

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Motivace úředníků ke vzdělávání**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**  
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

**Vypracovala:**  
Bc. Martina Svobodová

**Brno 2009**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Motivace úředníků ke vzdělávání“ zpracovala samostatně a použil jen literaturu uvedenou v seznamu literatury.

Brno 26. 03. 2009

.....  
Bc. Martina Svobodová

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. Ing. Antonínovi Řehořovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Také bych chtěla poděkovat celé své rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Bc. Martina Svobodová

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1. Společenské proměny a jejich dopad na vzdělávání</b>	<b>4</b>
1.1 Učíci se společnost	4
1.2 Učíci se organizace	5
1.3 Vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků (úředníků)	8
1.4 Rozvoj lidských zdrojů v souvislosti s reformou veřejné správy	11
<b>2. Vzdělávání úředníků územní veřejné správy</b>	<b>15</b>
2.1 Systém vzdělávání	16
2.2 Zajišťování kvality vzdělávacího procesu	24
2.3 Dílčí závěr	31
<b>3. Motivace</b>	<b>33</b>
3.1 Vliv prostředí	35
3.2 Pracovní motivace	38
3.3 Motivační program organizace	39
3.4 Motivování pracovníků ke vzdělávání	41
3.5 Pozitivní a negativní motivace	42
3.6 Dílčí závěr	43
<b>4. Motivování úředníků ke vzdělávání – praktická část</b>	<b>44</b>
4.1 Vymezení problému, cíle a stanovení hypotéz	44
4.2 Charakteristika výzkumného souboru a popis použité metody	45
4.3 Analýza průzkumu a získaných informací	46
4.4 Závěr výzkumu	62
<b>Závěr</b>	<b>64</b>
<b>Resumé</b>	<b>66</b>
<b>Anotace</b>	<b>67</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>68</b>
<b>Seznam příloh</b>	<b>71</b>

# Úvod

Dnešní doba přináší neustále se zvyšující nároky na člověka v souvislosti s udržení kroku v zaměstnání. V posledních letech dochází obrovským tempem k nárůstu informací. Dle odborníků se za každé tři až čtyři roky zdvojnásobí stávající množství poznatků. Je to způsobeno rozšířením komunikačních sítí a celkovou medializací života. Všichni se nacházíme v informačním prostředí, které přináší takové nároky, s nimiž se část populace vyrovnává jen velmi těžko. Nastupuje umělý svět znakového typu. Toto vyvolává nové požadavky na profesní přípravu i mimopracovní aktivity.

To, že vzdělání nabyté v dětství a mládí nestačí pro celý život člověka je jasné již řadu let. Téma celoživotního učení je v posledních letech velmi aktuální. Myšlenka celoživotního učení není nová, ale v současné době velmi naléhavá. Vzdělávání v dospělém věku je dáno rychlým vývojem společnosti, ve kterém člověk nevystačí se vzděláním, které absolvoval v dětství. Pro úspěšný život ve společnosti je potřeba, aby svoji vybavenost pro život stále rozvíjel, prohluboval a doplňoval. V současnosti se odborníci shodují v názoru, že jedním z výstupů školního vzdělávání má být i motivace a především schopnost jedince dále se celoživotně vzdělávat.

V souvislosti s transformačními procesy se velmi mění i společenská a profesní role státního úředníka. Zaměstnanci státní správy by měli být vysoce kvalifikovanými úředníky, splňujícími specifické a diferencované požadavky v profesních skupinách podle organizační úrovně, druhu práce a základní odbornosti, včetně občanské bezúhonnosti a osobní spolehlivosti.

Státy sdružené v Evropské unii specifikují *profil úředníka* zhruba následovně: Měl by to být vysokoškolsky nebo středoškolsky vzdělaný jedinec se všeobecným kulturním rozhledem a se zájmem se průběžně a dlouhodobě zdokonalovat ve své profesi, plný entuziasmu při řešení problémů a připravený aktivně komunikovat s veřejností. Měl by mít elementární právní povědomí,

organizační schopnosti a měl by aktivně přistupovat k pracovní činnosti. Předpokládá se rovněž jeho ochota k týmové práci, schopnost ovládat a využívat výpočetní techniku. Jako důležité jsou dále charakterizovány rétorické schopnosti a dovednosti, umění vystupovat na veřejnosti, vést diskusi, prosazovat a hájit nejen své vlastní názory, ale rovněž schopnost přijmout a realizovat i jiná řešení než ta, k nimž jednotlivý úředník dospívá. K takovému profilu úředníka lze dle názorů expertů Evropské unie dospět jen postupným zdokonalováním zásad výběru pracovníků, systému jejich dalšího vzdělávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace, dlouhodobého výcviku a systematického ověřování dovedností.

*Jako cíl diplomové práce jsem si stanovila, objektivně charakterizovat současný systém a způsob vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice. Kromě toho zjistit, zda mají samotní úředníci zájem o vzdělávání. A dále se zaměřit na motivaci úředníků, konkrétně na to zda jsou ke vzdělávání motivováni zaměstnavatelem.*

V teoretické části této práce budu nejprve charakterizovat některé dopady společenských změn na vzdělávání a na profesní rozvoj úředníků. Dále se budu věnovat systému vzdělávání úředníků územně samosprávných celků a zajišťování kvality vzdělávacího procesu pomocí akreditací. Včetně zamyšlení nad tím, zda lze vzdělávání úředníků, tak jak je vymezeno zákony považovat za ucelený vzdělávací systém, nebo jen za jeho jádro. V teoretické části diplomové práce se také podrobněji zabírám motivací.

V praktické části se věnuji popisu provedeného empirického šetření na úřadech státní správy v Plzeňském kraji. Realizovala jsem šetření dotazníkovou metodou, které následně analyzuji s cílem zjištění motivování pracovníků správních úřadů ke vzdělávání svým zaměstnavatelem. Zjišťuji také zájem úředníků se průběžně a dlouhodobě zdokonalovat ve své profesi.

# 1. Společenské proměny a jejich dopad na vzdělávání

Vzdělávání jedince v dospělosti je stále samozřejmějším atributem současné společnosti, a to nejen v některých částech světa, nýbrž v celosvětovém měřítku. Není to sice myšlenka ani nová, ani bezvýhradně všemi lidmi akceptovaná, ale v současném překotně se měnícím světě nabývá na důležitosti.

A tak se v dospělém věku mohou ocitnout v situaci vzdělávaného vlastně všichni, ať už jsou důvody pro vzdělávání spjaty s profesním uplatněním, občanským životem nebo osobnostním rozvojem v nejširším záběru.<sup>1</sup>

## 1.1 Učí se společnost

Relativně novým pojmem uváděným ve strategických dokumentech k problematice celoživotního učení je pojem učící se společnosti. Pravděpodobně poprvé byl pojem „učící se společnost“ rozpracován v zásadním dokumentu Evropské komise k celoživotnímu učení, známém jako Bílá kniha o vzdělávání, „Vyučování a učení ve směřování k učící se společnosti“ z roku 1995. V jistém smyslu je pojem učící se společnosti analogií k pojmu „učící se organizace“ a současně posouvá chápání souvislosti celoživotního učení do vyšší roviny.

Jaká je (nebo jaká bude) společnost naplňující ideu celoživotního učení důsledně, tak aby se vskutku týkala všech jejích členů?

---

<sup>1</sup> JEDLIČKOVÁ, I. *Úvod do andragogiky*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2006, s. 3

Učící se společnost je taková společnost, v níž:

- důsledně platí právo každého na vzdělání a přístup ke vzdělávání je otevřen a zajištěn všem bez jakékoli diskriminace,
- jsou občané k účasti na vzdělávání motivováni a povzbuzováni,
- je účast ve vzdělávání podporována všemi veřejnými institucemi,
- je pokrok jednotlivce ve vzdělávání společností certifikován,
- a současně uznáván jako základní hodnota.

V učící se společnosti je účast ve vzdělávání vnímána jako samozřejmá součást života v kterékoli jeho etapě, osobnostní rozvoj související s účastí ve vzdělávání je pozitivně hodnocen jak občany, tak i institucemi. Každý člen společnosti má otevřenou příležitost k osobnostnímu rozvoji, současně však za něj přejímá odpovědnost.

Je zřejmé, že cesta ke společnosti splňující všechny tyto charakteristiky je spíše dlouhodobým procesem a pro většinu regionů světa v tomto okamžiku spíše cílovou kategorií než aktuální realitou.<sup>2</sup>

## **1.2 Učící se organizace**

Pojem „učící se organizace“ patrně nejvíce popularizuje teoretik managementu Peter Senge, který zdůrazňuje, že nejnovější, postmoderní trendy ve vývoji organizací, správní instituce nevyjímaje jsou spojeny s pružným reagováním na změny svého prostředí, s příklonem k týmové práci a s rostoucím významem učení se jak jednotlivců, tak skupin a celých organizací. Zformuloval nástroje vytváření učící se organizace, jsou to:

- Systemové myšlení nahrazující dřívější, jednostranné, problémy izolující uvažování komplexním přístupem integrujícím myšlení

---

<sup>2</sup> JEDLIČKOVÁ, I. *Úvod do andragogiky*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2006, s. 33



o všech aspektech věci a spojené s objektivním vnímáním reality, která je rovněž nějak celistvá. Pracovník tedy zvažuje všechny podstatné souvislosti řešeného případu, jeho dosavadní i předpokládaný vývoj, složité příčiny jednotlivých událostí, které se k případu vztahují atd.

- Osobní mistrovství spočívající ve zvládnání odbornosti a k tomu ještě v myšlenkové samostatnosti a kreativitě, ve schopnosti cílevědomě koncentrovat energii a pracovní úsilí, v rozvoji vytrvalosti na cestě za úspěchem. Cíle své instituce pracovník vnímá zároveň i jako výzvu k mimořádným výkonům, k prokázání svých nejlepších kompetencí a realizaci svých potenciálů. Úkol neplní jako příkazem stanovenou povinností, ale má k němu i přiměřený osobní vztah a chápe splnění náročných úkolů jako prestižní záležitost.
- Změna myšlenkových modelů spojená s překonáním předsudků a neadekvátních, brzdících generalizací typu: „vždy se vyplatilo opírat se výhradně o svoji praktickou zkušenost, tak se to určitě vyplatí i teď“, a s jejich nahrazením novými myšlenkami a přístupy k učení se i z cizích a textově zpracovaných zkušeností. Toto souvisí i s novým typem vzdělanosti, který je předpokladem prosperity organizací v dynamickém, překotně proměnlivém, neurčitém, informačně přesyceném, rozporuplném prostředí. Podstatou takového vzdělání je zdatnost samostatně a kreativně řešit i ty nejsložitější odborné problémy typické svojí novostí, unikátností a překvapivostí.
- Sdílenou vizí související s potřebou povědomí o budoucnosti své organizace, pro kterou je člověk ochoten pracovat s nadšením. Pracovník už prostě nevystačí s pochopením jen svého, úzce definovaného úkolu nebo povinnosti. Potřebuje své poslání

chápat ve všech souvislostech a perspektivách své organizace, chce mít pocit účasti na plnění strategických cílů a potřebuje vědomí participace na tvorbě budoucnosti své organizace.

- Týmové učení spjaté se schopností členů týmu společně promýšlet záležitosti organizace a zbavovat se při tom osobních bariér a myšlenkových zátěží (víra v nějakou teorii, zvyk přemýšlet podle dříve naučených pravidel, ve vědomí hluboce zakořeněný názor apod.), které společné myšlení znemožňují. Pracovník má stále více příležitostí si ověřit, že komplikované úlohy a odborně nesmírně náročné poslání své organizace více a více předpokládá nasazení mohutnější odborné a intelektuální kapacity. Zde je aktuální učení se z týmových diskusí, při příležitosti seminárních sezení (seminárium původně znamená pařeníště myšlenek), vzájemné poučení se z toho, když se složitá úloha rozdělí na jednotlivá témata mezi členy týmu a ti k nim do příští porady nashromáždí potřebné poznatky, informace a nápady, jak problém řešit apod. týmové učení je organickou součástí týmové práce oddělení, odborů a celého úřadu. Tak se také dosahuje růstu inovační kapacity instituce a jejích součástí.

Učící se organizace se rodí pod tlakem nepřetržité proměnlivosti současného života, legislativy, politických pohybů, ekonomického vývoje, pod tlakem veřejnosti na správní instituce. Očekává se tedy pružnost (flexibilita) reakcí na změny zákonných norem, rychlé přizpůsobování se požadavkům veřejnosti tlumočeným její politickou reprezentací, rostoucí kvalita úředních úkonů a rozhodnutí, zlepšování způsobů jednání a osobního přístupu úředníků k občanům i způsobů vedení lidí v samotných institucích. To vše znamená neustálý tlak na psychiku a na trénovanost odborného intelektu a trvalý zvyk se učit jakožto součást úřední profesionality.

Učící se organizace je typická systematickou podporou iniciativního sebevzdělávání všech svých pracovníků. Všichni pracují v atmosféře podporující neustálé učení se, učení se navzájem, od organizace a ona naopak jako celek se učí z aktivní součinnosti svých členů. Vzdělávání se stává jednou z hlavních činností a jeho rychlost a účelnost se stává podmínkou a zdrojem „konkurenční“ výhody instituce v jejích přirozených konfliktech s okolím (jinými organizacemi, politickými skupinami a hnutími, nespokojenými občany, zájmovými sdruženími apod.).

V učící se organizaci je nová úloha manažerů, vedoucích pracovníků. Ustupuje direktivní styl řízení a prosazuje se styl rozvojový, s prvky individuálního, demokratického, participativního vedení spolupracovníků. Vedoucí často vystupují vůči svým spolupracovníkům jako koučové, kteří jim pomáhají porozumět a samostatně řešit problémy a uplatnit se při týmové práci. Jejich úloha spočívá v úsilí zmírňovat případné rozpory v zájmech jednotlivců a zájmech instituce. Snaží se propojit zájmy, potřeby a ambice pracovníků s posláním a cíli instituce.<sup>3</sup>

Organizace, která se v současné době neučí, zaostává a postupně chřadne. Učící se organizace je živý organizmus plný činných lidí, kteří přemýšlí, jednají a pomáhají jejímu rozvoji.

### **1.3 Vzdělávání a profesní rozvoj pracovníků (úředníků)**

Lze konstatovat, že vzdělávání se ve svém historickém průběhu stále více pragmatizuje. Pokud jeho poslání trochu zobecníme, můžeme tvrdit, že zatímco v Sokratovském pojetí bylo vzdělání téměř kategorií etickou,

---

<sup>3</sup> KRAJÁČ, P. *Úvod do řízení lidských zdrojů*, Praha: Institut pro místní správu Praha, 2005, s. 87.

v renesanci kategorií filozofickou, v dobách společenských změn kategorií politickou, v poválečném vývoji se pomalu stávalo kategorií ekonomickou. Začalo být považováno za prostředek k řešení problémů a k dosažení hospodářské prosperity.<sup>4</sup>

A vzdělávání a formování pracovních schopností člověka se v současné době stalo celoživotním procesem. V tomto procesu stále větší roli sehraává podnik a podnikové formy vzdělávání. Formování pracovních schopností, rozvoj znalostí a dovedností se stávají jednou z nejdůležitějších činností v personálním řízení. Je potřebné zajistit, aby rozvoj pracovních schopností byl stále v předstihu před technickým a organizačním rozvojem podniku, aby podniková pracovní síla byla schopna pružně reagovat na požadavky a možnosti trhu a potřebu neustálého zdokonalování systému řízení podniku. Rozvoj pracovních schopností je orientován ve dvou směrech:

- prohlubování pracovních schopností,
- rozšiřování pracovních schopností.

