

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

**Celoživotní vzdělávání úředníků jako výchovný cíl  
interního působení státní správy**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vedoucí diplomové práce:**  
**JUDr. PhDr. Ivo Svoboda, Ph. D.**

**Vypracoval:**  
**Bc. Lubomír Frolda**

**Brno 2009**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Celoživotní vzdělávání úředníků jako výchovný cíl interního působení státní správy“ zpracoval samostatně a použil jen ty informační zdroje, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

Brno 25. 3. 2009

.....  
Bc. Lubomír Frola

## **Poděkování**

Děkuji panu JUDr. PhDr. Ivo Svobodovi, Ph. D. za příkladné vedení mé diplomové práce a metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování její praktické části.

Dále bych rád vyjádřil poděkování panu Ing. Zdeňku Doleželovi ze Živnostenského úřadu města Brna za věcné připomínky k teoretické i praktické části mé diplomové práce.

Rovněž bych chtěl poděkovat svým rodičům za celkovou podporu, kterou mi poskytli během studia i při zpracování mé diplomové práce, a kterých si nesmírně vážím.

Bc. Lubomír Frolda

## OBSAH

<b>Úvod</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Vzdělávání dospělých</b> .....	<b>5</b>
1.1 Současné pojetí vzdělávání dospělých .....	7
1.2 Marketing a vzdělávání dospělých .....	10
1.3 Evropský a mezinárodní pohled na vzdělávání dospělých .....	13
<b>2. Státní správa a úředník</b> .....	<b>21</b>
2.1 Profese: úředník státní správy nebo byrokrat? (malý historický exkurs) .....	22
2.2 Trendy ve vzdělávání úředníků ve vybraných evropských zemích .....	31
<b>3. Vzdělávání úředníků státní správy v České republice</b> .....	<b>43</b>
3.1 Vzdělávání státních zaměstnanců ve správních úřadech .....	43
3.1.1 Struktura vzdělávání a vzdělávací programy .....	44
3.1.2 Akreditace vzdělávacích programů, bloků a modulů .....	46
3.2 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků .....	47
3.2.1 Vzdělávání úředníků .....	47
3.2.2 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů .....	51
3.2.3 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů .....	51
3.2.4 Rovnocennost vzdělávání .....	51
3.3 Předpoklady profesního vzdělávání úředníků a jejich kompetence .....	52
<b>4. Dotazníkový průzkum na Živnostenském úřadu města Brna</b> .....	<b>57</b>
4.1 Metodologická východiska průzkumu .....	57
4.2 Výzkumná činnost a interpretace výsledků .....	62
4.2.1 Vyhodnocení statistických údajů o respondentech .....	63
4.2.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku .....	66
4.3 Zhodnocení průzkumu a náměty pro další výzkumnou činnost .....	87
<b>Závěr</b> .....	<b>92</b>
<b>Resumé</b> .....	<b>95</b>
<b>Anotace, klíčová slova</b> .....	<b>96</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>97</b>
<b>Seznam vyobrazení</b> .....	<b>98</b>
<b>Použité prameny</b> .....	<b>99</b>
<b>Přílohy</b>	

## ÚVOD

Rychlý technický pokrok současné civilizace doprovázený globálními světovými problémy v ekonomice, politice a kultuře zasahuje významně do celého systému vzdělávání. I dospělí podílející se aktivně na tvorbě hodnot pro společnost, již jen tím, že vykonávají určitou specifickou činnost v rámci své kvalifikace, se stále učí, aniž by si to vlastně uvědomovali. Nové technologie s sebou přináší potřebu úzce specializovaných a v oboru znalých jednotlivců. Více se prosazuje týmová práce, ať již v podnikovém řízení nebo na úrovni aplikovaného výzkumu. To vše klade nároky nejen na individuální odborné vzdělávání, ale i na odpovídající manažerské postupy a techniky řízení. Mezinárodní spolupráce na nejrůznější úrovni vyvolává potřebu jazykové vybavenosti. Migrace obyvatel a prolínání různých kultur s sebou přináší uplatnění citlivého přístupu při odstraňování společenských a sociálních bariér souvisejících s integrací cizinců. Ekonomická disharmonie a změny na trhu práce významně ovlivňují přístup jedince ke vzdělání jako institutu, jenž umožňuje flexibilnější uplatnění při hledání a výběru zaměstnání i při seberealizaci svých zájmů. Do popředí vystupuje snaha o uplatňování rovných příležitostí v přístupu ke vzdělávání pro všechny jednotlivce ve společnosti bez ohledu na jejich věk, sociální postavení, stupeň předchozího dosaženého vzdělání atp. Současně s nejrůznějšími formami a obsahem vzdělávacích aktivit se rozvíjí i výchovné působení na jednotlivce, např. vztah ke kolektivu, rozvoj týmové spolupráce, zásady učení, aplikace poznatků v praxi, hodnotová orientace a preference, etické aspekty vlastního jednání atd. To všechno spoluutváří oblast vzdělávání dospělých.

Jak jsem již v předchozím odstavci naznačil, tak do této oblasti se řadí vzdělávání zaměstnanců nejrůznějších firem, ale také vzdělávání zaměstnanců veřejné správy (úředníků). Vedle dnes již klasických forem vzdělávání jsou aplikovány i nové trendy a metody, které v sobě odrážejí vysokou operativní potřebu efektivně, kvalitně a rychle vzdělávat zaměstnance v rámci udržení svého konkurenčního potenciálu. V poměrně obsáhlé publikaci *Řízení lidských zdrojů* od autora M. Armstronga lze nalézt moderní pojetí, v němž pracovníci jsou chápáni jako cenné bohatství podniku, než-li jako prostředek jeho variabilních nákladů a proto jsou žádoucí investice do jejich vzdělávání a rozvoje v nejširším slova smyslu<sup>1</sup>. Přitom finanční kapitál je možné si půjčit a konkrétní technické vybavení či technologie je možné si zakoupit, ale kvalifikovaný a motivovaný lidský potenciál podniku získat jednoduše nelze. Proces získávání kvalitních pracovníků je

---

<sup>1</sup> srov. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007; s. 48

poměrně obtížný, probíhá v delším časovém horizontu a celý proces je nákladný. Proto kvalifikace zaměstnance, její prohlubování a rozšiřování, je v současnosti jedním z klíčových standardů firmy. Toto pojetí se týká samozřejmě i neziskového sektoru a veřejné správy. O to více, že se dnes prosazují celosvětově myšlenky o „učící se organizaci“, potažmo o „učící se společnosti“.

Vzdělávání úředníků státní správy je jednou ze součástí dalšího vzdělávání dospělých a týká se profesní přípravy a prohlubování kvalifikace zaměstnance veřejné správy. Pracovníci veřejné správy jsou v dnešní době permanentně konfrontováni s požadavky jednotlivých občanů i médií a politickými nároky kladenými na státní správu. Proto je tu oprávněná snaha o efektivitu, soulad s platnou legislativou a transparentnost výkonu správy. Příslušné právní předpisy dnes upravují jednotlivé typy a formy takového vzdělávání, jednak pro úředníky ústředních státních orgánů a jednak pro úředníky územních samosprávných celků, které v obou případech vychází z konkrétních vzdělávacích programů s příslušnou akreditací. Celý systém tohoto vzdělávání, jako jedna ze součástí reformy veřejné správy, byl nastartován poměrně nedávno (2002) v souvislosti s přípravami vstupu České republiky do Evropské unie.

Zmíněná problematika, ať již vzdělávání dospělých, tak i vzdělávání úředníků státní správy je poměrně zajímavá. Téma této diplomové práce jsem si vybral zejména proto, že jsem úředníkem Živnostenského úřadu města Brna a mám k tomuto tématu velice blízko. Od samého počátku platnosti zákona o úřednících územních samosprávných celků jsem měl možnost zúčastnit se mnoha nejrůznějších druhů vzdělávání. Odtud plynou i moje poznatky, které jsem využil dříve pro tvorbu vlastního vzdělávacího programu na téma „Archivní a spisová služba“, který úředníkům mateřského úřadu přednáším, anebo je alespoň seznamuji s novinkami v předmětné oblasti. Tématicky ke vzdělávání úředníků není mnoho dostupných pramenů, zejména chybí ucelenější komplexní monografie a k dispozici jsou tak alespoň nejrůznější sborníky z pořádaných konferencí nebo články v odborných časopisech. Přesto však existuje několik pramenů, které se již zaměřují na aktuální témata v této oblasti a z nichž jsem i čerpal pro potřeby této práce.

S ohledem na téma této diplomové práce jsem stanovil cíl práce, jenž má za úkol zmapovat, ozřejmit a provést analýzu celoživotního vzdělávání úředníků a vyzdvihnout výchovné aspekty této činnosti. Úvahami o naznačené problematice v kontextu praktických poznatků z edukace úředníků územních samosprávných celků jsem si položil výchozí otázky, z nichž jsem pak zkoncipoval postupně tři hypotézy a k nim i alternativy.

### **Hypotéza 1**

H0: Školení úředníků státní správy podle obecně závazných právních předpisů není odpovídající potřebám legislativních změn.

HA: Školení úředníků státní správy podle obecně závazných právních předpisů odpovídá potřebám legislativních změn.

### **Hypotéza 2**

H0: Státní správa není personálně a organizačně připravena ke školení svých zaměstnanců.

HA: Státní správa je personálně a organizačně připravena ke školení svých zaměstnanců.

### **Hypotéza 3**

H0: Úředníci nejsou ochotni se dále vzdělávat.

HA: Úředníci jsou ochotni se dále vzdělávat.

Pomocí těchto hypotéz jsem chtěl nalézt odpovědi na témata, která jsou ve vzdělávání úředníků podstatná. Zvolil jsem k tomu metodu kvantitativního výzkumu za pomoci dotazníku. Podrobná metodologie průzkumu i jeho výsledky jsou popsány v závěrečné čtvrté kapitole.

