovědnosti a vytváří těsné mezilidské a pracovní vztahy. Úskalím pro nezkušeného pracovníka může být správná volba osoby mentora (Koubek, 2007).

Asistování

Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník již zkušenějšímu pracovníkovi, pomáhá mu s plněním úkolů a učí se od něj potřebné pracovní postupy. Postupně se na práci podílí větší mírou a samostatněji, až je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Používá se tam, kde osvojení si žádoucích pracovních schopností trvá delší dobu.

Hodnocení metody: Velkou výhodou je soustavnost působení s důrazem na praktické využití poznatků. Nevýhodou může být, že se školený pracovník naučí i některé nevhodné pracovní návyky, informace a instrukce, které získává z jednoho zdroje (Koubek, 2007).

Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o nejpoužívanější z tzv. metodu vzdělávání na pracovišti. Lze říci, že se jedná o nejjednodušší způsob zácviky nového nebo méně zkušeného pracovníka pracovníkem

zkušenějším. Vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním pracovní postupy k plnění pracovních úkolů postupně osvojuje.

Hodnocení metody: Tato metoda umožňuje rychlý zácvik a má velký vliv na vztah spolupráce na pracovišti. Tento typ zácviku je možno provádět spíše u jednodušších pracovních postupů, které jsou spíše jednorázové a krátkodobého charakteru. Úskalí této metody může být spatřováno v tom, že vzdělávání může často probíhat v rušivém pracovním prostředí a pod tlakem aktuální pracovních úkolů (Koubek, 2007).

Měření výsledků vzdělávání

Při měření výsledků vzdělávání lze použít více metod měření. Hroník (2006) In Vízdal (2007) uvádí tyto metody měření výsledků vzdělávání:

- měření subjektivních stavů účastníků vzdělávání, resp. Měření jejich spokojenosti se vzděláváním,
- zjišťování vědomostí, které si při vzdělávání osvojili,
- zjišťování dovedností, které si při vzdělávání osvojili,
- měření změn v pracovním výkonu, které po vzdělávání nastaly,
- měření změn v postojích, které po vzdělávání nastaly.

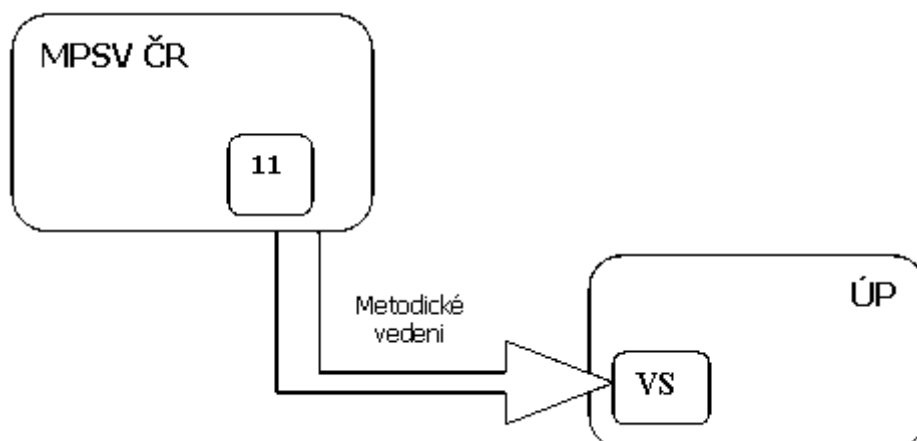
Při měření výsledků vzdělávání se však nestačí spokojit se jen s tím, jak dovede absolvent vzdělávání transformovat osvojené vědomosti a dovednosti do výsledků své práce. Je nezbytné, aby tento transfer přinesl hodnotu zákazníkovi, což se pak následně projeví na hospodářských výsledcích firmy.

3.4 Vzdělávací systém zaměstnanců úřadů práce v České republice

Současný systém vzdělávání zaměstnanců úřadů práce vychází z Usnesení vlády ČR č. 1542/2005 „O pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“.

Stěžejním a zásadním poskytovatelem vzdělávacích služeb zaměstnancům služeb zaměstnanosti jsou vzdělávací střediska úřadů práce. MPSV ČR zřídilo celkem tři vzdělávací střediska, a to v Olomouci, Pardubicích a Písku. Vzdělávací střediska jsou metodicky řízena odborem lidských zdrojů a odborných agend MPSV – odbor č. 11.

Schéma č. 5: Metodické řízení vzdělávacích středisek



Dalším poskytovatelem vzdělávacích služeb pro zaměstnance služeb zaměstnanosti je Institut státní správy. Tento institut ovšem není úzce zaměřen pouze na vzdělávání zaměstnanců úřadů práce, jako vzdělávací střediska na úřadech práce, ale jeho pole působnosti jde napříč celou státní správou. Samotné úřady práce pro vzdělávání svých zaměstnanců využívají i externí vzdělávací subjekty (agentury, soukromé vzdělávací organizace, atd.). Služby externích subjektů využívají úřady práce především na vzdělávání v oblasti jazykové vybavenosti, právních předpisů (např. zákoník práce, správní právo) a také pro zaměstnance vnitřní správy (např. účetní).

Proces vzdělávání zaměstnanců služeb zaměstnanosti

V rámci každého kalendářního roku odbor 11 na MPSV vytváří a vydává „Katalog vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů práce“. Na tvorbě katalogu s odborem 11 MPSV spolupracují jednotlivá vzdělávací střediska. Nové kurzy musí být schváleny odborem 11, za modifikaci kurzu je odpovědné vzdělávací středisko. Vzdělávací střediska nabízejí úřadům práce pouze kurzy, které jsou obsaženy v tomto katalogu. Odbor 11 MPSV i vzdělávací střediska zašlou ucelenou nabídkou na úřady práce.

Na úřadech práce pověřeni pracovníci (většinou personalisté, tzv. „vzdělávači“) ve spolupráci s příslušnými vedoucími pracovníky zjistí zájem o nabízené kurzy. Pro vysílání zaměstnanců na kurzy neexistuje žádná jednotná metodika. Do připraveného formuláře „vzdělávači“ zaevidují zaměstnance, kteří se nabízených kurzů zúčastní, a odešlou jej na jednotlivá vzdělávací střediska. Dle zájmu o jednotlivé kurzy vytvoří pracovníci vzdělávacích středisek

plán jednotlivých kurzů, do kterých jsou pak zaměstnanci obsazováni. Nabídka kurzů je na úřady práce zasílána vždy 2x ročně a to pro každé pololetí.

Převážná většina nabízených kurzů je realizována prezenční formou ve vzdělávacích střediscích. Výjimečně jsou kurzy realizovány přímo v místě výkonu práce vzdělávaných. Po skončení vzdělávací akce obdrží účastník osvědčení o jeho absolvování. Současně účastníci vyplní hodnotící formulář dané akce. Formuláře nejsou jednotné pro všechna vzdělávací střediska a neposkytují informace o účelnosti vzdělávací akce pro výkon práce. Systematická zpětná vazba o využití získaných odborných kompetencí v praxi neexistuje, stejně jako systematické mapování vzdělávacích potřeb.

Lektorské zabezpečení vzdělávacích akcí

Vzdělávací střediska spolupracují zejména s lektory z řad zaměstnanců úřadů práce. Dále spolupracují se zaměstnanci MPSV (jen vybrané oblasti) a rovněž i s externími lektory (především u obecných kurzů bez specifických odlišností pro služby zaměstnanosti). Lektoři jsou evidováni v databázi lektorů, kterou vedou jednotlivá vzdělávací střediska a rovněž i MPSV. Přestože není věnována lektorům dostatečná metodická podpora, je spokojenost účastníků kurzů s lektory vysoká. Pravděpodobně je to důsledkem znalosti reálné situace na úřadech práce u těch lektorů, kteří pochází z řad zaměstnanců úřadů práce.

V současné době nemají lektoři z úřadů práce lektorskou činnost v náplni své práce. Navíc nový zákoník práce zrušil možnost 12-ti denní lektorské činnosti, takže dnes jsou lektoři uvolňováni na školení jen na základě vstřícnosti ředitele úřadu práce, nebo čerpají neplacené volno, případně dovolenou.

Obsah, metody a formy u stávajících modulů vzdělávacích programů

Současná nabídka vzdělávacích kurzů má snahu vycházet z potřeb úřadů práce. Vzdělávací programy a jejich náplň ale nereagují na aktuální potřeby.

Podle obsahu lze nabízené kurzy rozdělit do skupin:

- Legislativa
- Manažerské dovednosti
- Sociální poradenství
- Ekonomické obory

– Jazykové kurzy

Moduly vzdělávacích programů pro zaměstnance služeb zaměstnanosti nejsou zpracovány jednotně a mnohdy neodpovídají metodickým standardům v oblasti tvorby vzdělávacích akcí.

Z organizačních forem, tj. prezenční, distanční nebo kombinovaná, převažuje prezenční forma.