Organizace v procesu přijímání nových pracovníků nezískává vždy takové pracovníky, kteří jsou již dostatečně odborně připraveni vykonávat pracovní činnosti na určených pracovních místech. Zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům pracovních míst v daném podniku s ohledem na používané technologie, pracovní postupy, podnikový styl práce a podobně. Noví pracovníci proto musí být doškolení, přeškolení, nebo se musí alespoň adaptovat na podnikové zvláštnosti a podnikovou kulturu daného podniku. Formování pracovních schopností v moderních systémech personálního řízení překračuje hranice úzce odborné kvalifikace a stále více zahrnuje i formování sociálních dovedností, formování osobnosti, vlastností a schopností, které hrají

---

<sup>4</sup> PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, s. 74

významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, vědomí a motivaci pracovníka a ovlivňují tak individuální a kolektivní pracovní výkon.<sup>5</sup>

Posláním dalšího profesního vzdělávání je tedy rozvoj znalostí a dovedností, které vyžaduje výkon určitého povolání. Jde v něm zejména o zajišťování optimálního souladu mezi nároky, které klade konkrétní profese a skutečnou pracovní způsobilostí jedince. Mezi specifické oblasti dalšího profesního vzdělávání patří vzdělávání úředníků územních samosprávných celků (obcí, městysů, měst, statutárních měst atd.)

Zvyšování kvalifikace v rámci podniku (správního úřadu) má nejčastěji tyto formy:

- pravidelná odborná školení (potřebná pro vedení určených agend s ohledem na měnící se legislativu),
- provozní školení a testování (vedená za účelem získání nějakého oprávnění, např. k řízení referentského vozidla),
- semináře, školení a instruktáže (konají se v rámci nepravidelných i pravidelných porad a zpravidla je provádějí vedoucí pracovníci podniku (správního úřadu),
- speciální konference, semináře nebo kurzy organizované podnikem (správním úřadem),
- jazykové kurzy pořádané podnikem (správním úřadem),
- samostatné studium odborné literatury související s výkonem příslušné agendy (úřední činností),
- koučování nebo mentoring ,
- manažerské semináře a tréninky pro vedoucí pracovníky (vedené konzultační firmou nebo soukromými lektory).

---

<sup>5</sup> GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 101

Zvyšování kvalifikace mimo podnik (správní úřad) je cílevědomý proces, jehož součástí je např.:

- vzdělávání na školách v České republice, nebo v zahraničí studiem oboru, který buď přímo nebo nepřímo souvisí s pracovní agendou,
- studijní pobyty a odborné stáže v tuzemsku i v zahraničí, na školách i v různých institucích a organizacích, zpravidla přímo souvisí se stávající, nebo novou prací nebo pozicí,
- kurzy, školení, semináře, konference konané mimo podnik (správní úřad), kterých se účastní jen pracovník dle odborné orientace,
- studium jazyků mimo úřad,
- samostatné studium jakékoli problematiky, které celkově zvyšuje kompetentnost pracovníka (úředníka),
- kurzy zvláštní odborné způsobilosti, stanovené zákonem každému úředníkovi,

Rozvoj lidských zdrojů bychom měli chápat jako celoživotnímu učení. Počítaje v to samozřejmě i učení praxí, zaměřené na lepší uplatnění v pracovním i společenském životě.

## **1.4 Rozvoj lidských zdrojů v souvislosti s reformou státní správy**

Otázka přípravy, ale také problematika vzdělávání pracovníků státní správy souvisí velmi úzce nejen s kvalitním výkonem správních činností, nýbrž i s celkovým způsobem pojetí a koncipování právního systému, základním pojetím jeho poslání a způsobem realizace jeho funkcí.

Z historického hlediska by bylo jistě velmi zajímavé sledovat vývoj názorů na charakter profesní přípravy či vzdělávání těch, kteří byli páteří

fungování správních systémů v různých historických obdobích a souvislostech. V Evropě má tato otázka, a zejména různé přístupy k hledání odpovědi velmi dlouhou tradici. V našich zemích, jako v celém tehdejším habsburském soustátí, jí začíná být věnována pozornost v osmdesátých letech 18. století. Od poloviny 19. století, tedy od doby kdy se v našich zemích začíná formovat moderní veřejná správa jsou požadavky na určitou „kvalifikaci“ v podobě znalostí nutných pro výkon daných činností stále samozřejmějším požadavkem.

Od poloviny minulého století se stále více stává patrný rys projevující se snad již od počátku formování moderní státní správy: čím složitější a sofistikovanější jsou úkoly a struktura činností státní správy, tím více vzrůstá význam a úloha vzdělávání těch, kteří je vykonávají. Současně vzrůstá i složitost a vnitřní diferenciací vzdělávacího systému, který vzdělávání pracovníků státní správy zajišťuje.

Veřejná správa Československa a České republiky prošla po roce 1989 četnými změnami, které si vynutil přechod od centrálního řízení k tržní ekonomice, rozdělení státu a rychle postupující demokratizace společnosti. Tyto změny probíhaly převážně jako improvizované jednotlivé reakce na nové politické a hospodářské potřeby a tlaky. Četné změny uznané za nutné se přitom opakovaně odkládaly.

Rozvoj lidských zdrojů musí být rozhodujícím nástrojem každé reformy veřejné správy, která je hlubokým zásahem do její povahy, společenských funkcí, metod práce a požadovaných výsledků a nikoliv pouhým souhrnem kosmetických vylepšení. To platí v plné míře o veřejné správě České republiky. Naléhavé a rozsáhlé potřeby rekvalifikace a dalšího vzdělávání v ní vznikly ihned po roce 1989. Ke vzdělávání se však po léta přistupovalo stejně váhavě jako k celé reformě veřejné správy. Nejistota, nedostatek koncepce, časté odklady a podceňování úlohy veřejné správy v transformující se české ekonomice a společnosti působily na její pracovníky jako nemotivační faktory.

Na nápravě se však již několik let pracuje, i když se zpožděním. Základním východiskem pro nový přístup k rozvoji lidských zdrojů se stala koncepce reformy veřejné správy, schválená vládou v roce 1999. V roce 2000 přijala vláda koncepci vzdělávání ve veřejné správě, na kterou navázal rok nato systém přípravy pracovníků veřejné správy a později pravidla, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech. V roce 2002 byl přijat zákon o státní službě, na nějž kladla velký důraz Evropská unie ve svých hodnoceních příprav České republiky na vstup do Evropské unie, a dále zákon o úřednících územních samosprávných celků. V roce 2001 byl zřízen nový Institut státní správy, který v následujícím roce zahájil činnost.<sup>6</sup>

Jedním ze základních požadavků reformních procesů ve veřejné správě je zvýšení profesionální úrovně pracovníků. V projektu „Rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě“ realizovaného v rámci programu Phare byly experty zemí Evropské unie navrženy základní principy a postupy jak zvýšit profesionální úroveň úředníků státní správy a samosprávy. Na schválenou koncepci reformy veřejné správy pak navazovala Koncepce přípravy pracovníků ve veřejné správě, ve které již byly konkretizovány zásady pro organizaci, řízení, koordinaci a provádění vzdělávacích aktivit ve veřejné správě.

System vzdělávání úředníků státní správy je koncipován tak, aby akceptoval výsledky reformních procesů. Jednou jeho část tvoří systém vzdělávání pro zaměstnance ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy, kteří podléhají zákonu o státní službě. Tuto část vzdělávání řídí a koordinuje přímo Úřad vlády ČR, který zřídil Institut státní správy.

Druhou podstatnou část systému pak tvoří vzdělávání úředníků územních samosprávných celků – krajů, měst a obcí, kterou upravuje zákon

---

<sup>6</sup> Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, Národní vzdělávací fond ve spolupráci s MPSV



o úřednicích územních samosprávných celků. Koordinaci této části zabezpečuje Ministerstvo vnitra ČR. Velmi důležitou roli při realizaci vzdělávání má Institut pro místní správu, kde se vzdělává především ta část úředníků orgánů státní správy a samosprávy, kteří vykonávají státní správu v tzv. přenesené působnosti. Součástí celého systému je totiž příprava na složení zkoušky ze zvláštní odborné způsobilosti, bez které úředník samosprávy nemůže vykonávat přenesenou státní správu. Součástí vzdělávání je i proškolení volených členů zastupitelstev.

System je kombinací univerzálního vzdělávání a specializačního vzdělávání, které se váže na konkrétní činnosti úředníka. Samozřejmě součástí vzdělávacího systému pro veřejnou správu je jazyková specializační příprava nebo problematika informačních technologií. Pro řídicí pracovníky od úrovně středního managementu je koncipován ucelený komplex vzdělávacích aktivit včetně postupného zavádění tzv. zvláštní odborné způsobilosti II. stupně.

Vznikají i nová pracoviště „Institutu pro místní správu“ zřizovaná převážně u vysokých škol. Těžištěm vzdělávání je spolupráce úřadů se školami v regionech i v centru a rovněž s dalšími vzdělávacími institucemi, které projdou náročným akreditačním řízením.

## 2. Vzdělávání úředníků územní veřejné správy

Pokud pojmáme úředníka jako samostatnou profesi, není těžké pochopit potřebu stálého profesního rozvoje i u této skupiny pracovníků. Základním faktorem, který zvyšuje výkonnost a efektivnost veřejné správy je funkční resortní systém celoživotního vzdělávání úředníků, kteří výkon státní správy provádějí v praxi. Jeho součástí je systém, který obsahuje struktury zajišťující zvyšování kvalifikace nejen řídicích pracovníků, ale všech, kteří se na výkonu veřejné správy podílejí.

Každý úřad by měl fungovat jako dobře vyladěný systém. Systémový přístup k rozvoji lidských sil a k jeho řízení zjednodušeně spočívá v tom, že se snažíme o maximální kvalitu prvků, protože pak se zvyšují schopnosti prvků vzájemně spolupracovat, překonávat a odstraňovat bariéry, efektivně kooperovat a korigovat vzájemné vztahy.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> KRAJÁČ, P. *Úvod do řízení lidských zdrojů*, Praha: Institut pro místní správu Praha, 2005, s. 55

## 2.1 Systém vzdělávání

Jak je již zmíněno v předcházející kapitole oblast vzdělávání úředníků územní veřejné správy je v podmínkách České republiky v současné době upravena právními předpisy:

- zákonem č. 312/2002 Sb., o územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o úřednících),
- vyhláškou č. 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků,
- vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Každý úředník vykonávající správní činnosti, tedy určité činnosti v samostatné působnosti i přenesené působnosti výkonu státní správy, má povinnost si postupně prohlubovat kvalifikaci ve čtyřech základních modulech:

1. vstupním vzděláváním,
2. průběžném vzdělávání,
3. přípravě a ověřování zvláštní odborné způsobilosti,
4. vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků probíhá prostřednictvím Institutu pro místní správu Praha. Toto je státní příspěvková organizace, zřízená Ministerstvem vnitra ČR k zabezpečování úkolů v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, tj. všech krajů a obcí v ČR. Hlavním úkolem Institutu pro místní správu Praha v systému

vzdělávání, je zejména celostátní metodická koordinace oblasti zvláštních odborných způsobilostí, průběžného vzdělávání navazujícího na zvláštní odborné způsobilosti a realizace ověřování zvláštní odborné způsobilosti zkouškou s celostátní působností. Zároveň poskytuje Institut pro místní správu Praha komplexní nabídku akreditovaných vzdělávacích programů k prohlubování kvalifikace úředníků podle platné právní úpravy.

### ❖ Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je definováno v § 19 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ve znění pozdějších předpisů. Dle tohoto zákona vstupní vzdělávání zahrnuje:

- a) znalost základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,
- b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- c) znalosti základů užívání informačních technologií,
- d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Vstupní vzdělávání by mělo plnit následující funkce:

- orientovat nově přijatého zaměstnance na konkrétním pracovišti včetně splnění formálních požadavků vyplývajících z příslušných právních předpisů (např. bezpečnostní předpisy),
- vybavit jej základními informacemi o činnosti úřadu a jeho kompetencích, včetně zařazení konkrétního úřadu ve veřejné správě,

- umožnit zaměstnanci plnou a rychlou integraci do pracovního prostředí,
- přinést mu doplňující a navazující informace o veřejné správě s ohledem na jeho vzdělávání a dosavadní praxi,
- informovat jej o systému dalšího profesního vzdělávání ve smyslu zákona o úřednících územních samosprávných celků, o jeho právech a povinnostech z tohoto zákona vyplývajících.

Vstupní vzdělávání se realizuje ve zkušební době a musí být ukončeno nejdéle do tří měsíců od vzniku pracovního poměru. Vstupní vzdělávání nemusí absolvovat úředník, který má zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti.

Rozsah a obsah vstupního vzdělávání zpravidla určí vedoucí personálního útvaru po dohodě s vedoucí úředníkem, do jehož působnosti bude zaměstnanec zařazen. Optimální rozsah je 40 vyučovacích hodin. Vzdělávací modul je koncipován tak, aby úředník získal komplexní informace o veřejné správě včetně jejího začlenění do budoucích evropských struktur.

Při dopracování konkrétního vzdělávacího programu pro zaměstnance je nutno vycházet:

- z analýzy úrovně, rozsahu a obsahu jeho dosaženého odborného vzdělání,
- z jeho dosavadní odborné praxe,
- z jeho praktických znalostí a dovedností.

Je vhodné konkrétní vzdělávání realizovat takto:

- pro absolventy vysokých škol,
- pro absolventy vyšších odborných škol,
- pro absolventy středních odborných škol a gymnázií.

Dále je nezbytné provést vnitřní diferenciaci podle charakteru a obsahu dosaženého vzdělání a dosavadní praxe:

- pro absolventy studijních oborů veřejné správy orientačně uvedených v příslušném prováděcím předpisu,
- zaměstnanců, kteří již mají praxi ve veřejné správě,
- ostatních

Takto lze vzdělávací program konkretizovat a modelovat na konkrétní osobu a konkrétní pracovní pozici, kterou bude vykonávat.

O absolvování vstupního vzdělávání vydává správní úřad, popř. realizující vzdělávací instituce „osvědčení“.

### ❖ Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání je definováno v § 20 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ve znění pozdějších předpisů.

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získání a prohlubování jazykových znalostí. Jedná se tedy o vzdělávání reagující na přijetí nových právních předpisů, a zejména na novelizace či jiné úpravy platných právních předpisů (např. „Nový zákon o nemocenském pojištění – výklad aktuálních otázek“, „Matriční zákon po novele“). Prostřednictvím průběžného vzdělávání má být zajištěna aktuálnost znalostí a dovedností úředníků územních samosprávných celků získaných v rámci vstupního vzdělávání a ověřování zvláštní odborné způsobilosti.

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů v programech akreditovaných Ministerstvem vnitra ČR.