Teoretická část práce je strukturovaná v závislosti na širších a užších souvislostech zvoleného tématu formou kompilace, na některých místech textu doplněné o vlastní vyjádření. V úvodní kapitole je pojednáno nejprve o zásadních pojmech spjatých se vzděláváním dospělých, neboť v této oblasti dochází často k nejednotnému výkladu. Mezinárodní pohled je prezentován průzkumem účasti dospělých na jejich dalším vzdělávání ve vybraných zemích a nástinem vzdělávání dospělých v zemích EU. Další část práce pojednává v širším smyslu o pojmech státní správa a úředník a je doplněna o historický nástin vývoje státní správy a počátků vzdělávání úředníků v českých zemích s důrazem na mezníky, které měly dopad na utváření novodobého systému státní správy v České republice. Třetí kapitola práce pak tvoří přehled soudobého systému vzdělávání úředníka ústředních správních orgánů a úředníka územních samosprávných celků, doplněný o pohled na předpoklady profesního vzdělávání úředníků a jejich kompetence.

# 1. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Zvláštním fenoménem edukace v současné civilizaci je další vzdělávání dospělých, tedy lidí již (na nějaké úrovni) vzdělaných. V čem je zvláštnost tohoto fenoménu? Nejen v tom, že se týká jiné části populace, než kterou pokrývají jednotlivé stupně institucionálního „školního vzdělávání“, ale také specifickými formami učení a vyučování.<sup>2</sup>

Z celkového pohledu je situace v této oblasti všeobecně známá. Mnohé orgány vzdělávací a sociální politiky, na národní a mezinárodní úrovni, stále častěji hovoří o „celoživotním vzdělávání“ a o „učící se společnosti“. Prosazuje se, že vzdělávání jedince nemá končit tím, že absolvuje určitý stupeň střední či vysoké školy, nýbrž že se musí vzdělávat i později, neustále, v průběhu všech etap života, a dokonce i ve stáří. Těmto proklamacím a s nimi souvisejícím teoriím je dnes věnována velmi rozsáhlá literatura – z nejnovějších publikací dostupných u nás je to například rozsáhlý dokument OECD „Celoživotní učení pro všechny“ (1997) nebo Zpráva mezinárodní komise UNESCO „Vzdělávání pro 21. století“ (1997) aj. Všechny vyspělé země světa mají dnes ve své školské legislativě, mezi prioritami národního vzdělávání apod., formulovány pasáže, zakotvující celoživotní vzdělávání jako zcela nezbytnou součást života a vývoje společnosti. Ten kdo se pak seznamuje s některými z těchto dokumentů, musí nabýt dojmu, že celoživotní učení je už natolik samozřejmou součástí lidského života, že vlastně „není co řešit“.<sup>3</sup>

Vedle obecně teoretické stránky věci tu však je také konkrétně praktická stránka, kde už se situace nejeví tak jednoznačně bezproblémová. Základní problémy se vztahují k realizaci celoživotního učení, které je spjato s několika jen zdánlivě podobnými pojmy:

- studium při zaměstnání;
- vzdělávání pracovníků v organizacích;
- vzdělávání dospělých;
- další vzdělávání;
- kontinuální (pokračující) vzdělávání a výcvik;
- celoživotní vzdělávání;
- distanční vzdělávání aj.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> srov. Průcha, J. *Vzdělávání a školství ve světě*. Praha: Portál, 1999; s. 177

<sup>3</sup> srov. tamtéž, s. 177

<sup>4</sup> srov. tamtéž, s. 177-178



„Podivné přitom je, že jakkoli jsou jevy označované těmito výrazy společensky významné, česká pedagogická teorie se jimi systematicky nezabývá. Bohužel přetrvává zde jakási bariéra mezi pedagogikou soustředěnou na systém formálního vzdělávání mladých lidí (od preprimárního až po terciární) a pedagogikou dalšího vzdělávání v dospělosti. Například v časopise české pedagogické vědy *Pedagogika* nebyla od roku 1990 publikována ani jedna teoretická stať či zpráva o výzkumu týkající se dalšího vzdělávání dospělých. Iniciativa se ponechává pracovníkům v oblasti odborného školství, podnikového vzdělávání, četným soukromým agenturám a školám nabízejícím tento druh vzdělávání atd. Ale také katedry andragogiky, existující na některých fakultách souběžně s katedrami pedagogiky, působí dosti izolovaně od „pedagogiky nedospělých“.“<sup>5</sup>

Toto konstatování cit. autora je, v souvislosti se současnými stavem rozvoje této oblasti, již nepřesné a odpovídá době vydání cit. publikace (1999). Cit. autor v poznámce pod čarou odkazuje na iniciativní působení Akademie J. A. Komenského v Praze (dnes Univerzita J. A. Komenského – LF) v teorii vzdělávání dospělých.<sup>6</sup> Jak ukážu dále v podkapitole 1.1, není to jediné školské zařízení, kde se dnes naznačená problematika rozvíjí, neboť zájem o vzdělávání dospělých poměrně vzrostl. Slovem „zájem“ míním zájem o poznání teoretických východisek a specifických pedagogických postupů a zásad a jejich efektivní využívání (s ohledem na specifické skupiny dospělých, jejich věk apod.). Domnívám se, že i když je praktická stránka vzdělávání dospělých uskutečňována kupř. v podobě podnikového vzdělávání, tak vzdělávací či personální manažeři působící v oblasti řízení lidských zdrojů s těmito „teoretickými“ centry spolupracují, minimálně v kontextu výměny poznatků a zkušeností, formou pořádání společných pracovních setkání, konferencí, workshopů apod. Od roku 1999 byly vydány v České republice některé právní předpisy z této oblasti (např. v roce 2006 zákon o uznávání výsledků dalšího vzdělávání nebo v roce 2002 zákon o úřednících územních samosprávných celků) a Evropská komise v roce 2000 vydala Memorandum o celoživotním učení. Dále vznikla Asociace institucí vzdělávání dospělých nebo Národní rada pro kvalifikace. Od roku 1996 vychází specializovaný čtvrtletník pro vzdělávání a výchovu dospělých s názvem *Andragogika*.

---

<sup>5</sup> tamtéž, s. 178

<sup>6</sup> srov. tamtéž, s. 178

## 1.1 Současné pojetí vzdělávání dospělých

„Vzdělávání dospělých je pojem s velmi širokým obsahem a několika synonymními či podřazenými pojmy. V nejobecnější rovině zahrnuje všechny edukační procesy, v nichž dospělí jedinci získávají

- (A) buď základní školní vzdělání (jehož nenabývali předtím, než se stali dospělými),
- (B) nebo další vzdělání, navazující na to, které už získali v mladším věku.

Toto je podstata daného pojmu z hlediska jednotlivce. Můžeme k tomu uvést zpřesňující definici, kterou podává M. Beneš (1997, s. 5): Vzdělávání dospělých je proces, ve kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Dospělým ve smyslu vzdělávání dospělých je osoba, jejíž hlavní sociální role se dají charakterizovat statusem dospělého a která zároveň ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému. Institucionalizované učení není v tomto pojetí hlavní náplní životní činnosti účastníka vzdělávání dospělých. Vzdělávající se dospělý není redukován na žáka nebo studenta, jeho hlavní sociální role jsou ty, jež vyplňuje v práci, rodině a sociálním životě.

Je zřejmé, že toto vymezení se vztahuje k pojetí vzdělávání dospělých námi uvedeném v bodě (B), tedy ve smyslu dalšího vzdělávání dospělých. Často se také oba termíny, vzdělávání dospělých a další vzdělávání, používají jako synonyma, což není správné. Kromě toho se zde setkáváme ještě s dalším pojmem, a to kontinuální (pokračovací) vzdělávání.

Přesnější je rozlišovat – jak to respektuje i slovenský odborník Š. Švec (1995), v souladu s mezinárodní terminologií – následující kategorie:

- **Základní vzdělávání dospělých:** Vzdělávání, které doplňuje to, jež nebylo realizováno v dětství. Vybavuje dospělého jedince elementárními vědomostmi, dovednostmi aj., které si osvojuje běžná populace dětí v průběhu základní školy, resp. povinné školní docházky. Toto základní vzdělávání dospělých se hojně realizuje v rozvojových zemích Asie, Afriky či jižní Ameriky, ale také někdy v Evropě – u nás by to mohlo být při základním vzdělávání dospělých negramotných Romů.
- **Pokračovací/kontinuální vzdělávání dospělých:** Je to všeobecné nebo odborné vzdělávání, které navazuje na vzdělání (základní, střední) dosažené jedincem již v předchozím cyklu formálního vzdělávání. V tomto smyslu se používá v české terminologii také termín **další vzdělávání**.

Další vzdělávání má několik forem a obsahových typů:

- Především je to **další profesní vzdělávání**, realizované nejčastěji jako podnikové vzdělávání, vzdělávání v organizacích (on-job learnig). To jsou různé podnikové kurzy, školení, instruktáže, rekvalifikační kurzy apod. Tento typ je v současné době ve světě vydatně podporován ze strany zaměstnavatelů, ale i politiků, ekonomů aj. jakožto prostředek k zvyšování kvality lidských zdrojů.
- Vedle toho je tu vysoce rozšířený typ vzdělávání dospělých známý v českém prostředí jako **studium/vzdělávání při zaměstnání**. Tento termín ovšem pokrývá řadu forem vzdělávání, pro něž je ale charakteristické jedno: Jde většinou o ucelené vzdělávání (na rozdíl od podnikového vzdělávání, jež je dílčího charakteru), korespondující s určitým stupněm vzdělání ve formálním vzdělávacím systému. Tedy středoškolské vzdělávání při zaměstnání, vyšší odborné vzdělávání při zaměstnání, vysokoškolské vzdělávání (bakalářské, magisterské/inženýrské, doktorské) při zaměstnání. Může být realizováno v různých formách – jako prezenční, dálkové, večerní, externí, distanční, kombinované.
- Termínů je zde řada, v české i mezinárodní (anglické) terminologii, a tak není divu, že se často směšují a že dochází i k nepřesnostem. To lze pozorovat i dnes u nás v oblasti vysokoškolského vzdělávání: mnohé české fakulty a vysoké školy začaly používat termín **distanční studium** ve významu dřívějšího pojmu studium při zaměstnání nebo dálkové studium. Dokonce i v novém zákonu o vysokých školách (zákon č. 111/1998 Sb.) se výslovně rozlišují tyto tři formy studia ve vysokoškolském vzdělávání: studium prezenční, distanční nebo jejich kombinace (§ 44). Jako distanční studium se zde zřejmě míní jiné než prezenční (denní) studium, tedy studium dálkové či studium při zaměstnání.