Tabulka č. 5: SWOT analýza vzdělávacího systému zaměstnanců úřadů práce

<p style="text-align: center;">Silné stránky (Strenghts)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ existence vzdělávacích středisek ❖ zaměření vzdělávacích středisek přímo na problematiku ÚP ❖ lektoři z řad zaměstnanců ÚP ❖ lektoři z řad zaměstnanců MPSV ❖ zájem zaměstnanců ÚP o kurzy realizované ve vzdělávacích střediscích při ÚP (kontakt s kolegy mimo své pracoviště, sdílení zkušeností) ❖ nižší finanční zátěž pro ÚP 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (Weeknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ absence koncepce dalšího vzdělávání zaměstnanců ÚP ❖ absence řízení procesu vzdělávání na úrovni ÚP ❖ nedostatečné kapacity stávajících vzdělávacích středisek ❖ nedostatečné vzdělávání ředitelů ÚP ❖ metodická podpora lektorů ❖ systém odměňování lektorů ❖ nestabilní lektorský tým ❖ konstantní nabídka kurzů, nereagující na vzdělávací potřeby ❖ absence vzdělávání pro „vzdělávače“ a vedoucí pracovníky v oblasti rozvoje lidských zdrojů ❖ chybí zázemí pro vzdělávání na místní úrovni ÚP ❖ nedostatek příležitostí k hlubšímu rozvoji požadovaných kompetencí
<p style="text-align: center;">Příležitosti (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ kurzy „šité na míru“ (zdůraznění každodenní praxe) ❖ využívání dalších forem vzdělávání ❖ jednotná metodika tvorby vzdělávacích programů ❖ modulární uspořádání vzdělávacích programů ❖ analýza vzdělávacích potřeb na základě požadovaných kompetencí 	<p style="text-align: center;">Rizika (Threates)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ vzdělávání nejde ve správný čas ke správným lidem ❖ ztráta zájmu ze strany zaměstnanců v případě neměnicí se nabídky kurzů ❖ uvolňování lektorů z hlavního pracovního poměru pro lektorskou činnost

Pramen: Portál MPSV

Záměry budování systému v České republice:

Jedná se především o:

- Definování požadovaných kompetencí pro jednotlivá typová funkční místa
- Hodnocení zaměstnanců přímým nadřízeným jako hlavní zdroj informací pro identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců
- Tvorba individuálních rozvojových plánů.

4 SOUČASNÉ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH SE ZAMĚŘENÍM NA OBLAST VEŘEJNÉ SPRÁVY

4.1 Marketingové zjišťování vzdělávacích potřeb

Vymezení vzdělávací potřeby často znamená, že pracovní výkon není na požadované výši, jinými slovy, že existují určité profesní činnosti, které může daný pracovník zlepšit. Jedná se o to, jak lze odhadnout (změřit) to, co má žádoucí úroveň, jak výkonnost pracovníků srovnat. Vzdělávací potřeby bývají vyjádřeny obecnými pojmy jako je zručnost, znalosti, postoje k práci, dovednosti, kompetence apod. Přístup ke vzdělávacím potřebám často vychází ze subjektivních prognóz či kvalifikovaných předpovědí.

V podnikové praxi či v praxi různých institucí stále vidíme klasický přístup při identifikaci vzdělávacích potřeb. Manažeři sledují podřízené a vnímají jejich slabé stránky a nedostatky. Tyto nedostatky jsou pak „napravovány“ jednostranným vysíláním pracovníků do vzdělávacích kurzů. To se děje často metodou příkazu, bez bližší komunikace. Takovéto účastníky „přebírá“ lektor, často záleží na jeho „andragogickém mistrovství“, jak se přiblíží účastníkům, jak se „trefí“ do jejich cílů, představ či konkrétních přání.

Vedle tohoto přístupu lze postavit tzv. participativní proces identifikace vzdělávacích potřeb, který vychází z jednotlivých pracovníků, z jejich snahy po zdokonalení. Manažer je v tomto pojetí zainteresován na rozvoji svých podřízených. Výsledkem je stav, kdy pracovník i manažer hledají kurz, který přinese žádoucí efekt pro obě strany. Do hry vstupuje nyní expert na práci s lidskými zdroji (vzdělavatel), který kvalitativně provede zajištění výukové činnosti. Bylo by však jednostranné takto chápat daný problém. Existuje řada podniků, kde pracovníci útvarů vzdělávání provádějí vlastní analýzy vzdělávacích potřeb, např. pomocí různých dotazníků a anket. Výsledky takových průzkumů pak konfrontují s názory vedení podniku, manažery na různých stupních řízení, případně se sociálními partnery. V zásadě je nutno v této oblasti vytvořit partnerský vztah mezi pracovníkem v oblasti lidských zdrojů, manažerem a jednotlivými pracovníky. Nelze přitom zapomínat na skutečnost, že řada manažerů není schopna přesně vzdělávací potřeby označit a ani není v tomto směru motivována. V některých podnicích působí v této oblasti také psycholog, který často zaujímá stanovisko ke vztahu schopnosti pracovníka a nárokům na jeho pracovní činnosti.

Za základní prostředek analýzy vzdělávacích potřeb se nejčastěji uvádí analýza práce, resp. pracovních pozic. Pozice tvoří do jisté míry uzlové, případné koncové body sítě pracovních vztahů. Vykonávání pozice je spojeno s určitými rolemi a s očekávanými způsoby jednání a chování. Všichni pracovníci musí plnit řadu rolí, které se vztahují nejen na jejich pracoviště, ale i na další složky podniku či jeho okolí. Podle hierarchie dělby moci v organizaci lze stanovit určitá pravidla, která z větší části určují chování a jednání jejich nositelů. Nicméně řada pracovních situací je otevřena nebo pro ně existují jen všeobecná pravidla řešení. Říká se tomu někdy diskreční pravomoc pracovníka, kdy jedná převážně jen podle vlastních podnětů. Mužík (2007)

Požadavky na pozici a role vychází z profesiografických studií. Vronský (2006) In Mužík (2007) ukazuje rozsah možností profesiografie v podniku:

- Stanovení názvu pracovní pozice
- Organizační zařazení pracovní pozice do řídicí struktury
- Stanovení základních pracovních úkolů
- Popis požadavků na výkon pracovníka
- Popis kompetence pracovníků v příslušné pracovní pozici a jeho zodpovědnosti s tím související
- Popis komunikačních toků v příslušné pracovní pozici
- Popis systému hodnocení výkonu v příslušné pracovní pozici
- Stanovení mzdy pracovníka
- Stanovení kritérií pro profesní růst pracovníka v příslušné pracovní pozici, další možné tréninky, školení i vzdělávání (týkající se prohlubování i zvyšování kvalifikace)
- Popis vybavení pracoviště pro výkon příslušné profese
- Popis podmínek z hlediska psychologie práce a bezpečnosti
- Popis požadavků na osobnost pracovníka, jeho vzdělání, kvalifikaci, profesní i lidskou zkušenost, charakterové vlastnosti a postoje, další vědomosti, dovednosti psychomotorické i sociální a návyky potřebné pro výkon dané profese, včetně fyzických požadavků a zdravotní způsobilosti pro výkon zaměstnání

Podle uvedeného autora profesiografie umožňuje kombinaci jednotlivých personálních činností v rámci jednoho celku a pomáhá vyvolávat synergický efekt směřující ke konečnému

cíli, a tím je optimální výkonnost pracovníka v daných podnikových strukturách organizace a řízení.

Na analýzu práce navazuje popis pracovních míst. Zpravidla zachycuje cíle, úkoly a funkce s nimi spojené odpovědnosti a kompetence a vztahy nadřízenosti a podřízenosti místa. Popisy pracovních míst by měly být co nejjednodušší. Občas jsou spojeny s funkčními diagramy, kde jsou znázorněny funkce spojené s určitými úkoly a nejdůležitější kontaktní osoby. V popisech pracovních míst jsou tedy obsaženy požadavky na jejich nositele. Pro účely dalších personálních činností (výběr, zařazování pracovníků, personální plánování) je prováděno podrobnější zjišťování těchto nároků nazývané profil požadavků. Profily požadavků obsahují nejnaléhavější požadavky, které jsou s místem spojeny, přitom je důležité, aby tyto požadavky byly definovány jednoznačně.

Mentzel (2000) In Mužík (2007) rozlišuje celkem sedm skupin znaků profilu požadavků:

- Identifikační znaky pracovníka
- Všeobecné požadavky
- Znalosti
- Tělesné požadavky
- Duševní požadavky
- Znaky chování
- Řídící vlastnosti

Tyto znaky se dělí do řady dílčích požadavků. Uvedený autor poukazuje na to, že obecně stačí 12 až 15 znaků pro jeden profil, u náročnějších míst do 40 znaků, protože jinak hrozí nebezpečí, že profil požadavků se stane nepřehledným a bude všemi zainteresovanými stranami považován za přebytečný byrokratický nástroj. Hodnota popisu pracovních míst není v praxi jednoznačná. Do značné míry může sloužit jako východisko pro celý systém personálního řízení. Ujasňuje celou řadu oblastí řídicí práce – rozhodovací kompetence, vztahy nadřízenosti, podřízenosti, delegační oblast apod. Za nevýhody tohoto nástroje (kromě zmíněného nebezpečí byrokracie) jsou považovány nadměrné organizování, určité brzdění iniciativy, projevu schopností a rozvoje pracovníků. Nicméně jako zdroj určování vzdělávacích potřeb jsou popisy pracovních míst často velmi klíčové pro určování směru rozvoje pracovníků.

Jako další zajímavý nástroj zkoumání vzdělávacích potřeb jsou ve Velké Británii zavedeny „Standards způsobilosti výkonu zaměstnání“. Ty definují schopnosti pracovníků pro výkon určitých profesí napříč odvětvím britského hospodářství. Význam standardů stoupá v souvislosti s programem „Investor in People“, který funguje ve Velké Británii na úrovni spolupráce sociálních partnerů, tj. státu zaměstnavatelů a odborů. Podstata systému spočívá v tom, že podnik na sebe přebírá závazek zajišťovat další vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. Děje se tak na základě dohod uvnitř podniku a na základě společných cílů vlastníků, managementu i pracovníků (jejich zástupců). Poté následují další fáze plánování (hledání finančních zdrojů), vlastní realizace vzdělávacích aktivit a poměrně přesně propracované procesy vyhodnocování účinnosti vzdělávání. V podstatě jde o metodicky v praxi ověřený systém. Nelze se divit, že se objevují pokusy ho implikovat i do českého prostředí.

Jaká je tedy podstata marketingového přístupu při zjišťování vzdělávacích potřeb?

- Koncept zaměřený na pracovníka jako zákazníka personálních a vzdělávacích služeb. Zkoumají se jeho snahy a představy o jeho zdokonalení směrem k pracovnímu výkonu.
- Vytváří se tzv. marketingové informace o pracovní pozici, pracovních rolích a požadavcích podniku či instituce na jeho chování a jednání.
- Dalším krokem je přijetí tzv. marketingového závazku, spočívajícího v tom, že konkrétní reálná vzdělávací potřeba je uspokojena specifickým vzdělávacím produktem – školením, kurzem, koučinkem apod.
- Přijímají se strategická i operativní opatření k propojení specifického rozvoje profesních činností pracovníků s různými vzdělávacími cestami uvnitř systému dalšího profesního vzdělávání.