O účasti pracovníka na jednotlivých kurzech a školeních rozhoduje vedoucí úřadu na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka (příloha č. 1). Úředník je povinen se kurzu zúčastnit.

Účast na kurzu, jež je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Součástí průběžného vzdělávání není zkouška (na rozdíl od zvláštní odborné způsobilosti).

### ❖ **Zvláštní odborná způsobilost**

Zvláštní odborná způsobilost je definována v § 21 – 26 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ve znění pozdějších předpisů.

Zvláštní odborná způsobilost je souhrnem znalostí a dovedností potřebných pro výkon vybrané správní činnosti stanovené vyhláškou Ministerstva vnitra ČR č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. Úředník je povinen zkoušku složit do 18ti měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnosti, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.

Zvláštní odbornou způsobilost prokazují úředníci, kteří se podílejí na správním rozhodování:

- dozorové činnosti v silničním hospodářství,
- v silniční dopravě,

- při přestupkovém řízení ve věcích bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních činností souvisejících,
- dozorové činnosti při provozování drah a drážní dopravy,
- při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu,
- při správě daní a poplatků,
- při památkové péči a správě sbírek muzejní povahy,
- v územním plánování,
- při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění,
- při řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi a o dávkách pro osoby se zdravotním postižením,
- v sociálních službách,
- při sociálně - právní ochraně dětí,
- při správě živnostenského podnikání,
- při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy,
- ve školství,
- při přestupkovém řízení ve věcech veřejného pořádku, občanského soužití a majetku,
- při správě matrik a státního občanství,
- při vedení evidence obyvatel a vydání občanských průkazů a cestovních dokladů,
- při zajištění ochrany obyvatel a krizového řízení,
- ve zdravotnictví,
- ve vodním hospodářství,
- v lesním hospodářství a myslivosti,
- v zemědělství,
- v ochraně přírody a krajiny,



- v ochraně ovzduší,
- v hospodaření s odpady a nakládání s obaly,
- při zajišťování ochrany zdraví a životního prostředí před škodlivými účinky chemických látek a chemických přípravků,
- při prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky,
- při ochraně zemědělského půdního fondu a posuzování vlivu na životní prostředí.

Zvláštní odborná způsobilost se skládá ze dvou samostatně vykonávaných a hodnocených částí (písemné a ústní a ústní zkoušky). V rámci písemné i ústní zkoušky se ověřují znalosti:

z obecné části, která zahrnuje znalost základů veřejné správy, obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost právní úpravy obecního zřízení, krajského zřízení, zákona o hlavním městě Praze, zákona o správním řízení a schopnost aplikace těchto znalostí,

ze zvláštní části, do které patří znalost právních předpisů upravujících působnost orgánů územních správních úřadů v rozsahu příslušné správní činnosti a schopnost jejich aplikace, jsou to znalosti nezbytné k výkonu konkrétních správních činností.

Od 1. 1. 2003 je možné, že příprava na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti bude oddělena od samotné zkoušky. Zkouší se vždy před komisí jmenovanou ředitelem Institutu pro místní správu, ale přípravu zajišťují vzdělávací instituce akreditované Ministerstvem vnitra ČR podle zákona o úřednících.

Doporučený postup k přípravě a vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti:

- zaslání přihlášky ke zkoušce na Institut pro místní správu Praha,
- obdržení oznámení o termínu zkoušky,

- volba vhodného kurzu k přípravě na zkoušku ZOZ u akreditované vzdělávací instituce,
- zaslání přihlášky na přípravu ke zkoušce k akreditované vzdělávací instituci,
- realizace přípravného kurzu ZOZ,
- vykonání zkoušky ZOZ v termínu a na místě určeném Institutem pro místní správu Praha.

## ❖ **Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů je upraveno § 27 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí úředník je povinen výše uvedené vzdělávání ukončit do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Při realizaci kurzů je kladen důraz nejen na zvládnutí teoretických základů, ale rovněž na praktická cvičení a trénink modelových situací.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů zahrnuje obecnou a zvláštní část:

Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, tedy oblast řídicích schopností příslušného vedoucího úředníka a vedoucího úřadu. Do této části jsou zařazeny zejména dovednosti a znalosti z oblasti managementu ve veřejné správě, efektivní komunikace, řešení konfliktů, komunikace s veřejností a prezentace ve veřejném sektoru, pracovně právní vztahy, řízení lidských zdrojů, vedení pracovních týmů, time management, etika a etiketa ve veřejné správě, rovné příležitosti žen a mužů, kontroly, plánování apod.

Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky. Jedná se o přímou vazbu na oblast zvláštních odborných způsobilostí, tedy výhradně vybraných správních činností výkonu státní správy v přenesené působnosti. Výuka je obvykle členěna do modulů, které v sobě zahrnují několik příbuzných správních činností (např. z oblasti správních činností na úseku evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů, matričních agend apod.)

Toto vzdělávání není zakončeno žádnou zkouškou, ale každý absolvent tohoto modulu obdrží osvědčení.

## **2.2 Zajišťování kvality procesu vzdělávání úředníků**

### **❖ Akreditace**

Pro zajištění vysoké úrovně vzdělávání zaměstnanců správních úřadů je realizován systém akreditací vzdělávacích programů, bloků nebo modulů. Tyto akreditace otvírají vzdělávacím institucím možnost poskytovat kurzy zaměřené na přípravu prokázání zvláštní odborné způsobilosti a potažmo na všechny druhy prohlubování kvalifikace úředníků podle zákona o úřednících. Akreditace působí současně jako záruka standardního a kvalitního vzdělávání úředníků.

Je dobrým znamením, že již před přijetím zákona projevily mnohé vzdělávací instituce zájem o zapojení do systému vzdělávání úředníků samospráv. Prohlubování kvalifikace mohou poskytovat vedle příspěvkové organizace zřízení Ministerstvem vnitra (Institut pro místní správu, Praha) další vzdělávací instituce, zejména školy (především vysoké školy) a také samy územní samosprávné celky za podmínek stanovených v zákoně. Podmínkou je,

že fyzická nebo právnická osoba, která vzdělávání poskytuje, je akreditována jako vzdělávací instituce a má akreditaci pro poskytované vzdělávací programy. Tyto akreditaci vydává na základě žádosti Ministerstvo vnitra, po posouzení žádosti akreditační komisí, složené z odborníků v oblasti veřejné správy a ze zástupců krajů a obcí, která k ní na základě posouzení splnění podmínek pro vydání akreditace stanovených v zákoně podává Ministerstvu vnitra stanovisko. Nezávislé projednání žádosti v akreditační komisi představuje spolu se stanovením podmínek pro udělení akreditací a podmínek pro zamítnutí žádosti zákonem danou záruku objektivnosti a nezávislého posuzování žádostí. Akreditace vzdělávací instituce nebo akreditace vzdělávacího programu se uděluje na dobu tří let. Udělení akreditace podle § 30 zákona o úřednících územních samosprávných celků se váže výlučně k prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků, a to patří do působnosti Ministerstva vnitra. Není tím dotčen zákon o vysokých školách ani jiné předpisy platné v oblasti školství.

V současné době se pracuje na dalším zkvalitnění obsahu a organizace vzdělávání pracovníků územní veřejné správy. Jde především o zkvalitnění obsahu a organizace tohoto vzdělávání a to jak na úrovni akreditovaných vzdělávacích institucí, tak i na úrovni územních samosprávných celků.

Toto není lehký proces, protože zákon 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků přinesl v souladu s evropskými trendy poměrně značnou liberalizaci systémů vzdělávání. Uvedu zde několik faktů: do konce července 2005 bylo v České republice akreditováno celkem 203 vzdělávacích institucí a bylo uděleno 1582 akreditací vzdělávacím programům. Celkový počet podání v rámci akreditačního řízení činil za stejné období 2123 podání návrhů na udělení akreditace Ministerstvem vnitra. Pokud vezmu v úvahu, že v řízení je 123 návrhů, pak dosud byla akreditace neudělena celkem 340 programům. Akreditační komise je toho názoru, že se právě v rámci procesu zkvalitnění vzdělávání, musí zpřísnit kritéria pro získání akreditace

a tento postoj dokumentuje i faktem, že řada i renomovaných vzdělávacích institucí přistupuje k podávání návrhů na udělení akreditace neodpovědně.<sup>8</sup>

Řada vzdělávacích institucí, které doposud ve veřejné správě nepůsobily, se snaží získat akreditaci bez ohledu na skutečnost, že je jim tato oblast vzdálená a netají se tím, že akreditace je v současnosti dobrou obchodní značkou pro získání místa na trhu vzdělávání.

Určitým předělem pro realizaci procesu zkvalitnění celého systému vzdělávání jsou bezesporu reakreditace – tedy proces, kterým po tříletém období musí projít všechny dosud akreditované vzdělávací instituce a vzdělávací programy.

### ❖ **Analýza vzdělávacích potřeb**

Aby bylo vzdělávání úředníků smysluplné a efektivní, musí být také kvalifikovaně řízeno. Podmínkou je zde systematický přístup ke vzdělávání pracovníků úřadu. Tento přístup je charakteristický:

- hloubkovou analýzou vzdělávacích potřeb úřadu i jeho pracovníků,
- plánováním vzdělávání na základě zjištěných potřeb,
- metodologicky a metodicky efektivním uskutečňováním vzdělávacích plánů,
- důsledným vyhodnocováním plnění vzdělávacích plánů.

Analýza vzdělávacích potřeb je zaměřena na klíčové problémy a úkoly související s posláním a strategickými cíli instituce. Zjišťuje požadované kompetence a porovnává je s reálnými kompetencemi pracovníků instituce.

---

<sup>8</sup> [http://www.mvcr.cz/veřejná\\_správa/vzdělávání\\_a\\_akreditace](http://www.mvcr.cz/veřejná_správa/vzdělávání_a_akreditace)

Odhaduje jejich potenciál a pohotovost k učení se. Výsledkem této analýzy je odhalení nedostatků a mezer v kompetencích. Zároveň se vyjmenují předpoklady úspěšnosti výkonu prací v instituci, stanoví se i jejich požadovaná úroveň.

Při plánování jde pak o to nejdříve definovat, jak má být požadovaných kompetencí dosaženo. Stanoví se vzdělávací cíle pro jednotlivé skupiny pracovníků a priority podle důležitosti a aktuálnosti. Vyjádří se jaká škola nebo jiné vzdělávací zařízení potřebné vzdělávání poskytne, stanoví se časové úseky, kdy, kdo a co bude studovat, tedy časový rozvrh vzdělávacích akcí a pobytů ve školách, způsob organizace vzdělávacích aktivit a z čeho budou financovány.

K realizaci plánu vzdělávání budou vybírány nejvhodnější školící subjekty na základě výběrového řízení, je-li to možné a potřebné. Preferovány budou metody vzdělávání, které nejlépe odpovídají povaze vzdělávacích potřeb, jak byly odhaleny v analýze. Z metod vzdělávání jsou obvykle k dispozici následující:

- Výklad, přednáška, referát, prezentace s doprovodem audiovizuálních pomůcek. Mluvené slovo spojené s osobním kontaktem studentů s přednášejícím je nenahraditelné pro svoji možnost interaktivity zúčastněných, pro lidský rozměr takových setkání s odbornou osobností apod.
- Samostatné, ale metodicky vedené studium odborné literatury, od biflování se liší především tvořivým myšlením v souvislosti s prakticky řešenou problematikou, snahou porozumět podstatě obsahu a jeho praktickou využitelností.
- Koučování má kořeny ve slově kouč, což původně znamenalo maďarský kočí. Kočí se musí všestranně starat o své koně, které mají za úkol podávat co nejlepší výkon. Odtud zřejmě smysl koučování, který spočívá především ve všestranné péči o svěřené sportovce nebo pracovníky nebo kohokoliv, kdo má

dosahovat nějakých cílů. Tímto způsobem vedení člověk především sám hledá způsob, jak zlepšovat svůj výkon. Koučovaný je podporován v tom, aby mobilizoval, uplatňoval a dál rozvíjel svůj lidský a pracovní potenciál, aby se v každém okamžiku svého studia nebo práce učil dělat vše efektivněji, rychleji a lépe.

- Mentoring se uskutečňuje tím, že se mladí začínající pracovníci úřadu přidělí individuálním poradcům z řad vyšších vedoucích a od nich se učí potřebným dovednostem, učí se rozumět vnitřní institucionální politice, kultuře, etice a organizaci práce. Mentor pomáhá svému svěřenci se orientovat v mezilidských vztazích v úřadu a zviditelňuje ho v novém pracovním prostředí, uvádí ho takříkajíc „do společnosti“ úřadu. Mentorství na druhou stranu dává příležitost starším pracovníkům pociťovat důležitost a užitečnost, umožňuje jim realizovat léty nahromaděný a vyzrálý potenciál a přispívat k rozvoji lidských sil své organizace.
- Aktivní učení pomocí skupinových týmových cvičení v simulovaných odborných situacích, hraní rolí aktérů v simulovaných situacích (např. vedoucí oddělení přijímá a jedná s rozezleným, stěžujícím si občanem), řešení případových studií, které popisují nějakou typickou profesionální situaci, která je nějak problémová a umožňuje několik variant, jak si s ní poradit. Účastníci případovou studii prostudují, analyzují klíčové a podstatné momenty problémové situace, formulují si návrh řešení nebo chování

a pak jej ve studijní skupině diskutují, obhajují a společnými silami hledají konsensus v tom, co by mělo být nejsprávnější a nepraktičtější atd.<sup>9</sup>

### ❖ Plán vzdělávání úředníka

Každý územní samosprávný celek je povinen úředníkovi zajistit prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících. Kraj nebo obec jsou povinni zpracovat „Plán vzdělávání úředníka“ (příloha č. 1) do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka a dále pak provádět jeho vyhodnocování a aktualizaci nejméně jedenkrát za tři roky. Dále se doporučuje s ohledem na průběžné vzdělávání aktualizovat tento plán podle aktuální potřeby úřadu a úředníka.

Plán vzdělávání musí obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let. O rozvržení těchto dnů do doby 3 let rozhoduje územní samosprávný celek. Plán bude zahrnovat konkrétní druhy prohlubování kvalifikace, jichž je určitý úředník povinen se za podmínek stanovených v zákoně účastnit, včetně časového rozvržení na dobu tří let. Zákonodárce i v tomto případě zvolil individuální přístup k tvorbě plánu vzdělávání, jehož konkrétní obsah bude záviset na určitých podmínkách, zejména druhu vykonávané správní činnosti a splnění zákonem předepsaných předpokladů pro její výkon a další okolnosti daného případu. Při průběžné kontrole výkonnosti daného pracovníka, by pak docházelo k úpravám plánu v souladu se schopnostmi a možnostmi každého jednotlivce.

---

<sup>9</sup> KRAJÁČ, P. *Úvod do řízení lidských zdrojů*, Praha: Institut pro místní správu, 2005, s. 65



## ❖ **Vyhovuje současný právní rámec přípravy a vzdělávání úředníků?**

Pokud dnes hovoříme o vzdělávání pracovníků veřejné správy, zpravidla vždy je za základní kámen tohoto vzdělávání, tvořící jádro vzdělávacího systému, považován již zmiňovaný zákon č. 312/2002 Sb. Tento stanoví jednoznačně koho a v jakém rozsahu se vzdělávání týká. Určí rovněž základní typy vzdělávání i kompetence subjektů, které se na něm podílí. Dle mého názoru je systém vzdělávání úředníků jedním z nejpropracovanějších systémů vzdělávání pracovníků.