To je ovšem nepřesné, neboť distanční studium/distanční vzdělávání je pouze jedna, velmi specifická forma organizace vzdělávání dospělých, kterou je možno definovat následovně (podle Zlámalové, Průchy, 1996 a Palána, 1997): Distanční vzdělávání je forma řízeného studia, při němž dospělí účastníci studují samostatně, na základě multimediální prezentace učiva a kontakt s vyučujícími/konzultanty je jim zprostředkován technickými komunikačními prostředky. Multimediální prezentace využívá různých nosičů informace (tištěné texty, audiovizuální materiály, počítačové interaktivní programy aj.) a různé komunikační

prostředky (rozhlas, telefon, televize, fax, e-mail aj.). Studium v systému distančního vzdělávání je tedy individuální, probíhá mimo prostory vzdělávací instituce, které studujícím poskytují podpůrné vzdělávací služby v konzultačních střediscích.“<sup>7</sup>

„Z předchozího výkladu vyplývá, že **vzdělávání dospělých při zaměstnání je z velké části součástí formálního vzdělávacího systému** – tak je to chápáno u nás stejně jako v jiných zemích. Je organizováno veřejnými a soukromými školami (na sekundární a terciární úrovni vzdělávání – to je například studium dospělých při zaměstnání na vysokých školách aj.). Něco jiného je podnikové/profesionální vzdělávání organizované zaměstnavateli, zájmové vzdělávání dospělých (typu univerzity třetího věku) a osvěta, které jsou součástí neformálního vzdělávacího systému.“<sup>8</sup>

K ucelení základní klasifikace je vhodné ještě dodat, že vzdělávání dospělých představuje dnes neobyčejně rozsáhlou a mnohotvárnou oblast života společnosti, která se stala předmětem vědy zvané **andragogika**. Tento obor je dnes chápán v širším pojetí jako věda nejen o vzdělávání dospělých ve formálních vzdělávacích systémech, ale i o učení (vzdělávání) dospělých lidí vůbec<sup>9</sup>, přičemž I. Jedličková uvádí, že jsou vedle zásadní problematiky edukace dospělých analyzovány stejně důležité psychologické a sociologické souvislosti.<sup>10</sup> Jak dále I. Jedličková uvádí, tak „na rozdíl od většiny oborů, i společenskovedních, nemá česká andragogika své centrum základního výzkumu v podobě ústavu Akademie věd České republiky.“<sup>11</sup> Andragogika je u nás oborem studia na některých vysokých školách, která jsou rovněž místem rozvoje a výzkumu andragogické teorie: katedra andragogiky a personálního řízení na Filozofické fakultě UK v Praze (Milan Beneš), katedra sociologie a andragogiky Filozofické fakulty UP v Olomouci (Věra Bočková, Vladimír Jochmann). O andragogice a teorii vzdělávání dospělých pojednávají monografie např. *Základy pedagogiky dospělých* (Skalka, 1989), *Úvod do andragogiky* (Beneš, 1997) a *Technologie vzdělávání dospělých* (Eger, 2005); oborové slovníky např. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých* (Palán, 1997) nebo *Lidské zdroje – výkladový slovník* (Palán, 2002); dále čtvrtletně vydávaný časopis *Andragogika* či další odborné texty v podobě sborníků atd.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> tamtéž, s. 178-180

<sup>8</sup> tamtéž, s. 180-181

<sup>9</sup> srov. tamtéž, s. 181

<sup>10</sup> Jedličková, I. *Úvod do andragogiky*. Brno: IMS, 2006; s. 7

<sup>11</sup> tamtéž, s. 10

<sup>12</sup> srov. Průcha, J. *Vzdělávání a školství ve světě*. Praha: Portál, 1999; s. 181

## 1.2 Marketing ve vzdělávání dospělých

Pojem „marketing“ je často nesprávně spojován jen s propagačními aktivitami firem nebo podniků, které prezentují nejrůznějším způsobem své výrobky a značku, popř. technologie či zkušenosti v konkrétním odvětví. Marketing však významně souvisí také s managementem, tedy s řízením, vzděláváním a firemní kulturou. Vedle podniků či firem, je účelným nástrojem i ve strukturách neziskových organizací, státních institucí i subjektů samosprávy. **Pojetí marketingu ve vzdělávání dospělých** pak obsahuje řadu prvků tzv. sociálního marketingu, neboť se snaží dát do souladu potřeby a zájmy vzdělávacích institucí a vzdělávaných s ekonomickými, sociálními i kulturními cíli společnosti. V tomto směru se marketingové myšlení rozšiřuje zejména na organizace terciární sféry – neziskové společnosti, veřejně prospěšné organizace a instituce v rámci celoživotního vzdělávání. Základem úvah o uplatnění marketingu ve vzdělávání dospělých je zkvalitnění produktů této sféry.

Ve vzdělávání dospělých je produktem většinou kurz, představován vzdělávacím projektem. Vzdělávací produkt se obecně skládá z šesti částí:

- cílové a obsahové zaměření produktu,
- vzdělávací formy (organizační rámec výuky),
- délky vzdělávání,
- odborné a metodické úrovně výuky,
- ceny,
- doplňkové služby (studijní materiály).

Důležitou úlohu ve vzdělávání dospělých hraje **poradenství**, které má v praxi celou řadu variant: od nejběžnější podoby poradenství reagující na životní situace, přes výchovné poradenství ve školství, poradenství na trhu práce (rekvalifikace) až k ryze komerčnímu poradenství ve vzdělávací instituci pro dospělé. Vzdělávací poradenství je zaměřeno na podporu dospělého člověka před, během a po vzdělávání, přičemž výstupy této poradenské činnosti se často týkají účelu, funkce a cílů dalšího vzdělávání ve vztahu k uplatnění jedince na trhu práce a ve společnosti.

Vzdělávání dospělých je správně zpracováno z marketingového hlediska tehdy, obsahuje-li **alternativy učení**. Dospělý člověk si může nejen vybrat určité vzdělávání, ale může i vybrat postup, jak se bude podílet na konečné podobě vzdělávání, které chce absolvovat.

Další důležitou aktivitou je **tvorba vzdělávacích produktů**. Dovednost zpracovat projekt kurzu, prosadit jej do praxe a učinit ho v realizační praxi životaschopným, patří mezi důležité profesní kompetence manažera vzdělávání. Vzdělávací projekt představuje základní dokument pro plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávacích akcí. Úroveň jeho zpracování ovlivňuje rozhodujícím způsobem veškerou vzdělávací činnost v organizaci. Jedním z důležitých prostředků je **diagnostika účastníků** výukových skupin. V praxi se může jednat o:

- **profesní diagnostiku** (profesní orientace, dovednosti, schopnosti apod.),
- **diagnostiku osobnosti** (struktura osobnosti, styl učení, jednání, chování, komunikační styl, atd.),
- **didaktickou diagnostiku** (monitorování průběhu vyučování, nárůstu vědomostí či dovednosti, ověřování výukových postupů apod.).

Cílem těchto aktivit je, pokud možno co nejvíce přizpůsobit konkrétní kurz konkrétní skupině účastníků výuky. Marketingové aktivity vzdělavatelů proto musí zahrnout nejprve **zjišťování vzdělávacích potřeb** a jejich analýzu a pak může následovat projektová a poradenská část zaměřená na problémy a požadavky zákazníka. Až po této fázi začíná vlastní vzdělávání, které je tím účinnější, čím více využívá **individuální přístup k účastníkům** a výukové metody, které udržují motivaci a podporují participaci na výuce, pokud možno během celého vzdělávacího projektu.

Vzdělávání dospělých se týká velkého počtu osob, kterým jsou vzdělávací programy určeny. Při tvorbě celoživotního systému vzdělávání dospělých bere marketing ve smyslu zásady orientace na vzdělávaného v úvahu okolnosti, které ovlivňují výsledný produkt a to zejména:

- dostupností vzdělávání
- rovností přístupu ke vzdělávání
- kvalitou vzdělávacího projektu
- adaptabilitou vzdělávacích programů
- komplexností nabídky vzdělávání
- individualizací vzdělávání

Marketingové zpracování vzdělávání zkoumá směry dalšího rozvoje učících se jedinců a uplatnění v souladu s jejich seberealizací. Nalezení adekvátních vzorů profesionální a osobní

orientace jedince a perspektivy jeho dalšího života ve světě je důležitým výsledkem účinně sestaveného programu vzdělávání pro konkrétní cílovou skupinu dospělých. Marketingový pohled na vzdělávání dospělých se musí opírat o řešení problémů nejen školských, ale celého vzdělávacího systému.

**Hlavními přínosy uplatnění marketingu ve vzdělávání dospělých jsou:**

- pomoc při identifikaci problémů praxe a plánování odpovídajících vzdělávacích programů, pomáhajících lépe naplňovat cíle a poslání vzdělávacích institucí či firem;
- ovlivnění řízení a organizace tvorby rozvoje programu vzdělávacích firem a určení rozsahu projektové přípravy jednotlivých akcí, velikosti investic, způsobu komunikace a distribuce;
- testování a rozvíjení zajímavých vzdělávacích programů pro své zákazníky ve smyslu stupně uspokojování potřeb zákazníků;
- snaha vzdělávací instituce o co nejširší oslovení klientů a následné uspokojení jejich vzdělávacích potřeb, čímž se organizace může stát zajímavou pro různé sociální partnery;
- ucelená marketingová strategie zacílená ke konkrétním potřebám nebo požadavkům klientů a její racionální provádění vede k vysoké úrovni všech činností ve vzdělávací instituci.