4.2 Metodika zjišťování účinnosti vzdělávacího programu

Hodnocení účinnosti vzdělávacího programu můžeme zhruba rozdělit na dvě části. První se týká zkoumání didaktické účinnosti v průběhu akce, tj. nárůstu vědomostí, dovedností, popř.

profesních návyků účastníků vlivem výuky. Druhá a v praxi daleko obtížnější je hodnocení dopadu vzdělávání na efektivnější provádění pracovních činností absolventů kurzů.

V odborné literatuře registrujeme několik přístupů k hodnocení činnosti vzdělávacích akcí. Asi nejvíce rozšířený a citovaný je u nás přístup Kirkpatricka (2003) In Mužík (2007). Jde o inspirativní přístup, který řada podniků modifikuje ve své vzdělávací činnosti (např. ČEZ, O2 a další).

K použití této metodiky lze doporučit tento postup:

Hodnocení vzdělávacích akcí (Kirkpatrick 2003 – upraveno In Mužík 2007)

Reakce

- jaké pocity mají účastníci ze vzdělávacího programu, jak jsou spokojeni (dotazníky)

Vyučování a učení

- do jaké míry rozšířili účastníci své znalosti, zlepšili dovednosti, případně změnili postoje

Chování

- do jaké míry změnili účastníci své jednání a chování na pracovišti

Výsledky

- jaké výsledky výuky se projevily v profesní praxi absolventů (množství, kvalita práce,
- bezpečnost práce, prodejem náklady, zisk, návratnost investic apod.)

Doporučení k využití tohoto postupu:

- používat pokud možno všechny úrovně
- mít na mysli náklady versus užitek (zážitek) versus exaktní důkaz

Z didaktického hlediska lze určitě rozpracovat a diagnostikovat výsledky procesu vyučování a učení. V první řadě lze využívat „školských“ přístupů, tj. testy, zkoušky, aplikační práce, diskusní či problémové metody. To se v praxi děje, přesto se lze setkat se situacemi, že lektoři považují taková hodnocení za časově náročná a „zdržující“. Také účastníci nemají klasické ověřování úrovně znalostí v lásce, i když je třeba konstatovat, že předem ohlášené „zkoušení“ má určitý motivační vliv na jejich pozornost a aktivitu. Situaci někdy ztěžuje skutečnost, že

personalisté ani manažeři nejeví o tuto formu hodnocení vzdělávání větší zájem. Jaké by mohly být body v hodnocení účinnosti vyučování a učení?

Účinnost vyučování

Obsahová validita – nebyla (byla) vynechána určitá část vzdělávacího programu

Validita cílů – výukové cíle byly v určité míře naplněny (v jaké)

Validita profesí – jaké výsledky výuky byly zaváděny do praxe

Validita komparací – výsledky výuky lze srovnat s výsledky jiných lektorů s podobně tvořenými skupinami účastníků

Hodnocení učení

Měření znalostí před, v průběhu a skončení vzdělávání

Měření postojů, znalostí, dovedností

Pokud je to praktické, je vhodné srovnání s jinými skupinami účastníků ve stejném vzdělávacím programu.

Oproti všeobecně známému přístupu Kirkpatricka je nutno se zmínit i o strategických přístupech k hodnocení účinnosti vzdělávání Hamblina. Jeho přístup je dokumentován na následujícím schématu:



Schéma č. 6: Strategie hodnocení efektů dalšího vzdělávání podle Hamblina (In Mužík, 2007)

Hamblinův přístup k hodnocení efektů vzdělávací akce je poněkud širší než u Kirkpatricka. Uvedený autor je toho názoru, že je nutno vycházet ze specifických znaků určité vzdělávací akce, z jejich silných a slabých stránek. To ovlivňuje následné kroky v hodnocení předpokládaných a skutečných efektů. Hamblin sleduje vliv vzdělávání na celý podnik včetně dopadu na cíle organizace. Z tohoto názoru vyplývá, že podnikové vzdělávání sleduje prioritní cíl – ztotožnění pracovníků s cíli organizace.

S Hamblinem souhlasí „guru“ personálního managementu Armstrong (1999) In Mužík (2007), když uvádí pět úrovní hodnocení kurzů a školení:

- Reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání
- Hodnocení poznatků (posun ve znalostech, dovednostech a změny v chování)
- Hodnocení chování účastníků (jak v praxi uplatňují, co se naučili)

- Hodnocení na úrovni organizační jednotky (dopad změn pracovního chování účastníků na výsledky)
- Hodnocení konečné hodnoty (prospěch organizace jako celku z uskutečněného vzdělávání)

Z výše uvedeného vidíme, že na hodnocení vzdělávacích akcí by se měli podílet jak účastníci, tak lektoři, dále pak organizátoři, personalisté či vzdělavatelé. Je nutno hledat cesty, jak do hodnotícího procesu zapojit i liniové manažery, neboť ono jsou do značné míry adresáti výsledků kurzů. Právě manažeři odpovídají za výkonnost pracovníků. Dalším subjektem hodnocení efektivit je TOP management, případně vlastnické struktury podniku. Tam je mnoho rezerv. Vrcholoví manažeři často sledují náklady na vzdělávání (které lze relativně jednoduše vyčíslit) a oprávněně do jisté míry zpochybňují efektivitu vzdělávání (kterou lze exaktně jen těžko spočítat). Mužík (2007)

Situace ve vzdělávací praxi je trochu zploštělá. Většina podniků a institucí sází na hodnocení účastníků (aplikují se různé dotazníky spokojenosti). k tomuto přístupu „velí“ zákaznický charakter dalšího vzdělávání. Je to důležité východisko posuzování efektivit jednotlivých vzdělávacích akcí, ale nemůže být jediné či dominující. Lektor je často na základě určitých pocitů účastníků hodnocen komplexně jako úspěšný či neúspěšný. Toho si je řada lektorů vědoma a ve výuce sází výhradně na komunikační a manipulační efekt. Didaktické přístupy spočívající ve stanovení cílů a předání určité sumy poznatků a dovedností „jaksi“ zůstávají stranou. Lektor se snaží za každou cenu zanechat dobrý dojem, aby si zachoval svoji účast na vzdělávacích službách, a tím i zisk.

Úlohu lektorů při hodnocení účinnosti vzdělávacích akcí je nicméně nutno obecně posílit. Autor této studie se již delší dobu zabývá problémem auditu lektorských dovedností v různých podnicích a institucích. Pod pojmem audit kvality lektorských dovedností se rozumí vnější a nezávislé posouzení pedagogických (andragogických) předpokladů lektorů pro výkon školící činnosti. Toto posouzení je zaměřené především na hodnocení výsledků jejich vzdělávací práce, hodnocení zkušeností a osobnostních rysů, vyžadovaných pro kompetentní provádění této práce. Výsledkem auditu by kromě posouzení kvality lektorské činnosti měla být i doporučení, týkající se dalšího rozvoje osob, které se lektorskou činností zabývají.

Pod pojmem lektorská dovednost rozumíme komplexnější způsobilost lektora k řešení úkolových a problémových situací při školení, které se projevují pozorovatelnou činností. Tuto dovednost si lektoři utváří a rozvíjejí učením, které by mělo (ale nemusí být) podněcováno z vnějšku, nejčastěji lektorskými kurzy či tréninky.

Audit vychází ze čtyř zdrojů poznání:

- Analýza hodnocení účastníků kurzů
- Hospitace ve výuce
- Sebehodnocení lektorů
- Trénink s diagnostickými prvky

Jednotlivé prvky auditu mají přitom specifické postavení a svůj význam při hodnocení kvality lektorských dovedností. Východiskem auditu je analýza hodnocení účastníků kurzů. Je to pochopitelné, neboť komerční vzdělávací služby mají stále silnější zákaznickou orientaci. Zcela nezávisle na hodnocení účastníků jsou prováděny hospitace ve výuce. Třetí fáze auditu je sebehodnocení jednotlivých lektorů. Cílem je zapojit lektory procesu analýzy vlastní činnosti i do tvorby pracovních a rozvojových cílů na další období. Audit může být ukončen čtvrtou fází – tréninkem. Trénink se soustředí na rozvoj lektorských kompetencí.

Účastníci hodnotí kurzy podle těchto kritérií:

- Přesvědčivost znalostí lektora.
- Zdůraznění důležitých témat.
- Srozumitelnost odpovědí na dotazy.
- Celkový projev a vystupování lektora.
- Administrativa kurzu.
- Vybavení učebny.
- Délka kurzu.
- Přínos praktických cvičení.
- Poskytnutí času pro realizaci cvičení (aktivit).
- Srozumitelnost výkladu.
- Splnění očekávání.
- Celkový přínos pro činnost účastníků.
- Celkové hodnocení kurzu.
- Celkový průměr hodnocení.

Z výše uvedeného vyplývá, že část kritérií se týká působení lektora jako takového, část se týká přímo jeho didaktických interakcí (cvičení) a část kritérií je zaměřena na přínosy kurzů (to může být velmi subjektivně vnímáno). Samotná část kritérií hodnotí vzdělávací se organizaci a logické zajištění výuky (to však může lektor ovlivnit jen z části). Hodnocení účastníků se provádí podle školské stupnice 1 až 5 a tento přístup byl pak přijat i pro hospitace, aby bylo možno provést určité srovnání. Z téhož důvodu je auditorem „přidáno“ i kritérium č. 14, zahrnující celkový průměr ze všech hodnocení provedených účastníky.

Cílem hospitací je přispět ke zlepšení kvality didaktického procesu, nejde jen o kontrolu práce lektorů.