Není však všeobecně přijímaný názor, zda tento zákon, respektive to, co upravuje ve vztahu ke vzdělávání, lze považovat za ucelený vzdělávací systém. Nebo jen za jeho jádro, na něž lze navázat se strany orgánů státní správy, samosprávy, jejich vedoucích pracovníků, či těch, kterých se vzdělávání týká jako účastníků, nebo zda vymezuje více méně vnější rámec, do něhož je třeba vzdělávání pracovníků veřejné správy „vtěsнат“. Vzpomínaný zákon hovoří například o povinném vzdělávání v rozsahu 18 dnů během tří let. Z tohoto lze usuzovat, že připouští či dává vedoucím pracovníkům veřejné správy možnost, kromě povinného vzdělávání, koncipovat další vzdělávací aktivity, respektive vytvořit časově i strukturálně rozsáhlejší vzdělávací systém, který bude zahrnovat zákonem stanovené povinné vzdělávání jako svou část.

Je-li ve smyslu uvedeného zákona v zásadě vyhovujícím způsobem vymezena povinná část vzdělávání a do značné míry ošetřena i její kvalita. Otevírá se otázka zaměření, efektivní organizace i způsobu zajištění vzrůstající kvality vzdělávacích aktivit přesahující vzpomínaným zákonem stanovený rozsah. Většina diskusí, poznatků, doporučení i výměny zkušeností mezi institucemi podílejícími se na vzdělávání pracovníků veřejné správy se

zpravidla týká oné části vzdělávání, kterou můžeme označit jako ze zákona povinnou. Myslím si, že stejnou, ne-li větší pozornost by bylo vhodné věnovat i vzdělávání, které probíhá nad rámec zákona povinného vzdělávání. Rozsah, tématické orientace vzdělávání upraveného vzpomínaným zákonem lze, z mnoha důvodů, považovat za dolní limit. Tento nemůže být vzhledem k současným úkolům a potřebám veřejné správy považován za dostačující.

Myslím si, že úředník by měl být nejen velmi dobře vzdělaný a teoreticky připravený, ale měl by být na výši i co do praktické aplikace svých znalostí. Stále více se utvrzujeme v názoru, že znalosti mají být spíše prostředkem než vlastním cílem. Že je musí provázet jakási nadstavba, kterou lze sice možná obtížně definovat, ale v níž by měla být obsažena jak etika, tak morálka. Proto se i na úřadech veřejné správy stále častěji setkáváme s pokusy vytvářet své etické kodexy. Neméně důležité však je, aby úředník měl také dobré komunikační schopnosti, uměl řešit a vyřešit složité situace vznikající v mezilidské interakci, uměl veřejně vystupovat a přesvědčit. Musí vnímat osobní odlišnosti lidí a respektovat je. Zároveň je potřeba, aby byl aktivním činitelem v konkrétních situacích, které mohou mít i konfliktní a rozporuplný charakter.

## **2.3 Dílčí závěr**

Z důvodu výkonnosti a efektivnosti veřejné správy byl vytvořen již zmiňovaný, funkční, resortní systém celoživotního vzdělávání úředníků. Je dobře propracován, když pracovník nastoupí na určitou pracovní pozici je průběžně připravován a vzděláván. V současné době dynamických změn se vzdělání stává klíčovou silou úspěšných organizací. Je zapotřebí více než kdykoli předtím zajišťovat, udržovat, rozvíjet vědomosti a dovednosti úředníků

na potřebné úrovni. Proto je důležité mít i vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

K lidským zdrojům patří rovněž ochota využívat své znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti ve prospěch organizace. Bez ochoty pracovat je samotná schopnost, dovednost a pracovní zkušenost pro zaměstnavatele bezcenná.

Řízení lidských zdrojů v konkrétní instituci musí vycházet z premisy:

$$\text{Výkonnost} = \text{Způsobnost} \times \text{Motivace}$$

a hledat způsoby, jak tyto dva faktory ve skutečných podmínkách co nejlépe naplňovat, případně propojovat.

### 3. Motivace

Motivace je jedním z rozhodujících psychologických faktorů, které předurčuje důvody chování a jednání jako interakci mezi motivovaným člověkem a motivující situací, případně motivujícími činiteli.

Motiv představuje vnitřní psychickou sílu, popud či pohnutku. Cílem každého motivu je dosažení určitého konečného stavu „nasyčení“. Motivy orientované stejným či podobným směrem se vzájemně sčítají, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. V případě protikladných motivů může docházet k vzájemnému oslabování a tak motivovanou činnost oslabovat, nebo dokonce znemožňovat.

Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace. Jde o ovlivňování činnosti druhé osoby aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, zejména pak ke změně jeho motivace. Je to proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti člověka. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který vyvolá změny v motivaci člověka.

- Impulsy jsou vnitřní intrapsychické podněty, které signalizují nějakou změnu v těle, nebo mysli člověka (bolest zubů může vyvolat motiv k návštěvě zubního lékaře, nebo nervozita před zkouškou může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce).
- Incentivy představují z vnějšku přicházející podněty, vztahující se naučeně nebo vrozeně k impulsům - jsou to impulsy, které uvádějí v život určitý motiv (pochvala za dobrý výkon, nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích výsledků).

Impulesem či incentivem může (případně nemusí) být cokoliv. To co bude skutečně impulsem nebo icentivem, záleží především na motivační struktuře konkrétní osoby. K primárním zdrojům motivace patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Rysem motivace je to, že současné působí ve třech rovinách:

- směru – motivace je zaměřena určitým směrem,
- intenzity – úsilí o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá energii,
- stálosti – vytrvalost, schopnost překonávat různé překážky.

Motivace je spojena s dynamickou stránkou osobnosti člověka, odpovídá na otázku, proč určitý člověk dělá to či ono. Motivy objasňují příčiny chování člověka. Zajímavé je, jak vznikne u člověka motivované chování. Chování člověka má tři úrovně:

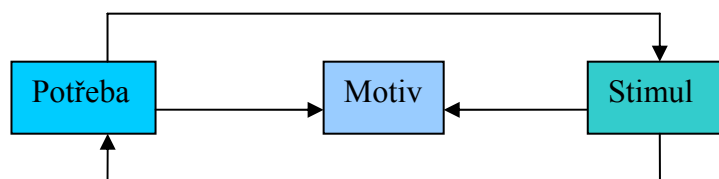
- chování reflexní,
- chování pudové,
- chování motivované.

Pro další výklad pojmu motivace a vzniku motivovaného chování je potřeba vymezit vztah mezi čtyřmi pojmy: hodnota, potřeba, stimul, motiv.

Tyto pojmy definuje psychologie a teorie motivace takto:

- hodnota: odpovídá nějaké potřebě člověka,
- potřeba: prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu, k čemu má hodnotící vztah,
- stimul: vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí člověka a podněcuje jeho činnost (v tomto textu již podrobně popsáno),
- motiv: vnitřní pohnutka, příčina chování člověka, která určuje směr a intenzitu jeho chování.

Vznik motivovaného chování je možné charakterizovat takto:



Uvědomění si vztahu mezi stimulem a potřebou vniká motiv.<sup>10</sup>

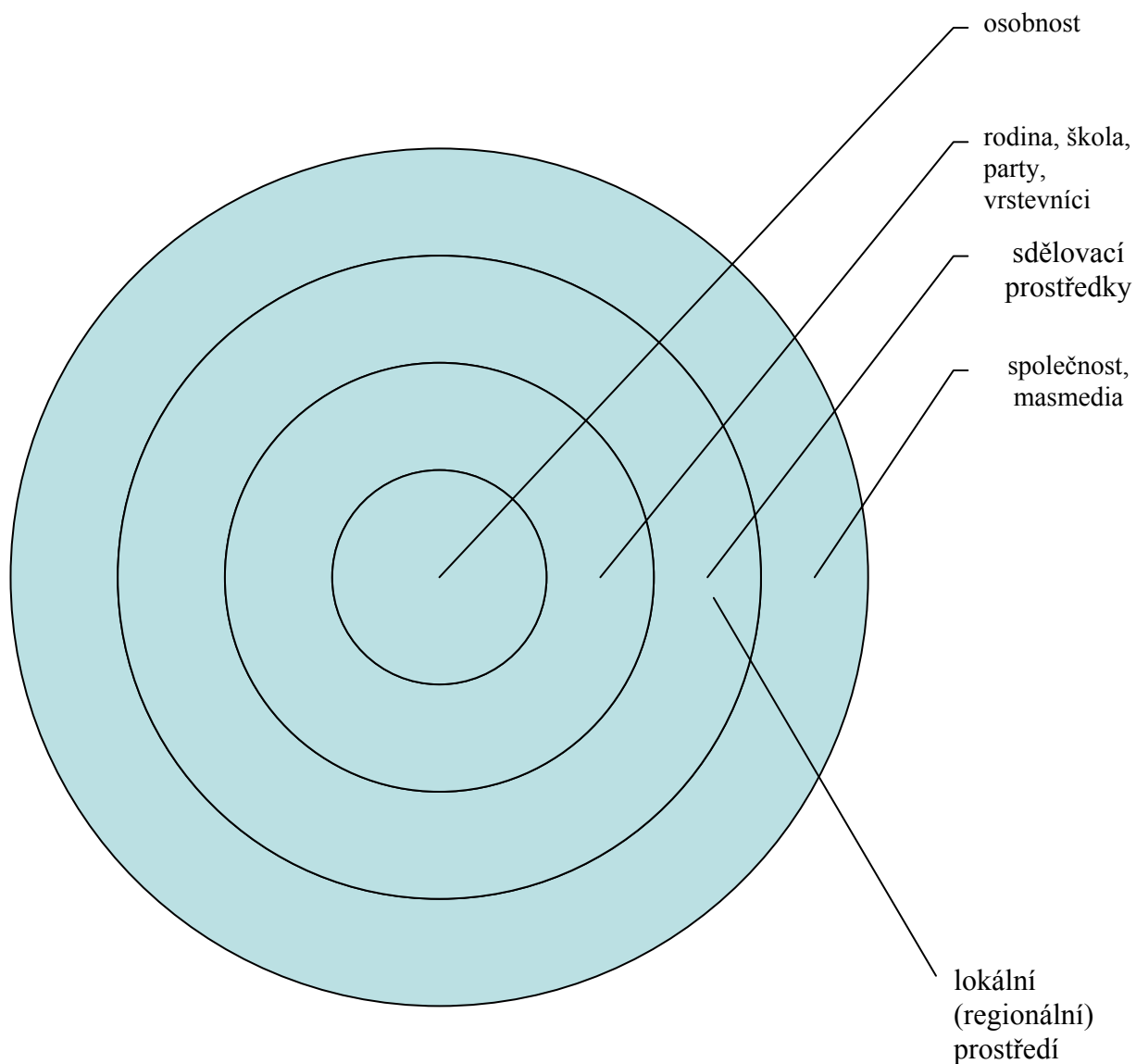
V průběhu bádání byla formulována řada teorií motivace (např. teorie potřeb, teorie atribuce atd.), které přispěly k poznání základních faktorů motivace a byly s větším nebo menším úspěchem přijímány i jako pramen poznání při využití motivace jako nástroje řízení v praxi manažerů. Současné teorie řízení považují motivaci za jeden z velmi významných prostředků řízení výkonnosti pracovníků. Motivace by měla být spojena s cílově zaměřeným chováním a mobilizovat energii lidí a zaměřit jejich chování na určený cíl.

### 3.1 Vliv prostředí

Pojem prostředí je pojmem všeobecně známým a užívaným. Objevuje se ve vědách společenských i přírodních, často v různém pojetí. Nahlédneme-li do různých slovníků, encyklopedií či učebnic, zjistíme, že v jednom se jejich definice prostředí shodují. Vždy jde o podmínky, jevy existující kolem nás, nezávisle na našem vědomí, tedy o určitý prostor, o objektivní realitu.

<sup>10</sup> GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 92.

Člověk je ovlivňován prostředím a současné prostředí (okolí) svým chováním ovlivňuje. Vztah člověka a prostředí ve všech jeho rovinách (od mikro až po makroúrovně) vyjadřují soustředné kružnice<sup>11</sup>:



<sup>11</sup> KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*, 1.vyd. Praha: Portál, 2008, s. 66 a s. 75

Prostředí může působit motivačně, zdánlivě motivačně, zdánlivě nemotivačně a nemotivačně:

- Motivační prostředí – dává všechny podmínky, které člověk ke svému rozvoji potřebuje (např. společenské – dobře fungující ekonomika, vysoká úroveň vzdělávacího systému, rodinné dobře fungující rodina, atd.).
- Demotivační prostředí – společenské, rodinné i osobní podmínky jsou na nízké úrovni.
- Zdánlivě motivační prostředí – vykazuje rysy motivačního prostředí, ale hodnotový systém společnosti, rodiny, eventuálně osobní může působit nemotivačně pro vzdělávání a rozvoj dané osobnosti. V tomto případě se z tohoto prostředí stává prostředí nemotivační.
- Zdánlivě nemotivační prostředí – nejsou zde veškeré podmínky, které osobnost potřebuje, ale při překonávání překážek se vůle jednotlivce zodolňuje, a tak toto prostředí ve svém výsledku působí motivačně.

V každém prostředí lze vytvořit strategii rozvoje:

- V motivačním prostředí se lze zaměřit na dlouhodobé cíle.
- V demotivačním prostředí je potřeba stanovit krátkodobé cíle, které mají okamžitě účinek a k tomu je nutné zefektivnit vzdělávací postup a proces rozvoje. Dosažení krátkodobého cíle s vysokým přínosem se stává východiskem pro dosažení dalšího cíle s vyšší hodnotou. Pokud se naučíme řídit vzdělávací procesy v tomto prostředí, můžeme využít tyto zkušenosti i v jiných prostředích.
- V zdánlivě motivačním prostředí je potřeba zaměřit se nejprve na vytvoření pozitivního hodnotového systému osobnosti, který svoji motivaci většinou najde v tvořivé užitečné práci pro ostatní.



- V zdánlivě demotivačním prostředí je nutné se orientovat na dosahování úspěšnosti v krátkodobých užitečných cílech, které mohou mít i delší časový horizont, než je tomu v nemotivačních prostředích. Dosažení těchto cílů se stává opět východiskem pro dosahování vyšších cílů.<sup>12</sup>

## 3.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace vystihuje postoj člověka k práci, okolnostem jeho pracovního uplatnění a k zadaným pracovním úkolům. V psychologii se rozlišují dvě skupiny motivů k práci:

1) Motivy, které souvisí se samotnou prací – motivace intrinsická:

- Potřeba činnosti jako takové – zbavit se nadbytečné energie.
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi.
- Potřeba seberealizace – smysluplná práce, jejíž výsledky jsou hodnotné a ve které může ukázat své kvality, předpoklady a dále se rozvíjet
- Potřeba výkonu – přináší uspokojení, radost.
- Potřeba moci

2) Motivy, které leží mimo vlastní práci – motivace extrinsická:

- Potřeba jistoty – spojena s budoucností člověka, potřebou peněz
- Potřeba sociálních kontaktů
- Potřeba sounáležitosti
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti

Stimulování motivace je nejdůležitější sféra práce s lidmi. Pracovní motivaci kladně ovlivňuje aspirační úroveň pracovníků. Nejlépe pokud je přiměřená, spíše vyšší. Ta vede k seberozvoji, k lepší kvalitě života, ke zlepšení celkového výkonu organizace. Aspirační úroveň nízká znemožňuje

---

<sup>12</sup> BĚLOHOUBEK, P. *Příprava a vzdělávání lidí*, Brno: Inženýrské centrum Brno, 2003, s. 4

efektivní využívání jejich potenciálu. A i extrémně vysoká aspirační úroveň má negativní důsledky.