Úloha marketingu ve vzdělávání dospělých neznámá jen zaměřením se na reklamu a nebo dokonce nábor studentů – účastníků vzdělávacího kurzu. Naopak znamená vypracování uceleného a dlouhodobě zaměřeného konceptu, který si vyžaduje dobrý komunikační systém a nutnost specifické přípravy odborníků pro oblast vzdělávání dospělých. Jedním z těchto řešení může být i zařazení kurzů marketingu ve vzdělávání dospělých do sféry celoživotního vzdělávání a učení, stejně tak jako do plánu výuky některých vzdělávacích institucí.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> srov. Šigut, Z. *Úloha marketingu ve vzdělávání dospělých*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008. s. 1-5

### 1.3 Mezinárodní a evropský pohled na vzdělávání dospělých

„Vzdělávání dospělých není zdaleka tak intenzivně popsáno a analyzováno z hlediska mezinárodní komparace jako v případě vzdělávání dětí a mládeže. Je sice známo, že v některých zemích – zejména ve Skandinávii, v Německu, v USA, ale také v českých zemích – má vzdělávání dospělých dlouhodobé historické tradice, ale přesné komparace tohoto systému vzdělávání se zatím příliš neprováděly. Možná to bylo způsobeno tím, že formy vzdělávání dospělých jsou tak velice variabilní (jak jsme to stručně objasnili v předchozí části), že se vymykaly mezinárodnímu srovnávání; možná tu hrála roli i ta skutečnost, že výzkum vzdělávání dospělých byl donedávna poměrně nedoceňován, na rozdíl od vzdělávání dětí a mládeže.

V posledních letech se situace v této oblasti výrazně mění: Pod vlivem ekonomických a sociálních faktorů působících v soudobé civilizaci – jako je například vyhrocená ekonomická soutěživost zemí v globálním rozměru či vysoké počty nezaměstnaných – se stalo další vzdělávání dospělých jednou z priorit ve strategických záměrech zemí. V důsledku toho se zvýšil zájem také o popis a analýzy toho, jak se vyvíjí vzdělávání dospělých v jednotlivých národních vzdělávacích systémech. Některá data se týkají i České republiky, jiná pokrývají jen vybrané země OECD. S použitím těchto dat můžeme formulovat některé komparativní charakteristiky v oblasti vzdělávání dospělých.<sup>14</sup>

„Jestliže se všeobecně soudí, že vzdělávání je tak vysoce významné pro ekonomický a kulturní rozvoj společnosti, je na místě zjišťovat, ve kterých zemích je tento sektor vzdělávání nejrozvinutější. Na základě těchto nálezů by bylo možno přenášet zkušenosti ze zemí s vysoce rozvinutým systémem vzdělávání dospělých do zemí, v nichž je tento rozvoj na nižší úrovni. Dosavadní komparace v tomto směru prováděné nejsou zatím schopny vytvářet hodnotící srovnávání kvalitativních stránek vzdělávání dospělých a soustřeďují se jen na kvantitativní ukazatele.

K jednomu z těchto ukazatelů byla shromážděna data z několika zemí OECD, včetně České republiky. Je to ukazatel **celková účast na dalším vzdělávání a odborné přípravě dospělých**, jenž je definován takto (podle Education at a Glance: OECD Indicators 1997, 1997, s. 193): Za další vzdělávání a odbornou přípravu dospělých se považují všechny druhy vzdělávání a přípravy vztahující se k profesi, které jsou organizovány, financovány nebo

---

<sup>14</sup> Průcha, J. *Vzdělávání a školství ve světě*. Praha: Portál, 1999; s. 181-182



sponzorovány veřejnoprávními institucemi, poskytovány zaměstnavateli nebo financovány samotnými účastníky. Řadí se sem všechny formy organizovaného a systematického vzdělávání a přípravy, jejichž účelem je to, aby si v nich lidé osvojovali znalosti a/nebo nové dovednosti pro současné či budoucí povolání, ke zvýšení svých příjmů, ke zlepšení možnosti uplatnění na současném či jiném pracovním místě nebo vůbec k získání dalších výhod a postupů v zaměstnání. Do tohoto vzdělávání se nezahrnuje vojenská příprava ani řádné (denní) studium na úrovni terciárního vzdělávání.<sup>15</sup>

Data pro tento ukazatel se týkají populace zaměstnaných lidí ve věku 25-64 let, kteří se zúčastnili dalšího vzdělávání a přípravy spojené s profesí. V tabulce 1.1 jsou uvedeny celkové souhrny pro vybrané země OECD v nichž se odráží situace v letech 1993-1996 tak, jak se jevila podle výpovědí účastníků v průběhu 12 měsíců (v případě Švédska 6 měsíců) před prováděným šetřením.

*Tab 1.1 Počet účastníků dalšího vzdělávání a odborné přípravy dospělých (v procentech z populace zaměstnaných ve věku 25-64 let)*

*(prameny: Education at a Glance: OECD Indicators 1997, 1997; Pohled na školství v ukazatelích OECD, 1996)*

Země (rok šetření)	Vyšší sekundární vzdělání	Terciární neuniverzitní vzdělání	Terciární univerzitní vzdělání	Všechny úrovně vzdělání
Německo (1994)	28	43	50	33
Švýcarsko (1996)	35	53	48	35
Finsko (1995)	44	61	65	45
Švédsko (1996)	37	57	61	42
Kanada (1993)	25	35	43	28
USA (1995)	24	36	49	31
<b>Česká republika (1996)</b>	<b>46</b>	<b>65</b>		<b>48</b>

Údaje ve sloupcích vyjadřují podíly dospělých podle úrovní dosaženého vzdělání. Údaj pro Českou republiku se týká souhrnně terciárního vzdělávání.<sup>16</sup>

„Situace pro českou populaci dospělých vyhlíží vcelku příznivě: Celková míra účasti lidí, nacházejících se v ekonomicky produktivním věku, na nějakém druhu vzdělávání dospělých, je v České republice jedna z nejvyšších mezi sledovanými zeměmi. Tato situace je

<sup>15</sup> tamtéž, s. 182

<sup>16</sup> srov. tamtéž, s. 182-183

nepochybně výsledkem transformace české ekonomiky a změn na trhu práce. Po roce 1989 se u nás vytvořila vysoká poptávka po řadě nových profesí a profesních kvalifikací, a proto velká část dospělé populace byla nucena, resp. motivována, začlenit se do některého typu dalšího vzdělávání.<sup>17</sup>

Při interpretaci tohoto srovnání je na místě určitá obezřetnost neboť data, která jsou uvedena v tabulce – ačkoliv pocházejí ze zcela věrohodných zdrojů – jsou spojena s jedním metodologickým problémem. Byla totiž získána nikoliv na základě objektivních statistických přehledů o skutečných počtech dospělých osob zúčastněných na dalším vzdělávání v jednotlivých zemích, nýbrž na základě dotazníkového výběrového šetření. Toto šetření je podrobně popsáno v příloze dokumentu Education at a Glance: OECD Indicators 1997 (1997). Validita výsledků je snížena jednak nižším procentem návratnosti administrovaných dotazníků (45-75 % při žádoucí návratnosti 80 %) a jednak tím, že vzorky zkoumané populace byly poměrně malé (vzhledem k rozličným počtům obyvatel jednotlivých zemí) a nevyrovnané (1300-3000 osob dané věkové skupiny, bez ohledu na odlišné velikosti populací těchto zemí). Minimálně mohlo být autory doloženo alespoň seriózní srovnání s oficiálními školskými statistikami jednotlivých zemí pro oblast vzdělávání dospělých.<sup>18</sup>

„Šetření poskytlo některé zajímavé poznatky o fungování systému vzdělávání dospělých z mezinárodního pohledu:

- Potvrdilo se, že hlavními poskytovateli služeb pro další vzdělávání dospělých jsou ve většině vyspělých zemí jednak školy (vysoké a vyšší sekundární), jednak zaměstnavatelé.
- Ve většině zemí jsou účastníci dalšího vzdělávání zainteresováni finančně, buď během studia, nebo po něm (například zvýšením platů podle získané odbornosti aj.).
- Ačkoliv se moderní technické prostředky vzdělávání značně zdokonalily v posledních letech, stále zůstává ve vzdělávání dospělých převažující formou standardní výuka ve třídě a studium z tištěných materiálů.
- Mezi důvody, kvůli nimž se někteří dospělí nezúčastňují v dalším vzdělávání, převažují „osobní překážky“ (povinnosti v rodině, nedostatek času, zdravotní důvody aj.). Až na druhém místě stojí „institucionální překážky“ (finanční poplatky, malá nabídka kurzů, vstupní zkoušky aj.).

---

<sup>17</sup> tamtéž, s. 182-183

<sup>18</sup> srov. tamtéž, s. 183-184

Lze předpokládat, že tato různá zjištění ve vybraných populacích zemí OECD platí v mnohém i pro českou populaci dospělých. Je to pravděpodobné, ale nepotvrzené, neboť zjištění tohoto druhu nebyla o české populaci publikována.<sup>19</sup> S uvedeným názorem cit. autora se ztotožňuji s tím, že k hlavním poskytovatelům služeb pro další vzdělávání dospělých lze v ČR řadit i specializované soukromé subjekty. Navzdory novým trendům v dalším vzdělávání dospělých (e-learning) není ještě počítačová a mediální gramotnost (Internet) na potřebné praktické znalostní úrovni. Důvody neúčasti dospělých na dalším vzdělávání v profesi mohou mít příčinu i v tom, že sám zaměstnavatel, vedle prohlubování kvalifikace, které v podstatě podporovat musí (legislativa, konkurenceschopnost), na úkor toho nepodporuje rozšiřování kvalifikace, a to ani pasivně (poskytováním dovolené, náhradního volna apod.).