Pro hospitace lektorů mohou platit tato kritéria:

- Vystupování a komunikace
- Jasnost a zřetelnost sdělovaných poznatků
- Jaké byly použity didaktické postupy
- Práce s časem
- Shrnutí a rekapitulace učební látky
- Jak lektor ověřuje pochopení učební látky

Otázky k sebehodnocení lektorů:

- Popište prosím pracovní činnosti v pozici lektora.
- Které zkušenosti z Vašich minulých zaměstnání můžete využít v lektorské činnosti?
- Jak se odehrává Vaše příprava na výuku?
- Jak zpravidla zahajujete výuku?
- Jaká učební atmosféra je důležitá pro Váš lektorský výkon?
- Proveďte analýzu alespoň dvou zažitých krizových situací ve výuce (problémový účastník, nervozita apod.).
- Analyzujte problémy, se kterými se setkáváte při organizaci kurzů a jejich logistickém zajištění.
- Jak vnímáte a hodnotíte výsledky své výuky?
- Jak podporujete samostatné učení účastníků kurzů?
- Co si představujete pod pojmem pedagogická komunikace?

- Charakterizujte prosím koncept zvaný „Učíci se jedinec, učící se podnik, učící se společnost“.

Závěrečný trénink pro auditované lektory navazuje na předchozí fáze auditu. Seznamuje lektory se závěry zjištění auditora a vysvětlení možných disproporcí ve výkladu lektorů. Na to navazuje výuková a tréninková část směřující k podpoře lektorského výkonu.

Význam nezávislého pozorovatele ve výuce dospělých zdůrazňuje již zmíněný autor Ray (1992) In Mužík (2007). Pro dokreslení jeho názorů je možno uvést Check-liste (úkolů) pozorovatele výuky směrem k lektorovi:

K cíli akce:

- Dosahuje žádaný cíl akce? Jak je úspěšný?
- Analyzuje a definuje problém?
- Pracuje podle plánu?
- Zkoumá nápady, návrhy a řešení?
- Využívá dobře všechny zdroje?
- Využívá veškeré informace, které jsou k dispozici a které je možno získat?

Ke skupině:

- Seznámí skupinu v krátkosti s cílem?
- Dosahuje souhlas o předmětech výuky, akce?
- Souhlasí se skupinovým procesem – načasování, standardy, postupy řešení, rozhodování?
- Hodnotí průběh? Jak často? Jak důkladně?
- Podněcuje skupinu ke společné činnosti?
- Řídí a kontroluje skupinu?
- Vede skupinu správným směrem?
- Zapojuje do činnosti všechny členy?

K jednotlivci:

- Přiděluje každému účastníkovi úkol k provedení?
- Kontroluje, zda každý jednatel rozumí práci a chápe cíl výuky?
- Zkoumá speciální zručnosti a znalosti?

- Konstatuje pokrok u každého jednotlivce?
- Představuje každou osobu, je-li to nutné?
- Ignoruje někoho?
- Veřejně někoho znechucuje?

V profesním vzdělávání dospělých nejde často jen o zkoumání účinnosti jedné vzdělávací akce. Efektivita vzdělávání se hodnotí jako celek přes hodnocení celého podniku či přímo samotných vzdělávacích institucí. Může se jednat o standard komplexní jakosti, konkrétně evropského modelu EFQM. Dále se používá systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku „Balance Scorecard“ (BSC) nebo klasické normy ČSN EN 9001:2001. Ve vzdělávání dospělých se dále používá Oborová certifikace a systém Q-For. Některé podniky aplikují na vzdělávací oblast ekonomický ukazatel ROI – Return on Investment, který měří návratnost investic vložených do vzdělávacích programů. (In Mužík 2007)

5 PRAKTICKÁ ČÁST

Ještě před tím, než se budu zabývat samotným průzkumem, dovolím si uvést několik informací.

V minulosti nebyla práce na úřadech chápána jako prestižní záležitost, spíše převládal názor, že na úřadě pracují lidé, kteří nenašli jinde uplatnění. Na prestiži začala nabývat úřednická místa po roce 1989, kdy se začalo volat jak po reorganizaci úřadů, tak i po profesionalizaci zaměstnanců. Do roku 1999 byla příprava zaměstnanců ve veřejné správě ponechána zcela na rozhodnutí jednotlivých úřadů. Výjimkou byli pracovníci územních orgánů státní správy, kteří měli uloženo složit zkoušku odborné způsobilosti. V souvislosti se zahájením reformy veřejné správy se začala věnovat pozornost i cílenému zvyšování kvality všech pracovníků ve veřejné správě.

Postupný vývoj v oblasti vzdělávání ve veřejné správě lze sledovat přijímáním příslušných usnesení vlády:

- Usnesení vlády č. 601/1999, k Návrhu koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě Součástí byl i úkol zpracovat návrh systému přípravy pracovníků ve veřejné správě, jehož základní struktura byla schválena UV 814/2000.
- Usnesení vlády č. 814/2000, k Návrhu systému přípravy pracovníků ve veřejné správě – dalo podnět ke vzniku ústředního útvaru pro personální a vzdělávací činnost na Úřadu vlády – koordinačního a metodického centra.
- Usnesení vlády č. 349/2001, k Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě – důležitým bylo zejména jednoznačně oddělení vzdělávání ve státní správě a v územních samosprávných celcích a zřízení Institutu státní správy jako součásti Úřadu vlády.
- Usnesení vlády č. 1028/2001, Pravidla, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády ČR. Tato pravidla závazně upravovala a sjednocovala vzdělávání zaměstnanců všech správních úřadů od 1. 1. 2002 do 31. 12. 2005.
- Usnesení vlády č. 1542/2005, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Toto usnesení vlády zrušilo dosavadní „Pravidla, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády ČR“, která platila od roku 2001. Důvodem tohoto kroku byly především změny, ke kterým došlo během

pětiletého období v souvislosti s požadavky na vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech jako např. vstup České republiky do Evropské unie, ad hoc stanovené priority vlády k jazykovému vzdělávání, vzdělávání v záležitostech EU, environmentálnímu vzdělávání a vzdělávání k rovným příležitostem žen a mužů. Tato pravidla jsou účinná od 1. 1. 2006 do současné doby. Je jimi stanovena závazná struktura vzdělávání po celou dobu působnosti zaměstnance ve správním úřadě, včetně možnosti uznání absolventského vzdělávání při přechodu na jiný správní úřad.

- Usnesení vlády č. 1232/2006, o přesunu problematiky personálních a vzdělávacích činností ve státní správě, koordinace regulatorní reformy v České republice a reformy a modernizace ústřední státní správy z Úřadu vlády na Ministerstvo vnitra přeneslo zejména přesun ISS na Ministerstvo vnitra a pověření ministra vnitra přípravou koncepce systému vzdělávání ve veřejné správě (státní správě a samosprávě).
- Usnesení vlády č. 881/2007, ke koncepci vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě, vzala vláda na vědomí „Analýzu možnosti jediné komplexní úpravy právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě“ a současně schválila „Zásady koncepce nové právní úpravy (zákon o zaměstnancích ve veřejné správě a o vzdělávání ve veřejné správě)“ jako podklad pro vypracování návrhu věcného záměru tohoto zákona. Dále vláda uložila ministru vnitra, aby ve spolupráci s místopředsedou vlády a ministrem práce a sociálních věcí na základě těchto zásad předložil vládě návrh věcného záměru zákona o zaměstnancích ve veřejné správě a o vzdělávání ve veřejné správě v termínu do 30. 6. 2008.

Dá se tedy říci, že do roku 2008 byla zabezpečení odborného růstu zaměstnanců ve veřejné správě věnována velká pozornost, avšak po roce 2008 vývoj ustrnul. Výraznou měrou k tomu přispělo již zmiňované Usnesení vlády č. 436/2007, k návrhu na snižování počtu funkčních míst ve státní správě do roku 2010, a to nejméně o 3% (viz kapitola 2.1). I když se toto usnesení vlády v praxi doposud naplňovalo přirozeným úbytkem, přesto mělo negativní vliv na zaměstnance a jejich další rozvoj, ať již byl organizován prostřednictvím systematického vzdělávání nebo individuálně. Aktuální informací z 12. týdne letošního roku byly všechny instituce v resortu Ministerstva práce a sociálních věcí upozorněny, že všechny kurzy pořádané Institutem státní správy jsou zrušeny, neboť organizačním opatřením ministra vnitra byl Institut státní správy zrušen. Uvádím to proto, že Institut státní správy byl jedinou institucí, prostřednictvím které se realizovalo vstupní vzdělávání následné pro všechny správní úřady.

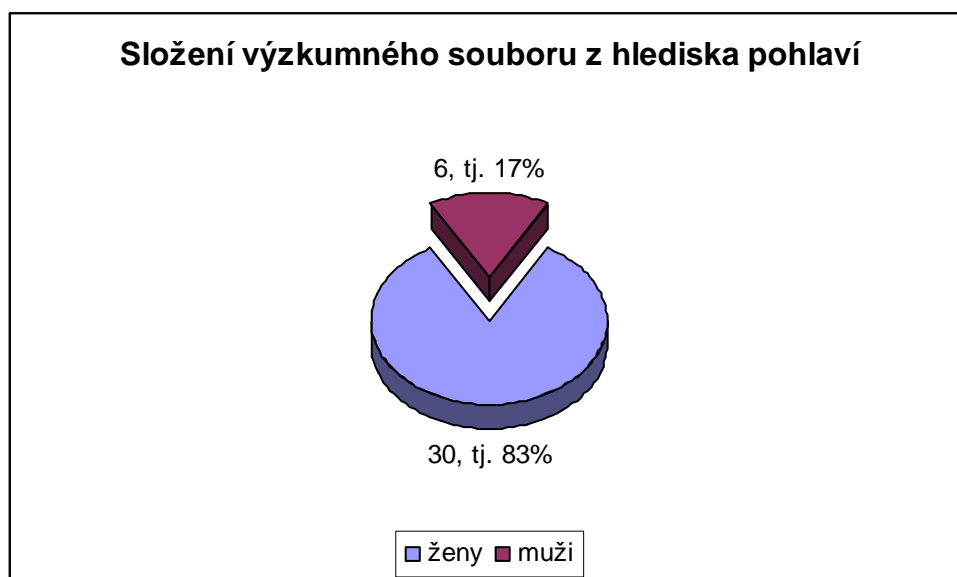
5.1 Průzkum

Cíl průzkumu spočívá ve zjištění, zpracování a interpretaci názorů zaměstnanců Úřadu práce Brno-venkov na oblast odborného růstu zaměstnanců prostřednictvím vzdělávání na Úřadu práce Brno – venkov.