Stimulační prostředky je zapotřebí vybírat s ohledem na konkrétní osobu a s ohledem na to jakou oblast činnosti chce ovlivnit:

- Seberozvoj, zvyšování a prohlubování kvalifikace, dovedností a znalostí.
- Pracovní výkon, jeho kvantitu a kvalitu.
- Tvořivost a novátorství.

Atd.

### **3.3 Motivační program organizace**

V každé organizaci je potřeba vytvářet podmínky pro rozvoj pracovníků a podněcovat jejich iniciativu. Management instituce by měl postupovat takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků organizace.

Obecné předpoklady výkonnosti pracovníků jsou:

- Vykonávaná práce je smysluplná a pro ně zajímavá.
- Jsou v přiměřené míře informováni o všech skutečnostech.
- Pracovníci mají perspektivu a možnost profesního růstu.
- Práce v podmínkách příznivého sociálního klimatu.

Motivační programy organizací, které jsou tedy orientovány na co nejlepší uspokojování a rozvíjení osobnosti v procesu práce. Při sestavování motivačních programů nejde jen o nakládání s finančními odměnami. Rozsah motivačního programu je širší, musí se v něm odrážet potřeby a zájmy zaměstnanců a jejich osobností. Motivační programy musí být sestavovány pro konkrétní skupiny pracovníků a společně s rozdělováním finančních odměn zahrnuje i postupy personálního řízení ve sféře rozvoje

kariéry, pracovního hodnocení, vytváření pracovních podmínek, rozvoje interní komunikace atd.

Vytváření výše popsaného programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor zaměřený na odhalení možných kritických míst ve fungování a činnosti instituce.

Pro lepší názornost si můžeme jmenovat některé možnosti hmotné motivace pracovníků v organizacích. Například dobrá základní mzda, osobní ohodnocení, poskytování půjček nebo úhrada životního pojištění, 13. a 14. plat, zaměstnanecké akcie, náborový příspěvek, příspěvek při odchodu do důchodu, řešení bytové otázky, služební auto i pro soukromé účely, slevy při nákupu firemních produktů, možnost levnějšího nákupu opotřebovaného nábytku, příspěvek na dovolenou, příspěvek na stravu, úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, pravidelné zvyšování platu, využívání podnikové chaty, školky, jeslí...

Mezi možnosti nehmotné motivace pracovníků pak může patřit udělování pochval a uznání, dobré pracovní podmínky, projevování důvěry, dobré pracovní vztahy, volná pracovní doba, správné delegování úloh, pravomocí a odpovědností, možnost zvyšování kvalifikace, možnost pravidelného postupu, možnosti a podmínky popracovního oddechu, doplňková dovolená, možnost využívat rekreační a relaxační zařízení, vhodná lokalita pracoviště, společenský význam práce a firmy, image a goodwill firmy, různá firemní utkání, bezplatná lékařská pomoc, vhodné stravovací podmínky...

Motivační program úzce souvisí s personálním řízením podniku. Je nutné ho srozumitelně formulovat a zveřejnit, přitom je možno postupovat různým způsobem, často bývá vyjádřen v brožuře popisující činnost organizace a zásady, podle kterých postupuje při personálním řízení. Motivační program organizace odráží její specifické charakteristiky. Nelze jej tedy vytvořit jako že

podmínky, které u pracovníků stimulují výkonnost, tvořivost a spokojenost jsou shodné s podmínkami, které zajišťují rozvoj podniku.<sup>13</sup>

### 3.4 Motivování pracovníků ke vzdělávání

V současné době rychlých změn je nezbytné zajistit kvalitní firemní vzdělávání. Úředníci územně samosprávných celků mají velmi dobře propracovaný systém vzdělávání, ale přesto je pro organizaci stále důležitější mít vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při zpracování efektivního motivačního programu v oblasti vzdělávání je zapotřebí správně zvolit soustavu stimulačních faktorů, které musí vycházet:

- ze strategie podniku (správního úřadu),
- z cílů podnikového systému vzdělávání,
- ze zohledňování specifík správního úřadu a regionu,
- a reagování na celospolečenskou situaci.

Každého člověka motivuje jiný faktor v jiném rozsahu, proto je při motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup. Motivačními faktory vzdělávání mohou být např.:

- pracovní postup,
- získání pracovního místa,
- udržení pracovního místa
- možnost seberealizace – využití získané kvalifikace,

---

<sup>13</sup> GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*, Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, s. 42

- získání kvalifikace (certifikátu, titulu),
- vyšší finanční ohodnocení,
- zlepšení pracovního postavení,

Atd.

Při zvažování tvorby vhodného motivačního programu ke vzdělávání je praktické aplikovat i některé všeobecně uznávané postuláty, např.:

- pracovníci musí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce,
- většina lidí má zájem tvořivě, kvalitně a produktivně pracovat,
- i malý úspěch, ocenění, pochvala jsou zdrojem zvýšení motivace a sebedůvěry pracovníka,
- je potřeba neustále nalézat činitele individuální motivace pracovníků,
- velmi dobrou formou motivace je osobní příklad a důvěra v manažera,
- namísto kritiky je potřeba pracovníkům poskytovat zpětnou vazbu,

Atd.

### 3.5 Pozitivní a negativní motivace

Při vzdělávání je velmi významná především pozitivní motivace (radost z úspěchu, zvědavost, vůle něco dokázat, předsevzetí, radost, atd.) Motivace negativní je účinná již méně, jedná se totiž o motivování strachem ze sankcí. Toto rozlišení je spíše teoretické, protože pro každého člověka je motivující radost z úspěchu a síla motivu bývá zeslabována strachem z neúspěchu. Dalo by se říci, že platí poměr:

$$\text{síla motivu} = \text{potřeba úspěchu} : \text{strachem z neúspěchu.}$$

Pozitivní motivace je umocňována i pocitem vnitřního uspokojení, který se projevuje, i když jde o učení pro získání výhod (učení unitární).

Tato motivace se mění s věkem. Dospělý si přesněji uvědomuje cíle učení, a to co od něho čekává. Jeho postoj je dán více cílevědomostí a vzdělávání jetím pádem efektivnější. Podstatné také je, že učení dospělých často neprobíhá s důrazem na uspokojení z poznání, ale z potřeby řešit určité problémy. Proto se i struktura motivů částečně liší.

### 3.6 Dílčí závěr

Každou organizaci (správní úřad) tvoří především lidé s tím, co umí a jsou odhodláni dělat. Jsou velice důležitým, ne-li nejdůležitějším kapitálem a vždy stojí za to, do jejich rozvoje vhodně investovat. Velmi důležitá je samozřejmě i odpovídající motivace a získání loajality. Míra motivovanosti a loajality úředníků na všech pozicích by měla být prioritním předmětem zájmu řízení lidských zdrojů a personálního řízení.

Doba, kdy stačilo pracovníkovi pouze přidat na platu je nenávratně pryč. Zaměstnanci dnes již nezajímá pouze o finanční ohodnocení, ale přikládá velký význam atmosféře ve společnosti, firemní kultuře, zajímavé práci, možnosti podílet se na rozhodování, nefinančním bonusům apod. Zaměstnanci chtějí mít také možnost profesního růstu, pocit, že se vyvíjejí. Mnohdy nejde jen o vertikální karierní růst, ale i o růst horizontální. Systém motivace by rozhodně neměl být statický a měl by odpovídat potřebám pracovníků. Také bychom neměli zapomínat, že každý člověk je jiný a vyžaduje individuální přístup.

## **4. Motivování úředníků ke vzdělávání - praktická část**

Motivace je základním kamenem úspěchu. Když jsme motivováni, dokážeme téměř cokoliv, když motivaci ztrácíme, radikálně se snižuje i náš výkon. Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Jeho účelem je aktivovat organismus a usměrnit chování k dosažení určitého cíle. Motivování můžeme stručně popsat jako úsilí jednoho lidského jedince vytvořit u jiného jedince (případně jiných jedinců) motivaci pro požadované chování.

Hlavním záměrem praktické části této práce je průzkum, zaměřený na to, jak jsou úředníci územně samosprávných celků v našem regionu, tedy na obecních, městských úřadech, magistrátním úřadu a krajském úřadu v Plzeňském kraji motivováni ke vzdělávání. Součástí průzkumu bylo také hledání odpovědi na otázku, zda se úředníci těchto správních úřadů mají zájem dlouhodobě zdokonalovat ve svém oboru.

### **4.1 Vymezení problému, cíle a stanovení hypotéz**

Cílem praktické části je zjištění a posouzení motivačních vlivů, působících na úředníky při jejich vzdělávání. Úkolem bude zjistit motivování úředníků ke vzdělávání zaměstnavatelem. A dále to zda samotní úředníci mají zájem se průběžně a dlouhodobě zdokonalovat ve své profesi. Zvolila jsem jednu z forem empirického výzkumu a to dotazníkové šetření.

Stanovila jsem tyto hypotézy:

Hypotéza 1

*Vzdělávání má vliv na profesní mobilitu úředníka.*

Hypotéza 2

*Za zvýšení, nebo prohloubení vzdělání je úředník ohodnocen.*

Hypotéza 3

*Všichni úředníci mají zájem se průběžně a dlouhodobě vzdělávat.*

## **4.2 Charakteristika výzkumného souboru a popis použité metody**

Jako výběrový soubor pro můj krátkodobý výzkum jsem zvolila úředníky Obecních úřadů, Městských úřadů, Magistrátu města Plzně a Krajského úřadu Plzeňského kraje. Všichni oslovení úředníci pracují ve správních úřadech na území Plzeňského kraje. Způsob výběru byl realizován jako mechanický a náhodný výběr. Takže jsem vybrala každou pátou osobu z telefonního seznamu náhodně zvoleného úřadu.

Oslovení vybraných pracovníků bylo realizováno prostřednictvím elektronické komunikace a případně doplňujících telefonických rozhovorů. Do souboru jsem zařadila všechny úředníky vykonávající státní správu mimo tajemníky úřadů a vedoucích úřadů. Celkem bylo osloveno 350 úředníků různých správních úřadů.



V zájmu získání úplných a pravdivých odpovědí byla osloveným subjektům zaručena anonymita při zpracování vyplněných dotazníků. Z tohoto důvodu nebudou uváděny žádné konkrétnější informace o respondentech.

Jak je již výše uvedeno, v praktické části této práce provádím sociologické šetření kvantitativní metodou, technikou dotazníku (příloha č. 2), ve kterém se úředníkům územně samosprávných celků kladly uzavřené otázky. Odpovědi jsou předem formulované a dotazovaný si zvolí jednu variantu z více možných odpovědí.

Pro dotazníkové šetření byl použit dotazník, který měl 2 části:

- Část A se týkala několika faktografických údajů,
- Část B obsahuje 11 výzkumných otázek, které lze označit jako uzavřené, nabízejí tři a více alternativních odpovědí, respondent má nějakým způsobem určit tu, se kterou se ztotožňuje.

Na základě vyhodnocení dotazníku potvrdím či vyvrátím stanovené hypotézy.

### **4.3 Analýza průzkumu a výsledky šetření**

V rámci tohoto průzkumu bylo distribuováno 350 kusů dotazníků. Distribuce dotazníků probíhala prostřednictvím e-mailové pošty. Celková návratnost (úspěšnost) dotazníkového šetření byla 22,3 %. Vyplněný dotazník odevzdalo 78 respondentů z celkového počtu 350 oslovených. Vyplněné dotazníky úředníci v 72 případech (92,3 %) vrátili zpět v elektronické podobě a 6 dotazníků (7,7 %) bylo předáno v podobě tištěné.

Průzkum byl prováděn ve třiceti dvou správních úřadech v Plzeňském kraji. Jde o reprezentativní vzorek úřadů státní správy, jelikož v Plzeňském kraji je 501 městských a obecních úřadů, 1 krajský úřad a 1 magistrátní úřad, nebylo dost dobře možné, aby byl do průzkumu zařazen každý z nich.

Bylo osloveno celkem 350 úředníků, z toho:

- 29 pracovníků obecních úřadů,
- 221 pracovníků městských úřadů,
- 43 pracovníků Magistrátu města Plzně,
- 57 pracovníků Krajského úřadu Plzeňského kraje.

Z celkového počtu oslovených, odevzdalo vyplněný dotazník 78 respondentů.

Z tohoto počtu bylo 38% ve věku 21-35 let,  
45% ve věku 36-50 let,  
17% ve věku 51-65 let.

Jako úředník státní správy pracuje déle než 10 let 30% dotazovaných.

V průběhu vykonávání činnosti úředníka státní správy změnilo pracovní pozici 52% dotazovaných.

### Výzkumný problém č. 1

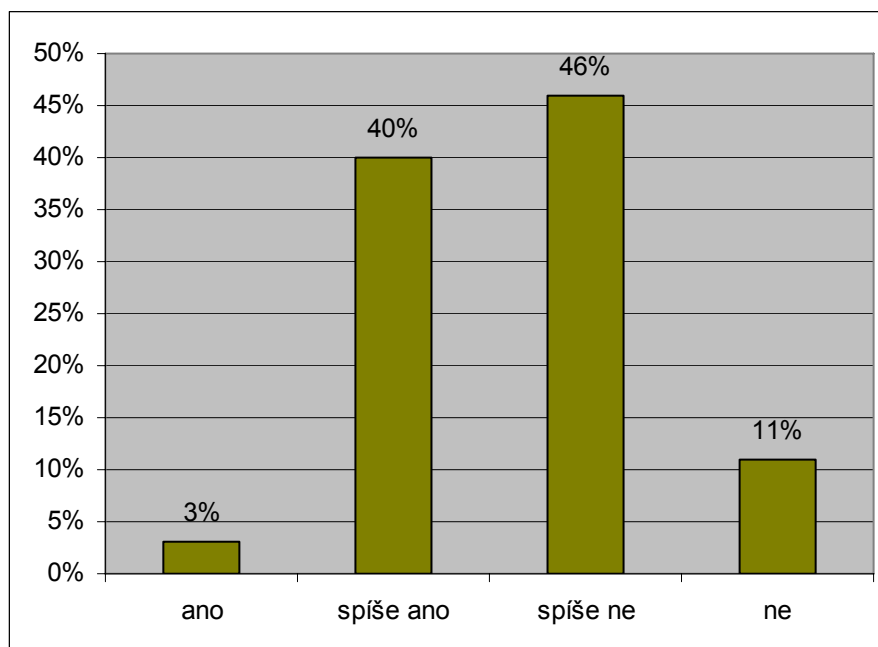
Má vzdělávání vliv na profesní mobilitu úředníka?