Česká republika se stala v roce 2004 členem Evropské unie. Vzdělávací politika Evropské unie se vymezuje souhrnem iniciativ a doporučení v oblasti vzdělávání a odborné přípravy. Ty však nejsou pro členské země závazné, neboť vzdělávací politika nepatří mezi společné politiky EU a pravomoci mají administrativy jednotlivých členských zemí. Ve vzdělávací politice EU považují za jeden z významných principů (mimo dalších) **Princip celoživotního vzdělávání**. Je to odpověď na zvyšující se význam informací, na účast jedince na demokratickém rozhodování, na výzvy a problémy stále se zrychlujících změn technologie; celá ekonomika i společnost vyžadují neustálé obnovování znalosti a dovednosti a získávání nové kvalifikace. Celoživotní učení je klíčovou vzdělávací strategií pro získání a udržení kvalifikací a dovedností potřebných pro přizpůsobování se stálým změnám v práci i v životě. Učení se tak musí uskutečňovat v průběhu celého života a musí být založeno na široké škále příležitostí k učení (formalizovaných i neformalizovaných), musí umožnit, aby každý jedinec pokračoval ve vzdělávání podle svých zájmů a potřeb během celého svého života. Realizace konceptu celoživotního učení je důležitým faktorem zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky, ekonomického rozvoje, demokracie a sociální soudržnosti.<sup>20</sup>

Pro kompaktnost prezentovaného tématu v této kapitole považují za vhodné dále uvést stručný nástin charakteru dalšího vzdělávání dospělých ve „starých“ členských zemích EU (tzv. evropská patnáctka před rozšířením v roce 2004).

---

<sup>19</sup> tamtéž, s. 184-185

<sup>20</sup> srov. Brdek, M., Vychová, H. *Evropská vzdělávací politika*. Praha: ASPI, 2004; s. 23-24

## **Belgie**

Oblast výchovy a vzdělávání dospělých v Belgii většinou spadá do kompetence ministerstev školství a je soustředěna do mimoškolních zařízení určených pro všechny věkové kategorie – tzv. **Středisek tvůrčí a interpretační činnosti**, dále domů kultury a kulturních středisek majících regionální charakter a uspokojujících potřeby jednotlivých lokalit. Významnou roli plní knihovny podporované státem. Stát se také angažuje ve vzdělávání imigrantů, zvláště v jejich jazykové výuce, přípravě vyučujících na práci s nimi a zabezpečování studijních materiálů. Korespondenční kurzy umožňují zaměstnancům v administrativě, státních službách apod. přípravu na státní zkoušky na střední úrovni. Vzdělávání občanů pracujících v oblasti obchodu, řemesel a řízení malých a středních podniků je předmětem činnosti **Institutu pro zvyšování kvalifikace**. **Národní úřad pro zaměstnání** zajišťuje vzdělávání nekvalifikovaných pracovníků a rekvalifikaci nezaměstnaných. Nejnovější formou vzdělávání dospělých je **Otevřená univerzita**, nabízející občanům vykonávajícím své povolání, další prohlubování znalostí ve zvoleném oboru nebo rekvalifikaci a získání druhého univerzitního diplomu.<sup>21</sup>

## **Dánsko**

V Dánsku má doplňující vzdělávání dlouholetou tradici a je chápáno jako kultivace člověka v rámci společnosti. V oblasti vzdělávání dospělých mají velký význam instituce a aktivity zaměřené na zvyšování kvalifikace a rekvalifikace mládeže a dospělých a snižování nezaměstnanosti. Instituce působící v této oblasti jsou většinou soukromé nebo komunální a stát pouze podporuje jejich rozvoj; mezi nejvýznamnějšími subjekty patří **Dělnická vzdělávací asociace** a **Svaz pro lidové vzdělávání**.<sup>22</sup>

## **Finsko**

Vzděláváním dospělých se zabývají školská i mimoškolní zařízení. Mezi školské instituce zajišťující tuto oblast patří vysoké školy a instituce odborného školství. K dalším formám, které jsou v kompetenci ministerstva školství, patří tzv. **lidové školy pro zvyšování kvalifikace**, pro rekvalifikaci, korespondenční kurzy, sportovní školy a vzdělávací činnost knihoven. Mimoškolní vzdělávání organizují místní orgány a odborové či sportovní organizace a finančně na ně přispívá a odborně dohlíží stát.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> srov. tamtéž, s. 55-56

<sup>22</sup> srov. tamtéž, s. 64

<sup>23</sup> srov. tamtéž, s. 72

## *Francie*

Vzděláváním dospělých se zabývá celá řada institucí a veřejných organizací podporovaných státem. Největší institucí je **Národní centrum distančního vzdělávání** realizující vzdělávání na úrovni středoškolského a vysokoškolského vzdělávání. V oblasti distančního vzdělávání na univerzitách působí kolem 30 center distančního vzdělávání připravujících studující k získání diplomů. Centra spadají pod **Meziuniverzitní federaci distančního vzdělávání**, jež zajišťuje koordinování vzdělávacích akcí na univerzitách.<sup>24</sup>

## *Irsko*

Hlavními centry vzdělávání dospělých jsou střední školy především komunálního typu. Školy reagují na vzdělávací potřeby obce svým obsahovým zaměřením a soustřeďují se na sociální a odbornou přípravu nezbytnou pro rozvoj dané lokality. Školy také spolupracují se zaměstnavateli a místními podniky, kteří je v řadě případů sponzorují nebo podporují finančně. **Komunální školy** vytvářejí vzdělávací příležitost pro dospělé, kteří nedosáhli maturity, a mohou tak studovat ve večerních kurzech. Určitý počet dospělých studuje i v denních formách, dokonce společně s mládeží. Obdobně zaměřené kurzy, ovšem na vyšší úrovni, existují na vysokých školách v denních i dálkových formách.<sup>25</sup>

## *Itálie*

V oblasti vzdělávání dospělých se angažuje kromě státu, odborů a církve i různé nadační fondy, řada soukromých institucí a jednotlivců. Stát organizuje především alfabetizační kurzy na úrovni základního a středního vzdělání, v některých oborech zavádí i večerní kurzy při vysokých školách. Kromě ministerstva školství zajišťují kvalifikační přípravu pracujících i jiná ministerstva. Vedle toho ministerstvo školství dotuje i zájmové vzdělávání dospělých. Odbory se orientují zvláště na kvalifikační vzdělávání a řešení problémů nezaměstnanosti. Soukromé subjekty působí zejména ve sféře nižšího a vyššího středoškolského vzdělávání.<sup>26</sup>

## *Lucembursko*

Vzdělávání dospělých organizují především firmy pro vlastní zaměstnance. V Lucemburku byl založen **Institut pro další vzdělávání**, který podporuje firemní vzdělávání, pomáhá vytvářet koncepci vzdělávání dospělých a doporučuje metody a inovace důležité pro evropskou integraci. Institut vychází ze zahraničních zkušeností a provádí srovnávání

---

<sup>24</sup> srov. tamtéž, s. 80

<sup>25</sup> srov. tamtéž, s. 87

<sup>26</sup> srov. tamtéž, s. 94

kvalifikačních standardů. Vzdělávání dospělých není zaměřeno jen na rekvalifikace, ale také na utváření klíčových dovedností u dospělých v oblasti technologií, komunikace, interpersonálních vztahů a jazykové průpravy.<sup>27</sup>

### ***Německo***

Další vzdělávání mládeže a dospělých zajišťují různé instituce poskytující profesní přípravu včetně podniků a vědecké vysoké školy prostřednictvím postgraduálního studia. Další vzdělávání by mělo pomoci občanům uplatnit se na trhu práce. Spolkové země trvají na zachování svrchovanosti v otázkách vzdělání a odmítají harmonizaci evropských certifikátů.<sup>28</sup>

### ***Nizozemsko***

Vzdělávání dospělých je určeno všem občanům Nizozemska i cizincům žijícím na jeho území. Na úrovni základního vzdělávání zahrnuje prakticky zaměřené alfabetační programy, adaptační kurzy pro sociálně problematické skupiny a jazykové kurzy holandského pro imigranty. Široká nabídka kursů na středoškolské úrovni umožňuje získání kvalifikace, rekvalifikaci či doplnění všeobecného vzdělání. Vzdělávání organizuje řada speciálních institucí podléhajících státnímu doзору. Na vysokých školách, zvláště neuniverzitního typu, existují různé formy studia kombinovaného se zaměstnáním a řada specializačních kursů, které často vznikají z podnětu výrobní a podnikatelské sféry jako studium při zaměstnání nebo mezi zaměstnáním. Významné postavení ve vzdělávání dospělých má **Otevřená univerzita** a také školy a univerzity pro třetí věk. Vzdělávání pro dospělé poskytují také neškolské instituce církevní, kulturní, profesní asociace, průmyslové podniky a nadace.<sup>29</sup>

### ***Portugalsko***

Vzdělávání dospělých zabezpečují různé druhy škol pro mládež (ve věku od 15 let) a pro dospělé, tj. především všeobecně i odborně zaměřené střední školy, a to formou večerního studia. Součástí systému vzdělávání dospělých je rovněž distanční vzdělávání (prostřednictvím korespondenčních aj. kursů), v jehož rámci působí také **Otevřená univerzita**.<sup>30</sup>

### ***Rakousko***

Počátkem 80. let vznikl **Plán rozvoje kooperativního systému vzdělávání dospělých v Rakousku** s cílem učinit tuto sféru rovnocenným sektorem ostatního školství. Úkolem svazů

---

<sup>27</sup> srov. tamtéž, s. 99

<sup>28</sup> srov. tamtéž, s. 106-107

<sup>29</sup> srov. tamtéž, s. 114

<sup>30</sup> srov. tamtéž, s. 120

vzdělávání dospělých je průběžná diskuse se zástupci státu o vzdělávacích cílech a stěžejních bodech vzdělávací práce těchto svazů s dospělými. Jde o výstavbu relativně samostatného sektoru vzdělávání, v němž si lidé mohou osvojit skutečně ty vědomosti, dovednosti a postoje, které jim umožní výhodnější postavení na trhu práce i lepší seberealizaci.<sup>31</sup>