Charakteristika průzkumného souboru

Statistický soubor tvoří 36 zaměstnanců Úřadu práce Brno-venkov, kteří mají ve smyslu ustanovení § 33 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, pracovní poměr založený jmenováním. Jedná se o ředitele úřadu práce, interní auditorku, šest vedoucích odborů a osmnáct vedoucích oddělení, z toho je 6 mužů a 30 žen.

Graf č. 1 - Složení průzkumného souboru:



Při provádění průzkumu jsem si stanovila následující postup:

- vymezení vhodného vzorku,
- stanovení otázek strukturovaného rozhovoru ,
- provedení strukturovaného rozhovoru,
- vyhodnocení sběrných archů,
- zpracování dat,
- použití získaných výsledků do diplomové práce.

Na poradě vedení Úřadu práce Brno-venkov jsem dne 11. 1. 2010 požádala své kolegy, zda bych se na ně a na vedoucí jejich oddělení mohla obrátit s žádostí o poskytnutí informací jimi vnímané situace, formou strukturovaného rozhovoru. Kolegové vyslovili s touto metodou průzkumu souhlas a přislíbili aktivní přístup. Současně uvítali, že rozhovor bude prováděn v kanceláři respondenta.

5.2 Organizace průzkumu a metoda

Pro moji práci se staly zdrojem právní předpisy, odborná literatura, interní předpisy Úřadu práce Brno-venkov a také vlastní zkušenost. Podklady jsem získala v Moravské zemské knihovně v Brně, knihovně Právnické fakulty MU v Brně, knihovně Ekonomicko správní fakulty MU v Brně, z vlastních zdrojů a na internetu.

Zpočátku jsem se domnívala, že největší vypovídací schopnost bude mít kvantitativní průzkum metodou dotazníku, ale opak byl pravdou. Ještě před dokončením dotazníku jsem oslovila několik kolegů ze mnou řízeného odboru a požádala je o odpověď, zda jim vzdělávací akce, organizované Úřadem práce Brno-venkov, napomáhají k jejich dalšímu rozvoji. Všichni shodně odpovídali že samozřejmě, vyzvedávali jejich úroveň a pomalu to vypadalo, že se nemůžou dočkat další vzdělávací akce. Pochopila jsem, že mi vyplnění dotazníku sice neodmítnou, ale nedozvím se skutečný stav věci. Proto jsem celou situaci přehodnotila a zvolila kvantitativní průzkum metodou strukturovaného rozhovoru.

Během měsíce ledna jsem uskutečnila strukturovaný rozhovor, všichni oslovení respondenti se průzkumu zúčastnili. Já sama jsem na zadané otázky neodpovídala, a to především proto, že jsem v minulosti absolvovala cyklus vzdělávání vedoucích úředníků dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků a o změně některých zákonů na Ekonomicko správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně, vzdělávání dle Usnesení vlády č. 1542/2005, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech na Úřadu vlády, vstupní vzdělávání úvodní a následné na Úřadu práce Brno-venkov a mám na organizované vzdělávání vyhraněný názor.

Pro provedení průzkumu jsem formulovala následující otázky:

1. Umíte identifikovat vzdělávací potřeby svých podřízených?

2. Vyhovuje Vám nastavení vzdělávacího systému na Úřadu práce Brno-venkov?
 3. Domníváte se, že by měla být přijata speciální právní úprava pro oblast vzdělávání?
 4. Využíváte nabídku vzdělávacích akcí dle Katalogu vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů práce? Pokud ne, proč.
 5. Využíváte nabídek kurzů poskytovaných ostatními vzdělávacími institucemi?
 6. Využíváte poznatky ze školení organizovaných úřadem práce v praxi?
 7. Jste přesvědčen – přesvědčena, že stávající organizací vzdělávání u Vás dochází k odbornému růstu?
 8. Má vzdělávání vliv na kvalitu Vámi odváděné práce?
- Odpovědi budou zaznamenávány do sběrných archů.

5.3 Cíl průzkumu

Cílem diplomové práce je na základě nejen teoretických znalostí, ale i praktických zkušeností prověřit, zda dochází k odbornému růstu zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně na Úřadu práce Brno-venkov. Následně pak posoudit a vyhodnotit vliv vzdělávání na úroveň poskytovaných služeb. Na základě takto stanoveného cíle práce stanovuji následující hypotézy:

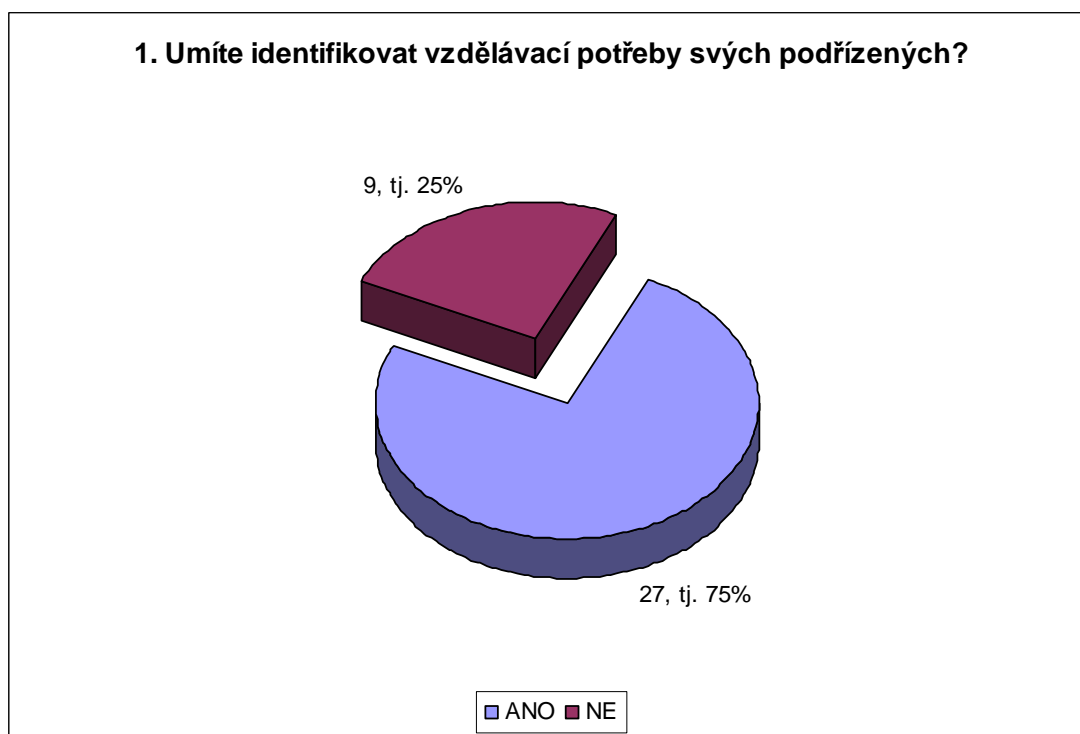
H 1: Obecně vymezená právní úprava je dostatečným základem pro zabezpečení odborného růstu zaměstnanců Úřadu práce Brno – venkov.

H 2: Vzdělávací systém stanovený v Katalogu vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů práce vyhovuje zaměstnancům Úřadu práce Brno – venkov.

H 3: Vzdělávací systém stanovený Ministerstvem práce a sociálních věcí přispívá k odbornému růstu zaměstnanců.

5.4 Výsledky průzkumu

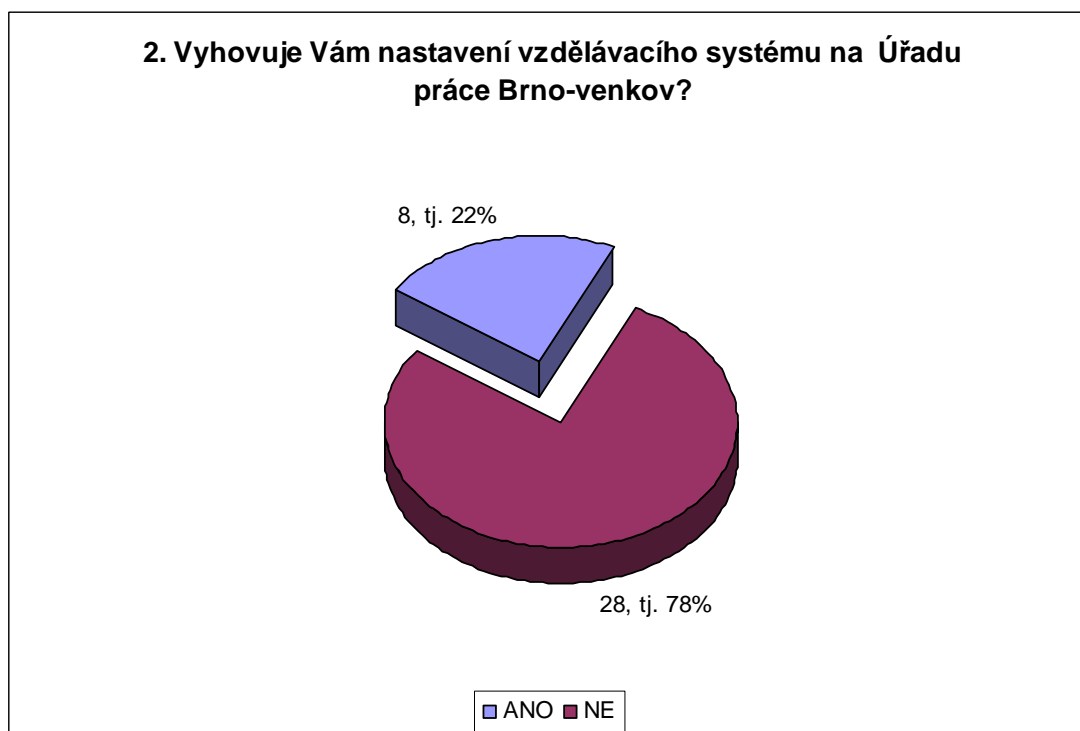
Graf č. 2 – Umíte identifikovat vzdělávací potřeby svých podřízených?