K této výzkumné otázce se vztahuje 8. a 9. bod části B dotazníkového šetření.

Respondentům byly položeny otázky:

- Má, případně bude mít prohlubování kvalifikace vliv na Vaši horizontální profesní mobilitu (přechod mezi profesemi, rozšiřování specializací apod.)

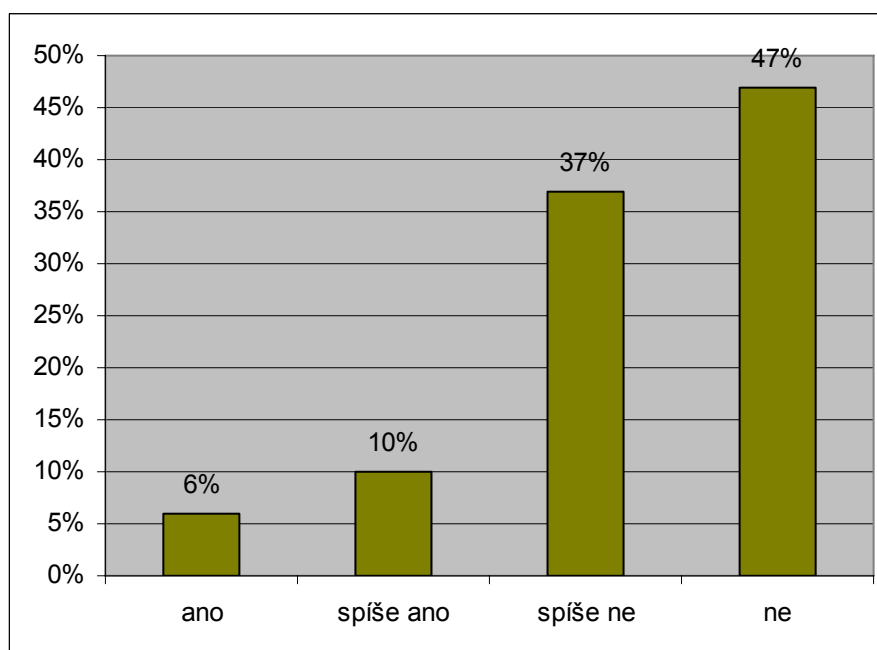
Znázornění odpovědí:



Mírně převažující je podíl odpovědí spíše ne a ne.

- Má, případně bude mít studium a vzdělávání vliv na Váš vertikální kariérní růst (pohyb v hierarchii organizace směrem nahoru)?

Znázornění odpovědí:



Výrazně převažují odpovědi spíše ne a ne.

**Hypotéza č.1 (Vzdělávání má vliv na profesní mobilitu úředníka) se nepotvrdila.**

Profesní kariéra úředníka má zpravidla hierarchický pohyb (ve vertikále, povýšení) nebo odborný pohyb (pohyb v horizontále, přechod od jedné odbornosti k jiné). Dá se říci, že je to úspěšná životní dráha nebo povolání, profese slibující možnost růstu a postupu. Je to vývoj zejména

profesionální, který je spojený s učením se novým dovednostem, získáváním, rozvojem a realizací osobního potenciálu. Odborníci dokonce tvrdí, že např. pokud mladý, začínající pracovník správního úřadu nemá kariérové ambice, nechce dělat kariéru, neměl by pro organizaci být zajímavý, a z dlouhodobějšího hlediska je potřeba zvážit jeho nahrazení někým, kdo kariéru na úřadě dělat chce.

Rozvoj a kariérový růst úředníka není praktické zaměřovat jen na posuny po stupních řízení na vertikále organizační hierarchie, ale na posuny po diagonálách i v horizontální rovině v souladu s potřebami jednotlivce i úřadu jako celku. Mnohdy je vhodné podmiňovat vertikální růst alespoň několika posuny po horizontále a diagonále. Může to být velmi prospěšné např. v případě, když se vedoucím úřadu stane zkušený pracovník úřadu, který prošel několika pozicemi na různých úrovních. Bohaté a různé zkušenosti z rozličných pracovních míst a prostředí tvoří výborný základ pro kompetentnost a profesionalitu takového vedoucího pracovníka.

Výše popsaným průzkumem bylo mimo jiné zjištěno, že 52% úředníků územně samosprávných celků v průběhu trvání svého pracovního poměru změnilo alespoň 1x svoji pracovní pozici (není rozlišeno, zda šlo o horizontální či vertikální mobilitu).

Doporučuje se také, že je kariérové pohyby vhodné podmiňovat získáváním nových kompetencí, nejlépe certifikovaným způsobem, rekvalifikací, doplňujícím vzděláváním apod.

Na základě výše uvedeného průzkumu však musím konstatovat, že celkově vzdělávání na správních úřadech Plzeňského kraje, spíše nemá vliv na profesní mobilitu úředníka. Jen 16% dotazovaných odpovědělo, že vzdělávání a studium bude, případně spíše bude mít nějaký vliv na jejich vertikální kariérní růst.

## Výzkumný problém č. 2

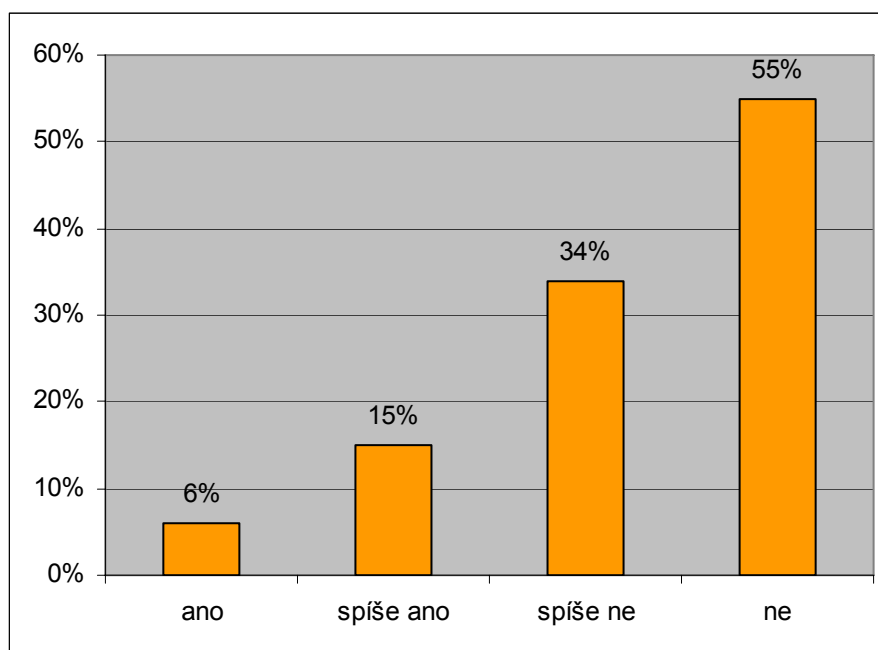
Je za zvýšení, nebo prohloubení vzdělání úředník ohodnocen?

K této výzkumné otázce se vztahuje 10. a 11. bod části B dotazníkového šetření.

Respondentům byly položeny otázky:

- Má studium a vzdělávání nějaký vliv na Vaše finanční ohodnocení?

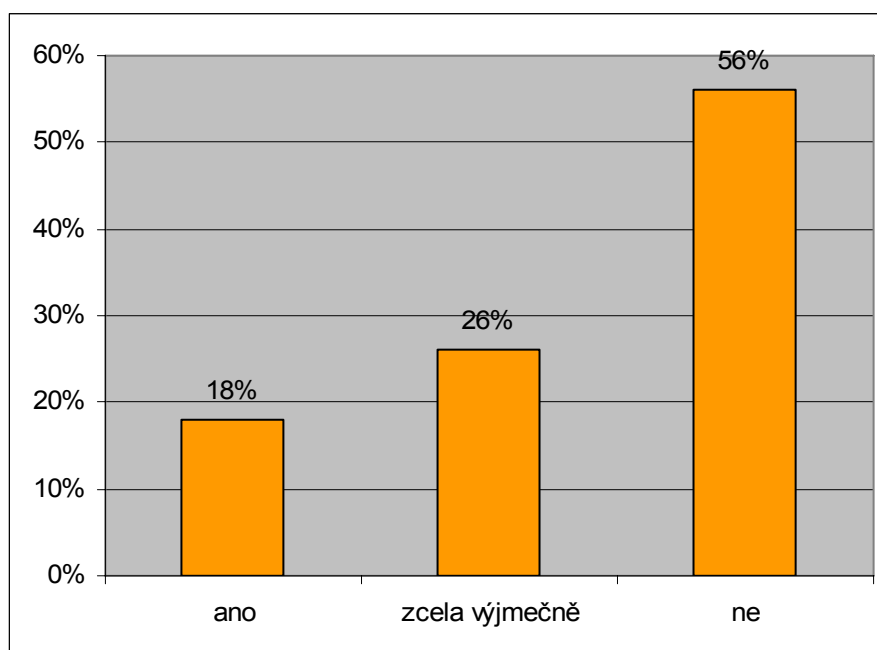
Znázornění odpovědí:



Výrazně převažují odpovědi spíše ne a ne.

- Získali jste v zaměstnání díky studiu a vzdělávání odměnu nemateriální povahy (např. poděkování, projevení důvěry, pochvalu, uznání, možnost podílet se na rozhodování, samostatném úkolu apod.)

Znázornění odpovědí:



Zcela převažuje odpověď ne.

**Hypotéza č. 2 (Za zvýšení, nebo prohloubení vzdělání je úředník ohodnocen) se nepotvrdila.**

Odměňování pravidelnou měsíční mzdou je ze zákona povinná kompenzace pracovního úsilí a času, který úředník stráví v zaměstnání. Plat také kompenzuje tzv. ušlou příležitost, to je nahrazení ztracené možnosti mít peněžní příjem z jiné výdělečné aktivity. Plat je zaměstnanci proto považován za samozřejmý nárok, nicméně bude-li chybět, nebo bude-li nedostatečný

stane demotivátorem. Zajímavé je, že ani vysoký plat zaměstnance, navzdory vstřícnému přijetí nemotivuje k podávání lepších výkonů. Zvýšení platu má povzbuzující efekt pouze omezený čas (psychologové tvrdí, že maximálně 3 měsíce).

Finanční odměňování úředníků má fixní složku, poskytující důležitý pocit existenční jistoty a pohyblivou složku, která je závislá na ceně pracovníka na trhu práce, na délce jeho pracovní praxe v rámci úřadu i mimo něj, na výkonnosti, na významu práce v úřadu. Součástí platového hodnocení bývají

i mimořádné odměny reflektující nějaký nadstandardní a mimořádný výkon, který přinese prospěch úřadu.

Z tohoto důvodu je překvapivé zjištění, že v dnešní náročné době, kdy je nutné podporovat rozvoj kvalifikovanosti a vzdělanosti odpovědělo 55% respondentů dotazníkového průzkumu, že studium a vzdělávání nemá žádný vliv na jejich finanční ohodnocení.

Odměňování úředníků však nemá jen podobu platu a finanční odměny, ale také mimomzdovou složku, kterou můžeme ještě rozdělit na materiální a nemateriální. Tento způsob odměňování má častokrát lepší motivační účinky, než plat. Je zjištěno, že mimomzdové podoby oceňování mají také účinnost dlouhodobou. Jedná se například o rozličné zaměstnanecké výhody, osobní privilegia, nejlépe ta neoficiální. Je zjištěno, že nejsilnější motivátory jsou odměny povahy nemateriální, např. projev náklonnosti od vůdčí autority úřadu, zařazení do týmu s prestižním a důležitým úkolem, poskytnutí pocitu důležitosti, morální uznání apod. Velmi motivující je vždy poděkování.

Proto je pro mě výsledek dotazníkového průzkumu poměrně nečekaný. 56% respondentů uvedlo, že se jim nikdy nedostalo v zaměstnání díky studiu a vzdělávání nemateriální odměny – tohoto tak účinného motivačního nástroje.



### Výzkumný problém č. 3

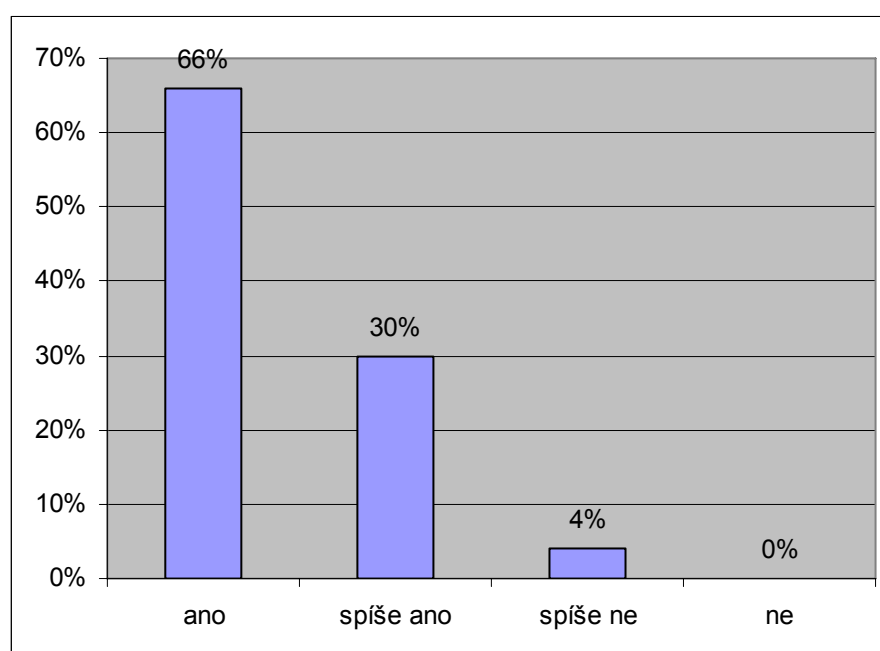
Mají všichni úředníci zájem se průběžně a dlouhodobě vzdělávat?

K této výzkumné otázce se vztahuje 1., 2., 3., 4., 5., 6., a 7. bod části B dotazníkového šetření.

Respondentům byly položeny tyto otázky:

- Máte zájem se průběžně a dlouhodobě vzdělávat a zdokonalovat ve své profesi?