### **Řecko**

Vzdělávání dospělých se věnuje stát, církve, soukromé instituce, orgány a zařízení místní správy a hromadné sdělovací prostředky. Důležitou roli v této oblasti zastává ministerstvo školství, v jehož rámci působí **Ústřední komitét vzdělávání dospělých**, na jeho činnost navazují komitety v okresech. Nejdříve spočívalo vzdělávání dospělých v odstraňování negramotnosti. Zde působila především vzdělávací střediska a večerní školy pro dospělé. Nyní se více rozvíjí činnost večerních gymnázií a lyceí, kde studium trvá 4 roky. V rámci vysokých škol je organizováno postgraduální studium.<sup>32</sup>

### **Španělsko**

Vzdělávání dospělých poskytuje řada vzdělávacích institucí. Dospělí mohou studovat na všech úrovních a ve všech formách vzdělávacího systému. Neformálními možnostmi (mimo vzdělávací systém), které mohou dospělí využít, jsou rozmanité vzdělávací programy (např. rekvalifikační, kurzy španělštiny pro cizince) a různé zkoušky vedoucí k získání osvědčení dosažené úrovně vzdělání, získání akademického nebo profesního certifikátu. Vzdělávání dospělých je zaměřeno i na zdokonalení již dosažených znalostí.<sup>33</sup>

### **Švédsko**

Vzdělávání dospělých organizují střední a vysoké školy. Rozšířené jsou večerní a dálkové kurzy, zavedeny jsou také korespondenční kurzy. Vzrůstá i počet vysokoškoláků, kteří vstupují bez absolvování střední školy po 25. roce věku a po praxi na vysoké školy. Významnou součástí vzdělávání dospělých jsou kromě kvalifikačních a rekvalifikačních kursů také kurzy rozvíjející zájmy a činnosti vztahující se k volnočasovým aktivitám. Zvláštní oblastí vzdělávání dospělých jsou jazykové kurzy a kurzy zvyšující úroveň gramotnosti a vzdělání určené imigrantům a sociálně problémovým skupinám.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> srov. tamtéž, s. 128-129

<sup>32</sup> srov. tamtéž, s. 135

<sup>33</sup> srov. tamtéž, s. 141

<sup>34</sup> srov. tamtéž, s. 147-148

## **Velká Británie**

Vzdělávání dospělých je organizováno na několika úrovních. Koleje dalšího vzdělávání poskytují možnost večerního vzdělávání, krátkodobých specializačních kursů i kursů rekvalifikačních, tzv. sendvičové kursy, kde se střídá zaměstnání se studiem. Místní školské správy spolu s dobrovolnými sdruženími zajišťují organizaci komunálního vzdělávání pro dospělé. Také některé univerzity mají oddělení pro vzdělávání dospělých. Za kurzy se vybírá školné, které je pro školy zdrojem financí. Koordinací vzdělávání dospělých jsou pověřeny speciální instituce, např. **Národní institut vzdělávání dospělých**. Ve Velké Británii patří k institucím poskytujícím vzdělání dospělým **Otevřená univerzita** nabízející množství distančních forem a studijních programů.<sup>35</sup>

## **2. STÁTNÍ SPRÁVA A ÚŘEDNÍK**

Slovo úřad, úředník nebo státní správa nemůžou chybět téměř v žádné novodobé encyklopedii či slovníku, definice ale bývají různé. Například ve Slovníku spisovné češtiny pro školu a veřejnost (Academia, Praha 1978, str. 593) čteme celkem strohé sdělení: „úředník, ...osoba vykonávající úřad...“. Třídílný, poměrně obsáhlý, Ilustrovaný encyklopedický slovník (Academia, Praha 1980), který velmi často používám, tyto hesla pro změnu vůbec neuvádí. Všeobecná encyklopedie Universum (10. díl, Odeon, Praha 2001, str. 71) je pak o něco sdílnější: „úředník... osoba stojící ke státu nebo korporaci veřejného práva ve veřejnoprávním služebním a věrnostním poměru, která je pověřena výkonem úkolů, vyplývajících ze zákona. ...Úředníkem se může stát jen ten, kdo podporuje ústavní zřízení daného státu. Je povinen spravovat svůj úřad podle svého nejlepšího vědomí, je vázán pokyny a odpovědností úřední mlčenlivosti...“. Je-li položena otázka „Kdo je to úředník?“, tak na ni lze odpovědět následovně: Úředníkem je ten kdo pracuje v zájmu státu, kdo svojí prací pomáhá státu vykonávat státní správu – „slouží“ státu, tedy je služebníkem. Ostatně tomu napovídá i anglický výraz pro státního úředníka – „civil servant“. Ottova všeobecná encyklopedie (2. díl, Cesty, Praha 2003, str. 437) uvádí, že státní správa je „veřejná správa vykonávaná státem prostřednictvím systému státních orgánů nebo jiných orgánů veřejné správy...na které tento výkon přenesl zákonem.“<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> srov. tamtéž, s. 156-157

<sup>36</sup> srov. Petříček, V. *Pohled do hlubin úřednickovy duše*. Praha: Corona, 2005; s. 11, 14



Podstata existence státní správy je nasnadě. Správa věcí veřejných je tu ode dávna. Byla v Říši římské, ve středověkých monarchiích i v demokratických státech moderní Evropy. Vždy tu byl nějaký nejvyšší vůdce, jenž řídil stát, politici, kteří dělali politiku, vojevůdci, kteří chránili zemi a případně v jejích barvách válčili. Zároveň, ale musel být někdo, kdo zemi spravoval, kdo spravoval královské statky, kdo dbal o to, aby měl válečník připraveny zbraně a zásoby. I dnes musí někdo spravovat věci veřejné, a to co možná nejefektivněji. Proto jsou na světě úředníci, kteří jsou rozděleni do určitých organizací, podle toho jak se vládce – král, císař, demokraticky zvolený premiér – rozhodne, že má správa veřejných věcí fungovat. A odvisí od kvality státní správy jako celku i od kvality jednotlivých úředníků, jak taková správa vypadá, jak běží administrativní procesy. Dokud bude existovat nějaký společenský celek, který bude vyžadovat správu obecných, veřejných věcí, tak vždycky budou muset být i úředníci, kteří za tu správu budou profesionálně odpovídat.<sup>37</sup>

V následující části bych rád v návaznosti uvedl stručný historický pohled na vývoj státní správy a vzdělávání úředníků, protože se domnívám, že je to vhodné pro komplexní pohled na zvolenou problematiku. Domnívám se, že je účelné se seznámit s mezníky, které státní správu do jisté míry „ovlivňují“ až do současnosti. Ať již se jedná o pošramocenou úřednickou pověst z totalitního období anebo přežívající prvky rakouské byrokracie tradující se od josefínských reforem.

## **2.1 Profese: úředník státní správy nebo byrokrat? (malý historický exkurs)**

**Počátek státní služby**, tak jak ji chápeme dnes, můžeme nalézt v době vlády římského císaře Augusta (31 př. Kr. až 14 po Kr.), který ustanovil výkonnou či plánovací radu (consilium principis). Ta se z počátku skládala z císařových přátel a později také z propuštěných otroků a měla za úkol připravovat pro císaře podklady do senátu. Po následných reformách tito nově „zrození“ úředníci již vykonávali státní správu ve všech rozhodujících oblastech vládnutí (finance, správa daní, dělení správních oblastí, organizace práce senátu atd.). S trochou nadsázky lze tedy říci, že my úředníci vlastně pokračujeme v práci otroků. Potom již výše zmíněné slovo „služebník“ nezní tak přísně.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> srov. tamtéž, s. 14-15

<sup>38</sup> srov. tamtéž, s. 14

V mimoevropském pohledu stojí za zmínku **úřednický systém v Číně**. V době panování dynastie Západní Han (206 př. Kr. – 8 po Kr.) museli hanští panovníci řešit problém, jak efektivně spravovat rozsáhlé území, aniž by nechali vládu pouze v rukou dědičné šlechty. Proto se rozhodli hledat schopné muže ke správě země mezi uchazeči o možná úřednická místa v provinciích. Do tohoto období náleží i počátky propracovaného zkouškového systému v Číně, který téměř nezměněn přetrval až do počátku 20. století. Císařským ediktem bylo nařízeno princům, místním prefektům i dalším úředníkům vyhledávat a doporučovat muže vynikající pověsti k úřednickým zkouškám. Převládající kritéria „poslušnost vůči starším a neúplatnost, čestnost a opravdovost“ vyjadřovala přesvědčení, že pro získání místa nejsou důležitá rodová privilegia a technické nebo administrativní dovednosti, ale zejména morální kvality. Zkoušky na místní, provinční nebo metropolitní úrovni byly písemné. Neustrannost při posuzování kvality uchazečovy literární práce byla zajištěna dvojím způsobem: jméno autora na jeho práci bylo zakryto, takže zkoušející nevěděl, čí práci čte; proti možnému rozeznání rukopisu autora byly nejdříve všechny práce opsány speciálními opisovači a teprve tyto kopie byly předány zkoušejícím. Jméno původního autora bylo odkryto až po přečtení a ohodnocení práce. Kandidáti metropolitních zkoušek byli navíc přezkoušeni císařem při palácové zkoušce. Teprve po tomto přezkoušení mohly být zveřejněny seznamy s pořadím a výsledky uchazečů. Císař navíc osobně rozhodl o umístění kandidáta.<sup>39</sup>