Výsledek: ano 27 respondentů, ne 9 respondentů.

Zpočátku byly odpovědi na tuto otázku jednoznačné, téměř všichni se vyjadřovali, že ano, a to především z toho důvodu, aby nevznikla pochybnost, že nepoznají, kde má který zaměstnanec slabiny. Následně však někteří začali o své odpovědi pochybovat. Téměř všichni se začali vyjadřovat k jednotlivým podřízeným a analyzovat jejich pracovní náplně. Dokonce někteří přiznali, že se úplně přesně neorientují v činnosti, kterou podřízený provádí, např. pokladní nebo bezpečnostní technik, ale celkem podrobně věděli, jaké mají podřízení zájmy a koníčky. Devět respondentů nakonec přiznalo, že nejsou schopni identifikovat vzdělávací potřeby svých podřízených.

Graf č. 3 – Vyhovuje Vám nastavení vzdělávacího systému na Úřadu práce Brno – venkov?



Výsledek: ano 8 respondentů, ne 28 respondentů.

Respondenti měli tendenci odpovídat podle zásady - koho chleba jíš, toho píseň zpívej, jeden respondent přímo takto odpověděl. Protože jsou nabídky jednotlivých kurzů určovány z úrovně Ministerstva práce a sociálních věcí, v sedmi případech zazněla odpověď: „, Buďme rádi, že vůbec něco organizují.“ V deseti případech bylo poukázáno na to, že na kurzech pořádaných ministerstvem přednášejí kolegové z jiných úřadů práce, a tudíž ne vždy dokážou zodpovědět dotazy, které se vyskytnou. Jednoznačně upřednostňovali kurzy, které si vyhledali sami a které pokrývali jejich vzdělávací potřebu.

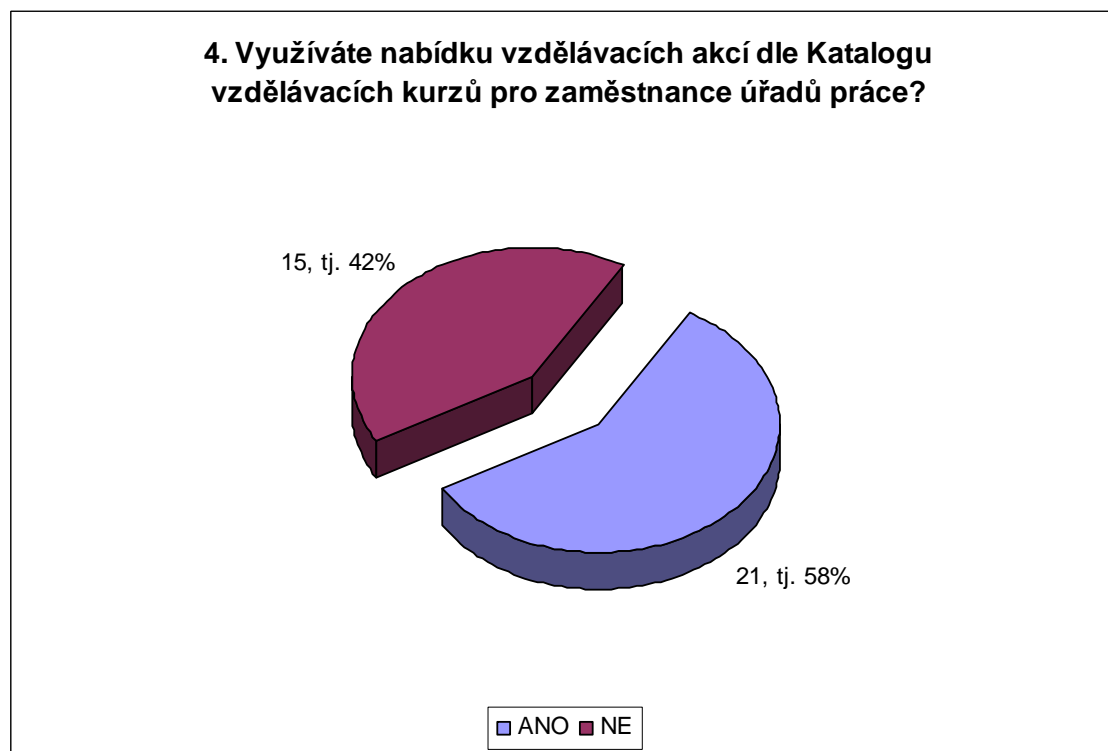
Graf č. 4 – Domníváte se, že by měla být přijata speciální právní úprava pro oblast vzdělávání?



Výsledek: ano 8 respondentů, ne 28 respondentů.

8 respondentů vyjádřilo lítost nad tím, že dosud nenabyl účinnosti služební zákon, ale z rozhovoru nakonec vyplynulo, že se ani tak nejedná o úpravu v oblasti vzdělávání, ale spíše o jistoty, které by ze služebního zákona plynuly. 5 respondentů pouze konstatovalo, že by sice celou oblast upravoval služební zákon, ale neměli vyhraněný názor. Nakonec převládl názor, že není potřeba přijímat speciální právní úpravu, neboť stávající je dostatečná, ale se znalostí věci bylo konstatováno, že se nedostává finančních prostředků na to, aby si celou oblast vzdělávání financoval každý úřad práce sám. Jeden respondent se vyjádřil v tom smyslu, aby pravidla byla nastavena co nejobecněji, aby byl vytvořen dostatečný prostor pro využívání individuálních nabídek dle aktuální potřeby. Je však potřeba mít na zřeteli rozpočtová pravidla, která omezují výdaje na vzdělávání.

Graf č. 5 – Využíváte nabídku vzdělávacích akcí dle Katalogu vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů práce?



Výsledek: ano 21 respondentů, ne 15 respondentů.

Respondenti, kteří jsou ve vedoucích pozicích na specializovaných odborech upřednostňují tuto nabídku. Důvod však nebyl spatřován v kvalitě vzdělávací akce, ale v možnosti setkání kolegů ze stejných oblastí činností a využití možnosti konzultace při vytváření postupů při řešení specifických problémů a výměnu zkušeností. Navíc specializovanou nabídku např. v oblasti výpočtu dávek státní sociální podpory nebo zprostředkování zaměstnání nemají z pochopitelných důvodů zařazenu do svých programů. Byla vyzvednuta organizace vzdělávacích kurzů ve vzdělávacím středisku Pardubice, protože jako jediné poskytuje ubytování, které je hrazeno v rámci školení. Ostatní dvě školící střediska ubytování nezajišťují, proto jsou hrazena z provozních prostředků, čímž dochází k navyšování prostředků potřebných na vzdělávání. Bylo poukázáno na nepružnost zařazování aktuálních problémů do nabídky v katalogu, neboť katalog je připravován předem na každý další kalendářní rok, a tudíž se do nabídky dostává se značným časovým zpožděním. Ve třech případech byl vysloven názor, že respondenti v několika posledních letech vůbec nevyužívají nabídky této formy vzdělávání, protože potřebné znalosti získávají zvyšováním kvalifikace ve formě bakalářského a magisterského studia. Svoji potřebu doplňování znalostí pak realizují

prostřednictvím individuální nabídky vzdělávacích institucí. V jednom případě bylo poukázáno, že úplně chybí vzdělávací nabídka pro ředitele institucí řízených Ministerstvem práce a sociálních věcí, protože výběrová řízení na obsazení těchto funkcí jsou zaměřená spíše na řízení a organizaci, tedy manažersky. Konkrétně se jedná o aplikaci zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) a zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ale ani k této problematice nejsou z úrovně ministerstva kurzy pro ředitele organizovány.

Graf č. 6 – Využíváte nabídek kurzů poskytovaných ostatními vzdělávacími institucemi?



Výsledek: ano 28 respondentů, ne 8 respondentů.

Nabídky kurzů jsou využívány téměř všemi respondenty v různých časových obdobích, avšak jejich četnost je omezena limitem finančních prostředků určených na vzdělávání. Většina respondentů vyzvedla operativnost těchto agentur v návaznosti na legislativní změny a zařazování aktuálních problémů do nabídky. Naopak kurzy pořádané z úrovně ministerstva aktuální změny operativně nezpracovávají do nabídky, ale jsou součástí tématického školení v širší oblasti. Respondenti poukázali na skutečnost, že kvalita úrovně školení je v mnoha případech určována osobností lektora, se kterým se setkali na předchozích školeních, a proto ji také využívají.

Graf č. 7 – Využíváte poznatky ze školení organizovaných Úřadu práce Brno-venkov?