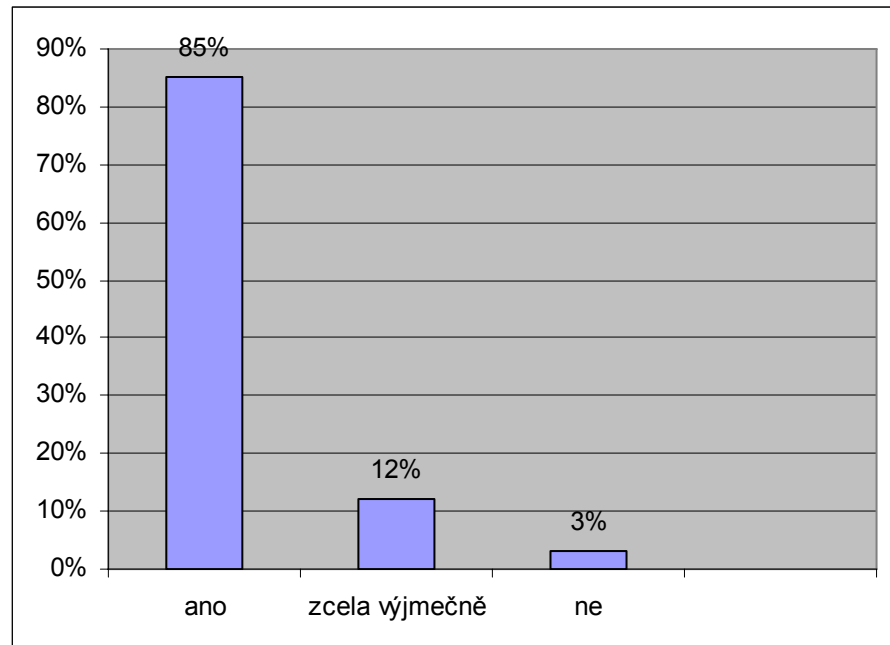
Znázornění odpovědí:



Většina úředníků odpověděla ano.

- Zvyšujete si kvalifikaci na vzdělávacích akcích zajištěných zaměstnavatelem?

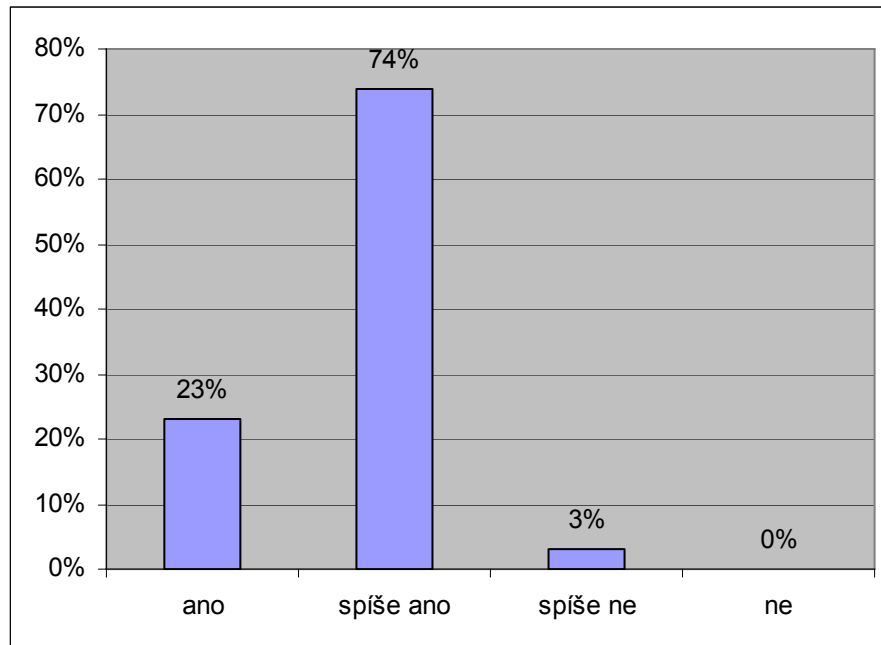
Znázornění odpovědí:



Převážná část respondentů odpověděla ano.

- Vzdělávání je pro Vás prostředkem, abyste mohl(a) vykonávat svoji profesi.

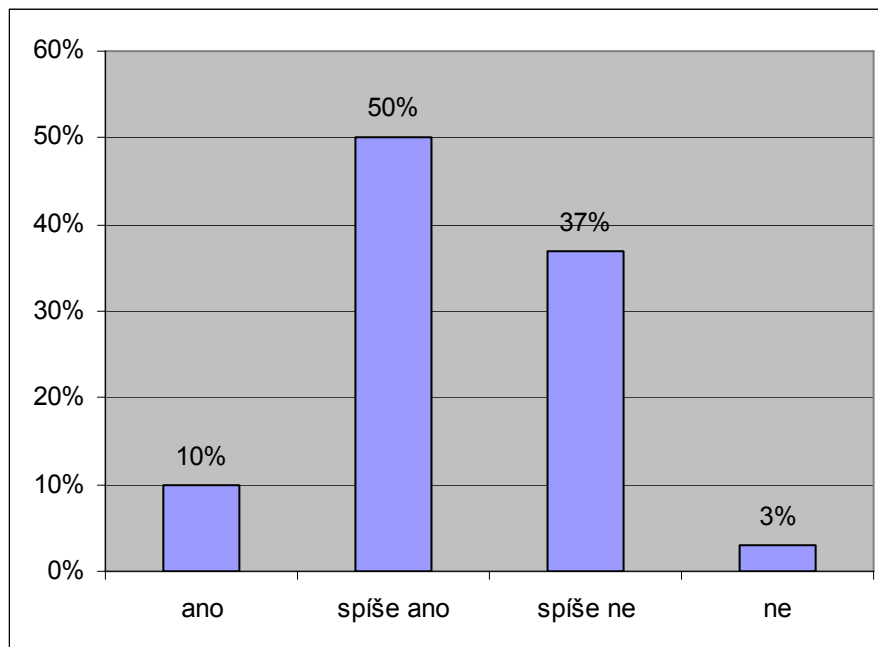
Znázornění odpovědí:



Většina odpověděla spíše ano a ano.

- Vzdělávání je pro Vás samo o sobě cílem, vzdělávání Vás uspokojuje.

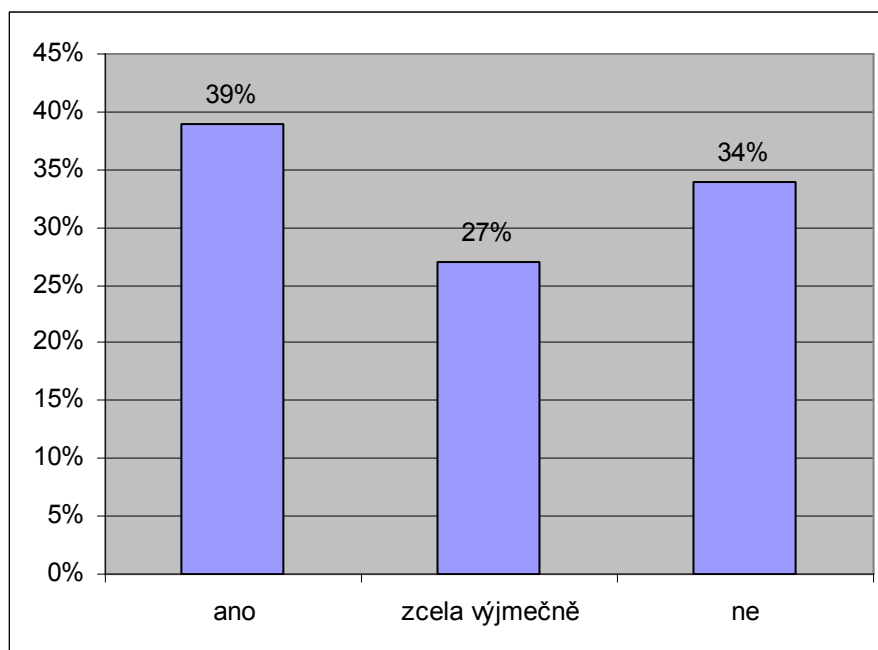
Znázornění odpovědí:



Pro 10% respondentů je vzdělávání samo o sobě cílem, dalších 50% odpovědělo spíše ano.

- Zúčastňujete se vzdělávacích akcí i v oblastech, které přímo nesouvisí s Vaší pracovní činností (individuální vzdělávání)?

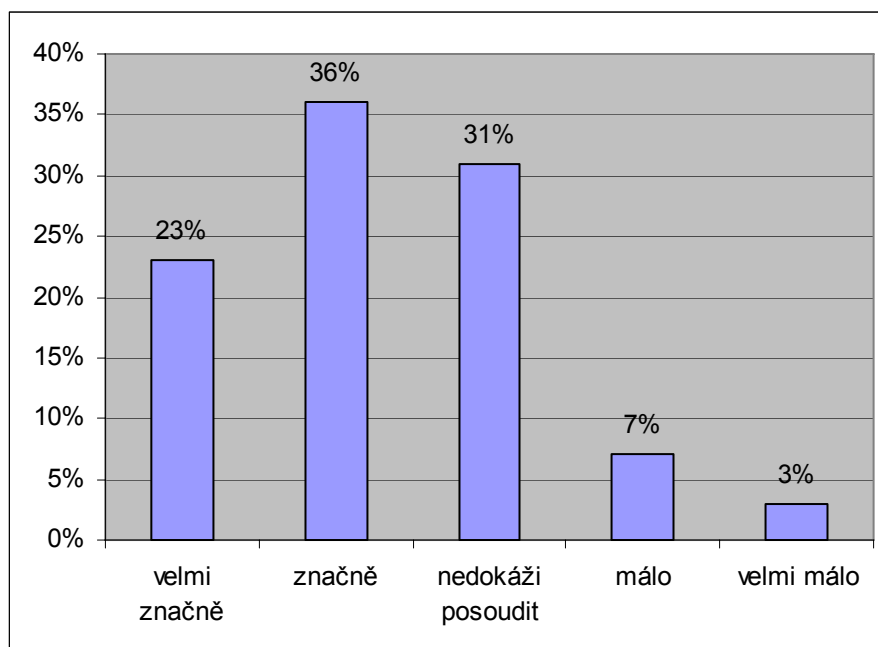
Znázornění odpovědí:



39% dotázaných odpovědělo, že se individuálních akcí zúčastňuje, 27 % se zúčastňuje je velmi výjimečně, a 34% vůbec ne.

- Absolvované vzdělávání přispívá k rozšíření a prohloubení Vašich znalostí, dovedností, návyků a zkvalitnění práce.

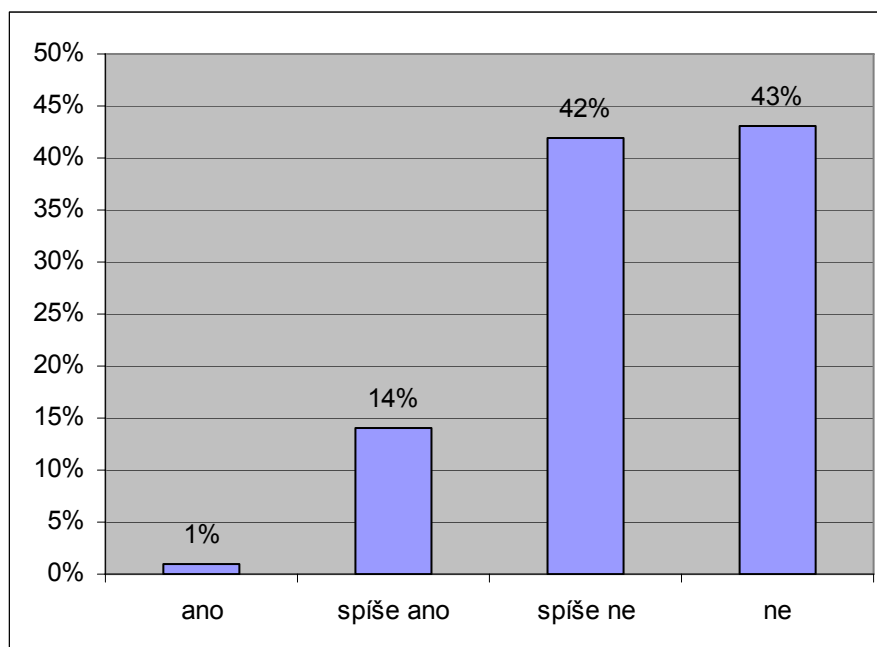
Znázornění odpovědí:



31% dotázaných uvedlo, že toto nedokáže posoudit. Celkem 59% odpovědělo značně, případně velmi značně. A 10% málo a velmi málo.

- Považujete účast na vzdělávacích akcích za ztrátu času a zúčastňujete se jich jen proto, že Vám to ukládá zaměstnavatel?

Znázornění odpovědí:



Výrazně převažují odpovědi spíše ne a ne.

**Hypotéza č. 3 (Všichni úředníci mají zájem se průběžně a dlouhodobě vzdělávat) se nepotvrdila.**

Vzdělávání je bezpochyby základním pilířem rozvoje lidských zdrojů ve všech oblastech působnosti člověka. Vzdělávání úředníků státní správy je v současné době jeden z nejpropracovanějších a ucelených specializovaných vzdělávacích systémů ve veřejné správě. Z provedeného průzkumu vyplývá, že většina úředníků má zájem se průběžně, dlouhodobě vzdělávat a zdokonalovat ve své profesy a 85% úředníků si běžně zvyšuje kvalifikaci na

vzdělávacích akcích zajištěných zaměstnavatelem. Protože mezi pracovníky státní správy dlouho přetrvával názor o formálnosti školení, získaný zřejmě na základě dřívějších negativních zkušeností, pokládám za velmi pozitivní zjištění, že pouze 1% respondentů vyhodnoceného dotazníkového šetření považuje účast na školicích a vzdělávacích akcích za ztrátu času.

Dnešní složitá doba, časté změny v legislativě, tlak veřejnosti, politické pohyby apod. způsobuje nápor na psychiku a trénovanost odborného intelektu a na stálý zvyk se učit jakožto součást úřední profesionality. Učení bývá podmínkou, ale i zdrojem konkurenční výhody člověka. 94% (z toho 23% rozhodně ano a 74% spíše ano) dotazovaných úředníků uvedlo, že vzdělávání je prostředkem, aby mohli vykonávat svoji profesi.

Motivace ke vzdělávání však může být zakotvena i v nepragmatických důvodech. Například v hodnotové orientaci, kdy vzdělání má větší důležitost než majetek a příjmy. Při dotazování 60% (10% rozhodně ano a 50% spíše ano) úředníků uvedlo, že je vzdělání uspokojuje a je pro ně samo o sobě cílem. A 39% pracovníků správních úřadů se vzdělává i v oblastech, které přímo nesouvisí s jejich pracovní náplní. Individuálně se vzdělávají, udržují a rozvíjejí své rozumové schopnosti, poznávají sebe sama – chtějí být vzdělaní.



## 4.4 Závěr výzkumu

Každý správní úřad tvoří především úředníci. S tím co umí a co jsou odhodláni dělat. A motivace je mimořádně mocný nástroj, jak dostat ze zaměstnanců to nejlepší. Rozhodně bychom na ni však neměli nahlížet cynicky, a považovat ji za záležitost lstivé manipulace a způsob jak dostat lidi tam, kam chceme, aniž by si to vůbec uvědomili. Vedení, které v současné době nedovede účinně a správně užívat různých motivačních nástrojů je „typem minulé sezóny“. Proto je velmi překvapivé zjištění výše popsaného průzkumu, že většina pracovníků správních úřadů není zaměstnavatelem ke vzdělávání motivována. Například obrovským motivačním magnetem je jakákoliv forma uznání nabytého vzdělání, přesto 56% úředníků nikdy nezískalo za vzdělávání a studium ani odměnu nemateriální povahy jako je pouhé poděkování, projevení důvěry, pochvala, uznání apod.