**Český raně feudální stát** (9.-11. stol.) za Přemyslovců byl knížectvím. Kníže si činil nárok na vládu v celé zemi, kterou jeho rod považoval za své vlastnictví. Rozhodovací postupy jsou podmíněny starými rodovými obyčejí. Základem státního aparátu je **knížecí družina**, kterou tvořil sbor bojovníků (knížecích „druhů“), z nichž kníže vybíral své úředníky. Ti pak byli pověřováni ústřední správou na početných knížecích hradech. Vzorem pro stanovení kompetence i pro názvy těchto prvních úředníků knížecí správy byl v přemyslovském státě především vzor franské říše (správce knížecí pokladny, správce lesů, soudce, maršálek, správce paláce ad.). Místní správa byla realizována tzv. **hradskou správou** (předchůdce dnešního krajského uspořádání), což byla soustava hradů a pevností, na které Přemyslovci dosazovali své ozbrojené posádky a pověřovali výkonem správy úředníky jako náčelníky hradů.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> srov. Blog Lo-pan: Koukolík, T. – *Úřednické zkoušky v císařské Číně* [online] [HTML]. 2006, [cit. 2009]

<sup>40</sup> srov. Malý, K., Sivák, F. *Dějiny státu a práva v českých zemích a na Slovensku do r. 1918*. Jinočany: H&H, 1993; s. 48-49

**Rozvinutý feudalismus v českých zemích** (12.-14. století) byl ve znamení rozdrobenosti údělných knížectví a oslabení ústřední moci panovníka. Dvorské úředníky nahrazuje **system zemských úředníků – ministrů**, kteří zastupují spíše politické a specifické zájmy vysoké šlechty. Tito funkcionáři jednali z pověření panovníka, přičemž povaha úřadů i postavení úředníků bylo čestné a nebyli placeni státem ani panovníkem. Důchody, které jim plynuly ze zastávání úřadů, pozůstávaly jen z úředních poplatků, které strany musely za jednotlivé úkony zaplatit. Ani sídlo úřadu nebylo pevně určeno a úřední agendu vykonávali úředníci zcela v souladu s jejím charakterem, tj. ve svých domech. V tomto období se již výrazně zformovala i lenní vrchnostenská správa majitelů panství.<sup>41</sup> Byli zřizovány **panské úřady** a byly vydávány **instrukce pro úředníky**, kterými se vymezovala povinnost, pravomoc i odměna jednotlivých panských zaměstnanců. Pán si vybíral úředníky a ostatní zaměstnance ze svých poddaných a pro kancelářskou povinnost je dával náležitě vyškolit. Odměny – služné bylo vypláceno jednak v penězích a jednak v naturáliích jako tzv. deputát (mouka, brambory, topivo apod.).<sup>42</sup>

**Formování privilegovaných vrstev společnosti – stavů** – vedlo k diferencování a rozlišování společenských skupin podle rozsahu jejich politických práv a podílu na moci. V českém stavovském feudálním státu (14.-16. stol.) byla správní moc panovníka, zvláště při jmenování či odvolávání úředníků, značně závislá na vůli šlechty. **Správa jednotlivých zemí** byla v mnoha ohledech **svrchovanou** – co nepatřilo výslovně do kompetence ústředních orgánů, patřilo zemské správě. Vedle již zavedené krajské správy zemí nabývala významu městská (místní) správa. Kompromisním nástupem nepřítelů významného arciknížete Ferdinanda I. Habsburského na český trůn v roce 1526 byly položeny **základy společných správních orgánů ústřední správy** celého habsburského soustátí, které přečkaly až do reformy v roce 1848. Porážka českých stavů na Bílé hoře v roce 1620 otevřela cestu k **absolutistickému řízení** soustátí. Vydáním tzv. Obnoveného zřízení zemského Ferdinandem II. se změnilo především postavení panovníka. Nástupnictví v království českém bylo dědičné v rodě habsburském a bylo tak zrušeno právo stavů volit a přijímat nového krále, pokud nastupoval z vládnoucí dynastie. **Absolutistický panovník byl základní osobou ústředního státního aparátu.** Ve výkonu své moci byl nedotknutelný, byl neodpovědný

---

<sup>41</sup> srov. tamtéž, s. 60

<sup>42</sup> srov. Stránky obce Bílý újezd: Jirásek, F. – *Panství a obyvatelstvo vsi po r.1526* [online] [HTML]. 2007, [cit. 2009].

a nesesaditelný. Základem jeho moci byl zejména **rozvětvený byrokratický aparát**. Byrokracie byla ovšem zároveň i mohutnou společenskou silou, která měla jistý vnitřní vývoj i zákonitosti, avšak netvořila nikdy samostatnou třídu a byla vždy svým původem, vlastnictvím a kariérou svázána s vrstvou feudálních vlastníků, jejichž zájmy v podstatě hájila.<sup>43</sup> Krajskou správu prováděli hejtmani, kteří měli k dispozici **poprvé podrobné předpisy**, určující náplň i formy činnosti (hejtmanské instrukce). Byli již placeni státem a měli k dispozici placené úřednictvo, které již nebylo najímáno soukromě. **Jednotný ráz česko-rakouské správy byl prosazen Josefem II.** Všichni úředníci byli placeni státem a bylo na nich vyžadováno **zvláštní vzdělání**: zprvu jen praxe, později absolvování přednášek o krajské úřední praxi (od r. 1773). Od roku 1775 pak byla zavedena **povinná praxe** každého uchazeče o úřad ve správní službě u krajských úřadů. Délka praxe byla později stanovena na jeden rok. Josefínská krajská správní reforma položila zároveň **základy úředního postupu** přes jednotlivé příčky složitého úředního žebříčku, který se stal pro rakouské správní úřady tak pověstný. Cesta úředníka začínala tehdy u guberniálního rady (krajského hejtmana), kde vykonával povinnou praxi a pokračovala k hodnosti koncipisty u gubernia, dále krajského komisaře, sekretáře gubernia, popřípadě pak krajského hejtmana. K výkonu povinné praxe byli však připuštěni jen uchazeči, kteří se prokázali průkazem o vykonaných studiích právních a politických. Při této striktní praxi, kdy úřední aparát byl záměrně budován na vysoké úrovni, odlišující se svou kvalitou od soukromých úředníků šlechty, není divu, že na státní úředníky byly kladeny i **další nároky**. Úředníci museli být především katolického vyznání (změnu přinesl až toleranční patent), museli vést zbožný život a nesměli být svobodnými zednáři. Zvláštní důraz byl kladen na **požadavek pilnosti úředníků**, kterým jinak hrozilo propuštění. **Pastýřský list Josefa II.** ze dne 4. prosince 1783, který měl být chartou státních úředníků, jim ukládal především byrokratickou horlivost a oddanost státu: „Kdo má na zřeteli pouze osobní prospěch a zisk ze své služby a obsluhu státu považuje za vedlejší věc, ten to má raději napřed říci a opustiti úřad, jehož není hoden...“. Zároveň ovšem tato byrokratická horlivost měla sloužit centralismu, státní uniformitě, absolutismu a všemohoucnosti státu. Pastýřský list Josefa II. byl tak vyznáním víry v sílu státu, za jehož prvního úředníka a služebníka se sám panovník považoval. Snaha omezit vliv městských rad se odrazila v byrokratizaci městské

---

<sup>43</sup> srov. Malý, K., Sivák, F. *Dějiny státu a práva v českých zemích a na Slovensku do r. 1918*. Jinočany: H&H, 1993; s. 259

správy. Zásadní zásah do této sféry přinesla další **josefínská reforma regulace magistrátů** (1783-1785). Původní městské rady byly transformovány v magistráty, které se staly v podstatě úřady státními. Sbor volitelů jmenovaný měšťany zvolil členy městské rady z kandidátů (nikoliv z řad měšťanů), kteří složili zkoušku způsobilosti před zkušební komisí kraje (gubernia) a apelačního soudu. Praha byla tehdy sloučena v jedno město s jedním magistrátem.<sup>44</sup>

Zásadním mezníkem ve zrodu novodobé státní správy byl revoluční rok **1848**. Jednak nastoupil nový rakouský císař František Josef I. Dále po zrušení nevolnictví veškerá správa vykonávaná do té doby stavy přešla do rukou státu, čímž se prohlubovala centralizace celé habsburské monarchie. Němčina byla zavedena jako jediný úřední jazyk pro celou monarchii. Nástup byrokracie je významným prvkem moderní společnosti. O co více klesal vliv stavů na správu, o to více **rostl vliv státní byrokracie**, jejíž členové se rekrutovali i z neurozených vrstev, zejména měšťanských,<sup>45</sup> neboť státní služba na rozdíl od diplomacie nepožadovala aristokratický původ. Šanci měl teoreticky každý. Uniformy císařsko-královských úředníků vzbuzovaly v té době respekt a úctu. Dnes vyvolává tato prestiž spíše pousmání. Obecně existovalo několik podmínek, které musel adept služby splňovat. Jednak to byl **patříčný věk**, který nesměl být nižší než osmnáct a vyšší než čtyřicet let. K dalším podmínkám patřila **oddanost státu a morální bezúhonnost**. Podle dobových citací člověk nesměl být marnotratník. Rozhodně nešlo o podmínky, které by byly nesplnitelné. K výhodám c. k. úředníčení patřil poměrně **vysoký, pravidelný a trvalý plat**, o kterém se obyčejným lidem mohlo jen zdát. Úředníci, kteří sloužili přibližně pětatřicet nebo čtyřicet let, dostali penzi stejně vysokou jako poslední plat. Na druhou stranu profese vyžadovala **řádné vzdělání**. Pokud se zájemci chtěli dostat ke konceptnímu úřednictvu, což byla vlastně páteř státní správy formulující všechny odpovědi občanům, pak museli mít vysokoškolské, většinou právní vzdělání. Středoškoláci se uplatnili spíše v pomocné manipulační službě. Úřednická kariéra měla přesto svoje překážky. Český i německý **nacionalismus** hrál v rozhodování o budoucí kariéře úředníka velkou roli. Také to bylo finanční zabezpečení, které musel žadatel o místo úředníka dokládat. Rozhodnutí o přijetí do státní služby samo o sobě neznamenaló výhru. Zatímco dnes máme tříměsíční zkušební dobu, c. k. úředník musel čekat na svoji jistotu rok.