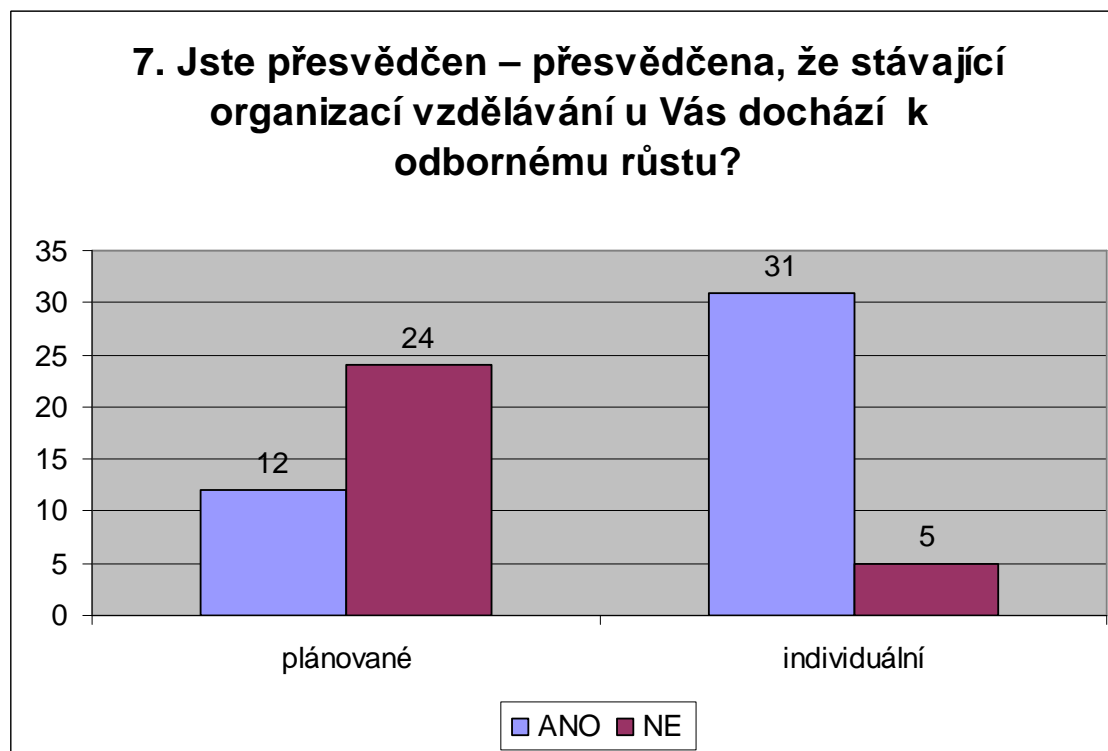


Výsledek: ano 6 respondentů, ne 5 respondentů, v omezené míře 25 respondentů.

Většina respondentů se shodla, že bezprostředně po absolvování vzdělávací akce není možné poznatky ze školení v celé míře využít v praxi, avšak připustila, že využitelnost poznatků se zvyšuje s časovým odstupem. Většina kurzů je vyhodnocována jako příliš obecná, i když využitelná v jiných typech zaměstnání na obdobných pracovních pozicích.

Graf č. 8 – Jste přesvědčen – přesvědčena, že stávající organizací vzdělávání u Vás dochází k odbornému růstu?

Při formulování této otázky jsem netušila, že odpověď na ni způsobí respondentům problémy, proto byla rozdělena na dvě části a je použito jiné grafické vyjádření.



Výsledek u plánovaného školení: ano 12 respondentů, ne 24 respondentů.

Výsledek u individuálních školení: ano 31 respondentů, ne 5 respondentů.

Zpočátku byly odpovědi na tuto otázku velmi rozpačité, nebo spíše jednoznačně záporné. Po jejím rozdělení už pak byly jednoznačné. Všichni respondenti shodně uváděli, že k odbornému růstu u nich dochází především na základě praxe a stavěním na již nabytých zkušenostech. Individuálním vzděláváním si doplňují své vědomosti dle potřeby. K odbornému růstu tedy u nich dochází, ale ne prostřednictvím vzdělávacích akcí organizovaných ministerstvem. Tedy individuálním doplňováním vědomostí. Všichni respondenti se ale shodli, že k odbornému růstu u nich dochází především na základě získané praxe.

8. Má vzdělávání vliv na kvalitu Vámi odváděné práce?

Výsledek: ano 36 respondentů, ne 0 respondentů.

Odpovědi na tuto otázku nebylo již potřeba graficky vyjadřovat, neboť všichni respondenti se vyjádřili, že ano. Povětšinou byly uváděny v kontextu na předcházející otázku, ale v případě specializovaných odborů převážil názor, že v rámci jejich odbornosti je nutná koordinace ze strany ministerstva a v případě vyplácení dávek státní sociální podpory krajského úřadu.

Výsledky stanovených hypotéz

H 1: Obecně vymezená právní úprava je dostatečným základem pro zabezpečení odborného růstu zaměstnanců Úřadu práce Brno – venkov.

Hypotéza byla potvrzena. Z výsledků odpovědí se k ověření hypotézy nejvíce blíží odpovědi z otázky č. 3, kde respondenti uváděli, že stávající právní úprava je dostatečná.

H 2: Vzdělávací systém stanovený v Katalogu vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů práce vyhovuje zaměstnancům Úřadu práce Brno – venkov.

Hypotéza byla vyvrácena. Tuto hypotézu především vyvrací odpovědi na otázku č. 2 a 4, ale i z jiných odpovědí je patrné, že vzdělávací systém nastavený Ministerstvem práce a sociálních věcí zaměstnancům nevyhovuje.

H 3: Vzdělávací systém stanovený Ministerstvem práce a sociálních věcí přispívá k odbornému růstu zaměstnanců.

Hypotéza byla vyvrácena. Z odpovědí na otázku č. 7 vyplývá, že dochází k jejich odbornému růstu, ale na základě individuálního vzdělávání a praxí.

ZÁVĚR:

Cílem této diplomové bylo prověřit, zda dochází k odbornému růstu zaměstnanců ve veřejné správě a zda se tento růst podílí na správě věcí veřejných. Zcela záměrně jsem tuto práci zaměřila na organizační stránku, a to především proto, že limity odborného růstu ve veřejné správě jsou sice dané, ale relativně omezené.

Kvalita odváděná práce, tedy služba klientům, se velkou měrou podílí na správě věcí veřejných a utváří image veřejné správy. V povědomí občanů neustále zůstává, že poskytované služby nejsou na takové úrovni, které by očekávali. Je si však potřeba uvědomit, že do této úrovně zahrnují i otázku možnosti poskytnutí služby, určenou právní úpravou. Často se stává, že požadují službu, které není možné vyhovět z důvodu, že buď odporuje platné právní úpravě, nebo také z důvodu, že by právní úprava nebyla dodržena. Veřejná správa je chápána jako služba veřejnosti, a proto musí její zaměstnanci hájit veřejný zájem a nestavět ho nad své osobní. Na zaměstnance veřejné správy kladeny zvýšené požadavky především při osobním jednání s klienty. Při dodržování zásady dobré správy a nestranného rozhodování by měli být kromě obecných požadavků také vybaveni jistou dávkou empatie, která u mnohých zaměstnanců veřejné správy chybí. Nastavit změny v přístupu ke klientům toho kterého úřadu není jednoduché, protože jak jsem uvedla v teoretické části (kapitola 1.2) existuje v institucích veřejné správy vysoký stupeň monopolizace a neměnné konkurenční prostředí. Chybí tedy jakýsi stimul, který by motivoval zaměstnance veřejné správy ke změně přístupu ke klientům. Toto měl právě nastavit zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon). Nedá se však paušalizovat, jako všude i zde existují rozdíly.

Průzkum, který jsem prováděla na Úřadu práce Brno-venkov, měl dát odpověď, zda jsou zaměstnancům veřejné správy vytvořené takové podmínky, aby měli předpoklady pro poskytování kvalitních služeb a byl jim zabezpečený odborný růst. Byly stanoveny následující hypotézy:

H 1: Obecně vymezená právní úprava je dostatečným základem pro zabezpečení odborného růstu zaměstnanců Úřadu práce Brno – venkov. Hypotéza č. 1 byla potvrzena.

H 2: Vzdělávací systém stanovený Ministerstvem práce a sociálních věcí vyhovuje zaměstnancům Úřadu práce Brno – venkov. Hypotéza č. 2 byla vyvrácena.

H 3: Vzdělávací systém stanovený Ministerstvem práce a sociálních věcí přispívá k odbornému růstu zaměstnanců. Hypotéza č. 3 byla vyvrácena.

V návaznosti na provedený průzkum navrhuji následující doporučení:

- věnovat zvýšenou péči identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců,
- přehodnotit potřebnost jednotlivých kurzů z Katalogu vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů práce na rok 2010,
- zařadit do vzdělávací nabídky povinné vzdělávání ředitelů správních úřadů v resortu Ministerstva práce a sociálních věcí,
- zvážit možnost přenést organizaci vzdělávání na jednotlivé správní úřady, kde by bylo pružně reagováno na vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců.

Závěrem je možno konstatovat, že zaměstnanci veřejné správy mají nastavené podmínky pro odborný růst prostřednictvím vzdělávání, avšak upřednostňují vzdělávání individuální. Rovněž se dá konstatovat, že vlivem vzdělávání se zvyšuje úroveň a kvalita poskytovaných služeb.

RESUMÉ

Téma „Odborný růst zaměstnanců ve veřejné správě a jeho podíl vlivu na správě věcí veřejných“ jsem si vybrala proto, že prakticky celý svůj profesní život pracuji v na různých úrovních úřadů veřejné správy. Ne vždy byl tento druh zaměstnání společensky uznáván, ale pokud si člověk vybudoval k veřejné správě vztah, našel v ní i zalíbení.

V první kapitole jsem se nejdříve zabývala vymezením obsahové stránky pojmu veřejná správa, kterou jsem následně zařadila do systému řízení. Zabývala jsem se rozdíly mezi řízením „podniků“ výrobní sféry a „podniků“ veřejné správy. Součástí této kapitoly je i pojednání o nutnosti odvádění kvalitních služeb pro klienty veřejné správy. Na závěr jsem představila úřady práce, a to především proto, aby bylo patrné, o jaký okruh činnosti se jedná v rámci výkonu veřejné správy.

Druhá kapitola byla věnována zaměstnancům veřejné správy, a to z hlediska jejich postavení, kdy od doby nabytí platnosti služebního zákona již uplynulo několik let, ale do dnešního dne nenabyl účinnosti, proto se i na zaměstnance veřejné správy vztahuje obecná právní úprava. Služební zákon sice upravuje celý profesní život úředníka, ale nedá se říct, že by absence speciální právní úpravy podstatnou měrou ovlivňovala pracovní výkon zaměstnanců ve veřejné správě. Považovala jsem za důležité se v této kapitole zmínit o kvalifikačním potenciálu zaměstnanců ve veřejné správě a motivačních nástrojích.

Třetí kapitola byla věnována vzdělávacímu procesu, tedy významu vzdělávání pro organizaci, systematickému vzdělávacímu cyklu a metodám vzdělávání. Součástí této kapitoly je systém vzdělávání zaměstnanců úřadů práce v České republice.