Vzdělávání je běžně považováno také za formu investice. Každá vzdělávaná osoba musí vynaložit určité úsilí, energii, čas a stále častěji i finanční prostředky k tomu, aby se mohla systematicky rozvíjet. Tudíž předpokládám, že si každý položí otázku, zda vynaložené úsilí vede k nějakému výsledku, zda je přítomen nějaký motiv, proč svůj čas a energii investovat právě do seberozvoje.

Vzhledem k minimální motivaci, je hodně zajímavé další zjištění, že většina pracovníků správních úřadů má sama zájem se průběžně a dlouhodobě vzdělávat. Úředníci si tedy více než management úřadů, v současné době nových poznatků, prudce se měnící legislativy, měnícího se společenského prostředí, politických změn a tlaku veřejnosti uvědomují důležitost rozvoje a seberozvoje.

## **Doporučení pro praxi**

Vědění, poznávání a znalosti jsou považovány za vysoce účinné produkční faktory, proto si myslím, že by závěry této práce mohly využívat personalisté či vedoucí úředníci jako pomoc při efektivním motivování ke vzdělávání. Smyslem motivace totiž není jen zajistit, aby se stalo to co se má stát, ale mělo by usilovat o dosažení maxima. A tak přispět ke kvalitnější činnosti správních úřadů, protože dobrá profesionální úroveň v této oblasti je i jistou zárukou dobrého fungování věcí veřejných.

## Závěr

V naší zemi je systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků velmi dobře propracován. Okamžikem převzetí určité funkce vzniká povinnost být pro tuto činnost průběžně vzděláván. Toto vzdělávání není jednoduchou záležitostí a je ho třeba považovat za neustálý proces, kterým se musí zdokonalovat a vytvářet příznivé podmínky pro všechny pracovníky.

Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků, tak jak je vymezeno zákony, má podle mého názoru dlouhodobý potenciál, který hraje v rozvoji úředníků pozitivní roli, avšak představuje pouze předpoklad, základ, který sám o sobě pro kvalitní výkon práce úředníků státní správy nestačí. Měl by se klást větší důraz na etické hodnoty a tzv. měkké dovednosti, jako je jednání s občany, poskytování rad a informací, respektování občanských práv, iniciativní předcházení problémům, řešení konfliktů apod.

Přesto, že vzdělávání nemá tu moc měnit státní správu jako celek, může přispět k profesnímu rozvoji zaměstnanců státních úřadů a zároveň sdělovat a šířit nové metody a trendy potřebné pro rozvoj kvality státní správy. Úřad je prostředí s nímž je pracovník ve vztahu vzájemného působení, pracovní prostředí působí na úředníka určitými podněty, ovlivňuje jeho rozvoj a on na tyto impulsy reaguje, přizpůsobuje se, a také pracovní prostředí svou prací a přístupem aktivně mění.

Při řízení lidských zdrojů musíme vždy vycházet z předpokladu, že výkonnost lidí je podmíněna dvěma základními faktory, a to jak mírou jejich odborné způsobilosti pro výkon konkrétní svěřené pracovní činnosti, tak i mírou motivace. Z tohoto důvodu jsem se v praktické části této práce věnovala tomu, jak jsou svým zaměstnavatelem úředníci územně samosprávných celků motivováni ke vzdělávání. Výše již bylo řečeno, že každý

územní samosprávný celek je povinen úředníkovi zabezpečit prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících a tím zajistit jeho způsobilost (kvalifikovanost). Jedná se tedy spíše o negativní motivaci ke vzdělávání, protože je postavena na strachu ze sankcí. Mnohem účinnějším hybadlem je motivace pozitivní, která je umocňována pocitem uspokojení vzdělávající se osoby. A právě na zjištění tohoto druhu motivace byla zaměřena část dotazníkového šetření v praktické části této práce. Z výsledků průzkumu však vyplynulo, že úředníci jsou ze strany zaměstnavatele motivováni ke vzdělávání jen minimálně .

Dále jsem se v praktické části zabývala tím, zda mají sami úředníci zájem se průběžně a dlouhodobě vzdělávat. A vzhledem k tomu, že je zaměstnavatel k učení a zvyšování vlastního potenciálu téměř nemotivuje je nečekané zjištění, že většina úředníků o vzdělávání zájem má a různým způsobem se i vzdělává.

Na základě popsaných skutečností a s ohledem na rozsah problematiky profesního vzdělávání úředníků státní správy, považuji cíle diplomové práce, které jsem si stanovila za splněné. A protože v dnešní náročné době musíme akceptovat potřebu neustálého profesního vzdělávání, jako nezbytnou podmínku efektivního zapojení do pracovního procesu, nebudeme moci ani v budoucnu toto téma docela uzavřít.

# Resumé

Cíl předložené diplomové práce s názvem „Motivace úředníků ke vzdělávání“ je již definován v jejím úvodu. Zabývám se vzděláváním úředníků územních samosprávných celků v České republice.

Práci jsem rozdělila do čtyř bloků, v prvním se věnuji změnám ve společnosti a jejich dopadu na vzdělávání. Druhá část je zaměřena na popis systému přípravy a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, včetně zajišťování kvality tohoto vzdělávacího procesu. Další část je věnována motivaci. A čtvrtý blok je praktická část diplomové práce. Tento zahrnuje průzkum se zaměřením na motivaci úředníků ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele, včetně analýzy získaných informací.

Záměrem práce bylo charakterizovat oblast vzdělávání úředníků územních samosprávních celků. Zabývala jsem se tím, zda současný právní rámec daný především zákonem o úřednících č. 312/2002 Sb., vyhovuje současným potřebám vzdělávání pracovníků správních úřadů. Dále jsem zjišťovala motivovanost a zájem úředníků o profesní vzdělávání.

## **Anotace**

Diplomová práce na téma „Motivace úředníků ke vzdělávání“ je zaměřena na problematiku vzdělávání ve státní správě. Zabývá se tím, zda vyhovuje stávající právní rámec, daný především zákonem o úřednících, potřebám vzdělávání pracovníků správních úřadů. Práce je také orientována na motivaci úředníků ke vzdělávání zaměstnavatelem, a dále i na to, zda samotní úředníci mají zájem se průběžně a dlouhodobě zdokonalovat ve své profesi.

## **Klíčová slova**

Úředník, úřad státní správy, kvalifikace, učící se organizace, celoživotní učení, profesní vzdělávání, profesní mobilita, motivace.

## **Annotation**

The bachelor thesis on the topic of „Officials' motivation for further education“ is aimed at the problems with further education in state administration. It deals with the problem, if the existing legal framework – given above all in the Law of Officials - corresponds with the requirements for further education of the officials working at the administration. The thesis is also orientated on the officials' motivation for the education through the employer and furthermore also on that, if the officials themselves are interested in a continuous and long-time improving in their profession.

## **Keywords**

Official, state administration, qualification, learning organisation, lifetime study, professional education, professional mobility, motivation.

## Použitá literatura a prameny

1. Zákon o úřednících, zákon č. 312/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů
2. Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů
3. Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů
4. BENEŠ, M. a kol. *Lidský kapitál v vzdělávací marketing*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia s.r.o., 2004, 33 s. ISBN 80-86861-04-X
5. BĚLOHOUBEK, P. *Příprava a vzdělávání lidí*. Brno: Inženýrské centrum Brno, 2003, 52 s. ISBN 80-86308-10-3
6. BOČKOVÁ, V. a kol. *Aktuální problémy výchovy a vzdělávání dospělých II*. 1.vyd. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého v Olomouci, 1995, 50 s. ISBN 80-7067-569-1
7. BOČKOVÁ, V. *Vzdělávání – průvodní jev života*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002, 54 s. ISBN 80-244-0441-9
8. CLEGG, B. *Motivace*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005, 116 s. ISBN 80-251-0552-4
9. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2
10. GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, 101 s.
11. HARTL, P. *Psychologický slovník*. 3. vyd. Praha: Jiří Budka, 1996, 297 s. ISBN 80-90 15 49-0-5
12. JEDLIČKOVÁ, I. *Úvod do andragogiky*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2006, 44 s.

13. KRAJÁČ, P. *Úvod do řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2005, 87 s.
14. KRAUS, B. *Sociální pedagogika II*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, 77 s.
15. KRAUS, B. *Základy sociální pedagogiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3
16. KRAUS, B., POLÁČKOVÁ V. *Člověk-prostředí-výchova*. Brno: Paido, 2001, 199 s. ISBN 80-7315-004-2
17. MALACH, J., ZAPLETAL B. *Vybrané problémy andragogiky*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Pedagogická fakulta, 2005, 132 s. ISBN 80-7368-043-2
18. MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 148 s.
19. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2000, 200 s.
20. PALÁN, Z., *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 74 s. ISBN 978-80-86723-31-0
21. PALÁN, Z., RÝZNAR, L. *Vzdělávání dospělých a Evropa*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000,
22. PONDĚLÍČEK, J. *Managerské dovednosti úředníka*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2004, 79 s.
23. ŘEHOŘ, A. *Metodické pokyny pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2008, 47 s.
24. VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2007, 223 s.
25. VÍZDAL, F. *Techniky poznávání osobnosti*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2005, 50 s.
26. VODÁK, J, KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 212 s.



27. *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě*, sborník příspěvků. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005, 180 s. ISBN 80-244-1142-3
28. *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě*, sborník příspěvků. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, 108 s. ISBN 80-244-1476-7
29. *Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě*, sborník příspěvků z konference. 1. vyd. Karviná: Statutární město Karviná, 2007, 125 s. ISBN 978-80-239-9777-4
30. *Práce a mzda říjen/listopad 2002*, odborný časopis. Vydáno 20. 09. 2002, Praha, ASPI Publishing, ISSN 0032-6208
31. <http://www.mvcr.cz/verejna> správa/vzdělávání a akreditace

# Seznam příloh

Příloha č. 1 – Plán vzdělávání úředníka

Příloha č. 2 - Dotazník

## **Příloha č. 1**

**Úřad:**

### **Plán vzdělávání úředníka**

**(podle § 17 zákona č. 312/2002 Sb.)**

**Jméno a příjmení, titul:**

**Název pracovního (funkčního) místa:**

**Odbor (oddělení):**

**Charakter práce (správní činnosti):**

**Dosažené předcházející vzdělání:**

**1. Střední vzdělání: a) všeobecné**

.....

**b) odborné (obor)**

.....

**2. Vyšší odborné (obor studia):**

.....

3. **Vysokoškolské vzdělání:**  
a) **bakalářské**  
.....  
b) **magisterské**  
.....  
c) **doktorandské**  
.....
4. **Postgraduální – vědecké:**  
.....
5. **Zvláštní odborná způsobilost:**  
.....
6. **Další profesní kurzy:**
7. **Uznané vzdělání podle vyhl. MV č. 511/2002 Sb.:**
8. **Uznané vzdělání podle § 34 zák. č. 312/2002 Sb.:**

1. **Vstupní vzdělávání**  
(§ 19 zák. č. 312/2002 Sb.)

**Nástup školení:**

**Absolvoval dne:**

**Číslo osvědčení :**

**Počet dnů vzdělávání:**

## Dohodnutý plán vzdělávání

### 2. Průběžné vzdělávání :

(§ 20 zák. č. 312/2002 Sb.)

**Název vzdělávací akce:**

Nástup na školení:

Absolvoval dne:

Číslo osvědčení:

Počet dnů vzdělávání:

### 3. Zvláštní odborná způsobilost:

(§ 21 zák. č. 312/2002 Sb.)

**Druh ZOZ dle vyhlášky MV č. 512/2002 Sb.:**

Příhláška podána dne:

Vzdělávací instituce:

Příprava ukončena dne:

Zkouška dne:

Číslo osvědčení:

Počet dnů zkoušky:

### 4. Vzdělávání vedoucích úředníků (vedoucích úřadů):

(§ 27 zák. č. 312/2002 Sb.)

Příhláška podána dne:

Vzdělávací instituce:

Termíny školení:

Absolvoval dne:

Číslo osvědčení:

**Plán vzdělávání sestavil:**

**Plán vzdělávání schválil:**

**Dne:**

**Plán vzdělávání převzal:**

**Dne:**

**Změny plánu vzdělávání:**

## **Příloha č. 2**

Bc. Martina Svobodová  
tel.: 724 123 011, 379 209 923  
e-mail: sv.martina7@seznam.cz

### **Motivace úředníků ke vzdělávání**

Jsem studentkou IMS Brno a získávám podklady pro zpracování DP na téma motivace úředníků ke vzdělávání. Z tohoto důvodu se na Vás obracím se žádostí o vyplnění dotazníku. Dotazník je víceméně anonymní, a proto věřím, že budou Vaše odpovědi co nejupřímnější. Chtěla bych Vás ujistit, že získané údaje budou sloužit výhradně k účelu zpracování mé DP a Váš dotazník se v žádném případě nedostane do nepovolaných rukou.

U položek v první části dotazníku (A) uvádějte číselný počet roků. Druhá část dotazníku (B) Vám nabízí variantní odpovědi. Vyberte vždy jednu z nich, se kterou se nejvíce ztotožňujete. U každé položky je ještě možné volné vyjádření (váš komentář).

Za spolupráci a vyplnění dotazníku Vám velice děkuji.

#### **Část A**

- 1) Jaký je Váš věk?
- 2) Kolik let pracujete jako úředník státní správy?
- 3) Kolik let pracujete na stávajícím pracovním místě?

#### **Část B**

- 1) Máte zájem se průběžně a dlouhodobě vzdělávat a zdokonalovat ve své profesi?
  - a. ano
  - b. spíše ano

- c. spíše ne
- d. ne

2) Zvyšujete si kvalifikaci na vzdělávacích akcích zajištěných zaměstnavatelem?

- a. ano
- b. zcela výjimečně
- c. ne

3) Vzdělávání je pro Vás prostředkem k tomu, abyste mohl(a) vykonávat svoji profesi?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

4) Vzdělávání je pro Vás samo o sobě cílem - vzdělání Vás uspokojuje?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

5) Zúčastňujete se vzdělávacích akcí i v oblastech, které přímo nesouvisí s Vaší pracovní činností individuální vzdělávání?

- a. ano
- b. zcela výjimečně
- c. ne

6) Myslíte si, že absolvované vzdělávání přispívá k rozšíření a prohloubení Vašich znalostí, dovedností, návyků a zkvalitnění práce?

- a. velmi značně
- b. značně
- c. nedokáží posoudit
- d. málo
- e. velmi málo



- 7) Považujete účast na vzdělávacích akcích za ztrátu času a zúčastňujete se jich jen proto, že Vám to ukládá zaměstnavatel?
- a. ano
  - b. spíš ano
  - c. spíš ne
  - d. ne
- 8) Má, případně bude mít prohlubování kvalifikace vliv na Vaší horizontální profesní mobilitu (přechod mezi profesemi, rozšiřování specializací apod.)?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
- 9) Má, případně bude mít studium a vzdělávání vliv na Váš vertikální kariérní růst (pohyb v hierarchii organizace směrem nahoru)?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
- 10) Má studium a vzdělávání nějaký vliv na Vaše finanční ohodnocení?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
- 11) Získali jste v zaměstnání díky studiu a vzdělávání odměnu nemateriální povahy (např. poděkování, projevení důvěry, pochvalu, uznání, možnost podílet se na rozhodování, samostatném úkolu, apod.)?
- a. ano
  - b. zcela výjimečně
  - c. ne