Ve čtvrté kapitole jsem se snažila přiblížit současné trendy ve vzdělávání dospělých právě se zaměřením na oblast veřejné správy.

Pátá kapitola se zabývá praktickou částí. Do průzkumu bylo zařazeno 36 zaměstnanců Úřadu práce Brno-venkov, kteří mají pracovní poměr založený jmenováním. Průzkum probíhal metodou strukturovaného rozhovoru o rozsahu osmi otázek. Výsledky byly znázorněny v grafech, na závěr byly vyhodnoceny stanovené hypotézy, kdy jedna byla potvrzena a dvě vyvráceny.

ANOTACE

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku odborného růstu zaměstnanců ve veřejné správě a jeho podílu vlivu na správě věcí veřejných. Práce přináší pohled nejen z hlediska specifikace správních úřadů, ale i začlenění veřejné správy do systému řízení a vymezení stávajících limitů možností rozvoje zaměstnanců ve vztahu k požadavkům naplnění cíle veřejné správy. Součástí diplomové práce je i praktická část, která obsahuje porovnání stávajících možností odborného růstu zaměstnanců s jejich skutečnými vzdělávacími potřebami.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejná správa, řízení ve veřejné správě, zaměstnanci veřejné správy, odborný růst, vzdělávání, Úřad práce Brno-venkov.

ANNOTATION

This thesis is focused on professional growth of employees in the public sector and its share of influence on governance. Work gives an insight not only in terms of specification of administrative authorities, but also the integration of public administration management system and defining the limits of existing development opportunities of employees in relation to the requirements of the goal of public administration. The thesis is a practical section that contains a comparison of current opportunities for professional growth of employees with their real needs.

KEYWORDS

Public administration and management in public administration, public officials, professional growth, education, employment office Brno-Country.

LITERATURA A PRAMENY (INFORMAČNÍ ZDROJE)

1. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění.
2. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla).
3. Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.
4. Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon).
5. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.
6. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
7. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
8. Nařízení vlády 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
9. Usnesení vlády č. 601/1999, k Návrhu koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě.
10. Usnesení vlády č. 814/2000, k Návrhu systému přípravy pracovníků ve veřejné správě.
11. Usnesení vlády č. 349/2001, k Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě.
12. Usnesení vlády č. 270/2001, kterým se schvaluje Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě České republiky.
13. Usnesení vlády č. 1028/2001, Pravidla, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády ČR.
14. Usnesení vlády č. 1542/2005, o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.
15. Usnesení vlády č. 1232/2006, o přesunu problematiky personálních a vzdělávacích činností ve státní správě, koordinace regulatorní reformy v České republice a reformy a modernizace ústřední státní správy z Úřadu vlády na Ministerstvo vnitra.
16. Usnesení vlády č. 881/2007, ke koncepci vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.
17. Katalog vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů práce
18. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

19. ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada, 1999
20. BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
21. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ A KOL., I. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha 1998, 2002, 2007 ISBN 978-80-7261-169-0.
22. BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1 vyd. Praha 1998. ISBN 80-7169-459-2.
23. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P; ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc 2001. ISBN 80-85839-45-8.
24. CADDY, J., Vintar, M. Building Better Quality Administration for the Public: Case Studies from Central and Eastern Europe. 1.vydání. Bratislava: NISPAcee, 2004. ISBN 80-89013-07-4.
25. DVOŘÁKOVÁ, Z. 2005. Podmínky pro rovné zacházení a zlepšování kvality pracovního života. Acta Oeconomica Pragensia, roč. 13, č. 8.
26. DVOŘÁKOVÁ, Z. et.al. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck.
27. GASTER, L., SQUIRES, A. Providing quality in the public sector: a practical approach to improving public services. Philadelphia: Open University, 2003. 292 s. ISBN 0335209556.
28. HAMMER, M.; CHAMPY, J. REENGINEERING - radikální proměna firmy. 1. vyd. Praha 1995. ISBN 80-85603-73-X.
29. HENDRYCH, D. Správní právo obecná část, 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003, 793 s. ISBN 80-7179-671-9
30. HENDRYCH, D. Správní věda - Teorie veřejné správy. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3
31. HOFFMANN, W. Controlling. 1. vyd. Praha 2000. ISBN 80-85963-86-8.
32. HRONÍK, F. Managing People. 3. vyd. Brno 2002. ISBN 80-86575-11-X.
33. HRONÍK, F. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing.
34. HOROVITZ, J. Jak získat zákazníka. 1.vydání. Praha 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4
35. KÁŇA, P.: Základy veřejné správy. 2. vyd. Montanex Ostrava 2007. ISBN 978-80-7225-244-2.
36. KOLEKTIV AUTORŮ. Benchmarking ve veřejné správě. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 82 s. ISBN 80-239-3933-5
37. KOLEKTIV AUTORŮ. Q1 Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4099-6
38. KOLEKTIV AUTORŮ, Vzorový program pro vzdělávání tajemníků obcí s rozšířenou působností, Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2006
39. KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. MANAGEMENT. 10. vyd. Praha 1993. ISBN 80-85605-45-7.
40. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha 2003. ISBN 80-7261-033-3. Koubek 2007

41. LEŠTINSKÁ, V., VIDLÁKOVÁ, O., ŠELEŠOVSKÝ, J., ŠPAČEK, D. Personalistika ve veřejné správě. 1. vyd. Brno: MU, 2006. 180 s. ISBN 80-210-3984-1.
42. MUŽÍK, J. Profesionální vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 1999. ISBN 80-85963-93-0.
43. MUŽÍK, J. Marketing ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha 1998. ISBN 80-902232-2-2.
44. POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. Veřejná správa. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, 278s. ISBN 8071797480
45. PROKOPENKO, J.; KUBR, M. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha 1996. ISBN 80-7169-250-6.
46. PRŮCHA, P. Správní právo, MU 2007, ISBN 978-80-210-4276
47. REKTOŘÍK, J. Obecná část vzdělávání vedoucích úředníků úsc. MU Brno, 2003. ISBN 80-216-3278-2.
48. REKTOŘÍK, J. Ekonomika veřejného sektoru. 1. vydání. MU Brno, 2004. ISBN 80-210-3330-4.
49. REKTOŘÍK, J. Management regionální a místní správy. MU Brno 2006. ISBN 80-210-4141-2.
50. SEZEMSKÁ, D. Specifika postavení zaměstnanců ve veřejné správě, MU Brno 2007.
51. MUŽÍK, J. Současné trendy ve vzdělávání dospělých se zaměřením na oblast veřejné správy, sborník příspěvků, odborný seminář Vysočina 15. 11. 2007.
52. SVOBODA, I., SCHELLE, K. Základy organizace veřejné správy. KEY Publishing s.r.o., Ostrava 2007. ISBN 978-80-87071-22-9.
53. ŠPALKOVÁ, D. Personální management, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 120 s. ISBN 8021035021
54. VÍZDAL, F. Psychologie řízení, Brno, IMS 2007.
55. WRIGHT, G.; NEMEC, J. Management veřejné správy – zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70.
56. Ministerstvo vnitra České republiky. Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě. [online]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/sprava/priprava/dokumenty/kodex.html>
57. Ministerstvo vnitra [online]. C2008 [cit. 2009-05-11]. Dostupné z: <http://web.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/personalistika>.
58. Regionálka [online]. c2003 [cit. 2009-05-12]. Dostupné z: <http://www.regionalka.wz.cz/spravni%20veda/SVtema10oprava.htm>.
59. Portál MPSV [online] [cit. 2009-05-12]. Dostupné z <http://portal.mpsv.cz>
60. PROVAZNÍKOVÁ, R. Jak měřit a hodnotit kvalitu veřejných služeb. Moderní obec [online]. c2003, [cit. 28. 2. 2007]. Dostupné z: http://moderniobec.ihned.cz/3-13718450-CAF-C00000_d-9b

SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ

Schéma č. 1: Systémový přístup k řízení ve veřejné správě	12
Schéma č. 2: Model „Cíl veřejné správy“	16
Schéma č. 3: Struktura požadavků práce na pracovníka	25
Schéma č. 4 : Systematický vzdělávací cyklus	32
Schéma č. 5: Metodické řízení vzdělávacích středisek	42
Schéma č. 6: Strategie hodnocení efektů dalšího vzdělávání	53
Tabulka č. 1: Začlenění veřejné správy, přehled dle Káni	7
Tabulka 2: Srovnání vybraných kritérií podnikatelského subjektu a organizace veřejné správy	11
Tabulka č. 3 Identifikace vzdělávacích potřeb	30
Tabulka č. 4: Řazení jednotlivých metod vzdělávání od pasivních k aktivním	37
Tabulka č. 5: SWOT analýza vzdělávacího systému zaměstnanců úřadů práce	45
Graf č. 1 - Složení průzkumného souboru	61
Graf č. 2 – Znázornění odpovědí průzkumné otázky „Umíte identifikovat vzdělávací potřeby svých podřízených?“	64
Graf č. 3 – Znázornění odpovědí průzkumné otázky „Vyhovuje Vám nastavení vzdělávacího systému na Úřadu práce Brno – venkov?“	65
Graf č. 4 – Znázornění odpovědí průzkumné otázky „Domníváte se, že by měla být přijata speciální právní úprava pro oblast vzdělávání?“	66
Graf č. 5 – Znázornění odpovědí průzkumné otázky „Využíváte nabídku vzdělávacích akcí dle Katalogu vzdělávacích kurzů pro zaměstnance úřadů práce?“	67
Graf č. 6 – Znázornění odpovědí průzkumné otázky „Využíváte nabídek kurzů poskytovaných ostatními vzdělávacími institucemi?“	69
Graf č. 7 – Znázornění odpovědí průzkumné otázky „Využíváte poznatky ze školení organizovaných Úřadu práce Brno-venkov?“	70
Graf č. 8 – Znázornění odpovědí průzkumné otázky „Jste přesvědčen – přesvědčena, že stávající organizací vzdělávání u Vás dochází k odbornému růstu?„	71