---

<sup>44</sup> srov. tamtéž, s. 272-275

<sup>45</sup> srov. Valeš, L. et al. *Politologické aspekty veřejné správy*. Plzeň: Vydavatelství A.Čeněk, 2006; s. 41-42

Pokud poté jeho nadřízený shledal, že je schopný, mohl postoupit k praktické zkoušce. Těžko si dnes také představíme situaci, že někteří z úředníků až do doby získání nejnižší hodnosti nebrali žádný plat. Úřednické začátky proto bývaly velmi krušné. Pomoci mohli buďto bohatí rodiče nebo výhodný sňatek. Častou variantou byla také půjčka, ale o ní nesměl nikdo vědět. Pokud se na někoho dluh provalil, nejenže měl obrovský škrálop na pověsti, ale zároveň tento fakt mohl zabránit i další kariéře. Přesto byl o práci mezi c. k. úřednictvem zájem. Výhody byly totiž až příliš lákavé. Stačí připomenout, že úředníci pracovali od pondělí do soboty v průměru osm hodin denně. A pak tu byly ještě vyhlídky možného získání vedoucího postu.<sup>46</sup>

O byrokratické zátěži velmi přiléhavě hovoří novinář **K. H. Borovský** v článku *Co jest byrokratie?*, který v roce 1850 publikoval v časopise *Slovan*: „...Byrokratie jest ten nepřirozený způsob vlády, při kterém se úřady do všeho občanského života míchají, všechno občanům předpisují, žádnou svobodnou vůli a samosprávu jim nenechávají...Byrokratie jest, když si může každý ministr, tedy jeden člověk, podle okamžitého nápadu svého vydati na cokoli několik milionů, neb až na sta milionů, které musí země, to jest celý národ zaplatiti: kdežto se v dobře zřízeném státu žádná nová výloha bez povolení sněmu národu uložiti nesmí... To jest byrokratie, když si ministerstvo samo vydává zákony, takové, zítra zase jiné, a pokavad nebudou svolány sněmy, máme vládu byrokratickou...“ a pokračuje o úřednících: „...při nejlepším květu byrokratie přece se úřednictvu dosti špatně dařiti může, již proto, že také i oni tak jako celý národ zcela odevzdani jsou do vůle a milosti představených. ...jsem přesvědčen, že jen tenkrát může míti země dobré, schopné a poctivé úředníky, když se jim slušně platí, raději víc než méně, aby příčinu neměli na nedovolených a s důstojností úřadu nesrovnalých cestách peníze si dobývati, což vždy jest k větší škodě národu, než velké platy.“<sup>47</sup>

Úředníci byli v té době častým námětem různých karikatur a humoresek, nejčastěji byli vyobrazováni jako oddaní byrokrati, tupě se řídící předpisy. Nabízí se ale otázka, čím jiným by se úředník měl řídit, když ne předpisy? Rakouské úřednictvo přitom patřilo k nejlepším v Evropě. O počtech úředníků se lze jen dohadovat. V prvních letech 19. století to bylo zhruba

---

<sup>46</sup> srov. Křobová, A. *S úctou c. k. úředník*. In Týdeník Rozhlas č.31/2008, s. 15

<sup>47</sup> srov. Česká čítanka: *K. H. Borovský – Články ze Slovana 1850-51* [online] [HTML]. 2003, [cit. 2009]

sedmdesát tisíc lidí. Do roku 1890 se jejich počet zhruba zdvojnásobil. V Československu už bylo přes dvě stě tisíc úředníků.<sup>48</sup>

**Novodobá úřední tradice českých zemí** po r. 1918 má bezesporu kořeny v systému rakouskouherského mocnářství. Tam lze spatřit předobraz moderního úředníka – byl to **profesionál**, který se pohyboval v prostředí s přesně stanovenými pravidly. Měl už „svůj“ úřad, kam chodil do práce, jeho **postavení a působení bylo dáno zákony a předpisy**. Československá republika se téměř okamžitě po svém vzniku na sklonku října 1918 musela rozhodovat, jak uspořádat státní správu. Historik Zdeněk Kárník v obsáhlé práci České země v éře první republiky uvádí, že název „vláda“ a „ministerstvo“ byl přijat během pár prvních týdnů. „Ministerstva a jejich úřední aparáty však republika na rozdíl od okresních hejtmánství teprve zakládala, přebírat neměla co. Jen zkušenosti, pravidla, vnitřní předpisy a návody a také některé české úředníky z vídeňských ministerstev.“ Úředník si uvědomoval, že k profesnímu úspěchu v nových podmínkách mu nebude stačit pouhé odstraňování rakouských orlic.<sup>49</sup> Brněnský úředník J. Mahen o tom zcela konkrétně píše v roce 1929 ve výročním sborníku Spolku českých městských úředníků v Brně „...že záleží velmi mnoho na vůli jedincově, aby se opravdu rozhodl, že na svém vzdělání chce pracovat, poněvadž mu vzdělání skýtá lepší umístění ve světě. ...Moderním člověkem-úředníkem jest člověk energický, dokonale informovaný se zdravým individualismem, který se neohlíží po příčinách vážných nezdarů a neúspěchů ani v daleké minulosti, ani v nejbližší přítomnosti,... který vykonává svoji práci vždycky z dokonale připraveného nitra, neb konflikty řeší nejlépe vzdělaný člověk.“ Týž Sborník ve zprávě o činnosti spolkové zahrnuje i činnost vzdělávací, kde se mj. praví, že: „...je třeba, aby naše úřednictvo se stále vzdělávalo. Za tím účelem konaly se četné přednášky, kursy, exkurze a pod. V mnohostranné obecní agendě setkává se úředník se složitými hospodářskými otázkami. Má-li je správně řešiti, musí také míti snahu poznati jednotlivé složky hospodářského života. Rovněž nutno míti na zřeteli rozkvět naší české samosprávy. Proto je tedy třeba ve všech směrech se vzdělávati.“<sup>50</sup> V tomto období úředník dosáhl plnohodnotného postavení, měl **patriční společenský respekt**, byl brán vážně jako seriózní profesionál. Již v této době se diskutovalo o tom, zda úředníci mají být neutrální odborníci, znalí věci, kteří ve své kanceláři zůstanou sedět i při změně vládní garnitury, anebo zda mají

<sup>48</sup> srov. Krobová, A. *S úctou c. k. úředník*. In Týdeník Rozhlas č.31/2008, s. 15

<sup>49</sup> srov. Petříček, V. *Pohled do hlubin úřednickovy duše*. Praha: Corona, 2005; s. 115

<sup>50</sup> srov. Mouka, J. *Spolek českých městských úředníků v Brně (1919-1929)*. Brno, 1929; s. 7-8, 12

být stranici partaje, která je zrovna u moci a s vítězstvím jiné strany ve volbách se vymění. Poprvé tu byl rozumný pokus vytvořit z úřadu **neutrální místo pro racionální posuzování odborných problémů**.

Po roce 1948 nastalo období, v němž byla úřední práce silně poplatná politické moci. **Totalitní režim „zestátnil“ veřejnou správu** a podřídil ji mocenskému monopolu KSČ. Státní správa byla základním nástrojem uplatňování politické a ekonomické moci, jakož i vměšování do všech oblastí společenského života a omezování lidských práv. Úředníci se tomu často podvolili, ať už ze strachu o své postavení nebo i z přesvědčení, že tomu tak má být. „Normální“ lidé na ně ovšem pak často pohlíželi jako na zdroj problémů a nepravostí, v nichž se společnost ocitala. Tím se úřednický stav silně pošpinil. **Neexistovala potřeba vzdělávat odborně pracovníky státní správy**, narozdíl od států s otevřenou demokracií, kde již existoval závazný systém a kritéria pro vzdělávání úředníků-specialistů, pracujících ve veřejné správě. Totalitní režim **degradoval postavení úřednictva**. Zrušil zákonný statut státních zaměstnanců (s výjimkou zákonné úpravy statutu represivních složek státního aparátu, jimž zajišťoval privilegia), který byl právně nahrazen jednotnou úpravou pracovněprávních vztahů podle zákoníku práce, fakticky však systémem stranické nomenklatury v obsazování míst na všech stupních správy. Uplatňování (dnes již neplatného) správního řádu z r. 1967, tj. z období relativní liberalizace režimu, zvýšilo úroveň správního rozhodování. Avšak až na mizivé výjimky **byla zrušena soudní kontrola státní správy** a správní rozhodování zůstalo prakticky výlučnou záležitostí a často věcí libovůle exekutivy. Nezávislý kontrolní orgán typu Nejvyššího kontrolního úřadu pro kontrolu hospodaření s majetkem státu a s rozpočtovými prostředky neexistoval.

I v tomto období se podařilo uchovat určitou míru správní kultury, legislativní tvorby a specializovaných správních činností (stavební právo aj.) z období před totalitou. Tato kultura však slábla s generačními výměnami a opakovanými politickými čistkami státního aparátu. Přesto se v sedmdesátých a osmdesátých letech zvýšili šance odborného růstu úředníků, hodně se již pracovalo na profesionálním základě. Asi i díky tomu, že mnozí lidé, kteří stáli v čele úřadů, nedávali absolutní přednost stranické legitimaci.

V současnosti je veřejná správa snad nejčastěji skloňována v souvislosti s její reformou, jejíž některé dílčí kroky byly již realizovány. **Snahy o reformu státní správy** jsou staré jako ona sama. Ne vždy bylo dosaženo kýženého efektu odbyrokratizování nebo zjednodušení.



Například v roce 1921 byla v Československu zákonem zřízena „úsporná komise“, která tak dlouho ochabovala ve své práci, až byla o jedenáct let později znovu ustavena. A v následném roce byla dokonce vypsána cenami dotovaná soutěž na racionalizační reformu.

Slova „byrokrat“ a „byrokracie“ se zrodila ve Francii krátce před Velkou francouzskou revolucí. Posměšně se v nich odrážel stav, kdy místo šlechty vládli královští úředníci. Administrativní stroj, schopný vybírat daně a zajišťovat stále komplikovanější správu země a státu podle platných pravidel, výnosů a zákonů, byl však potřebný i novým vládcům. Český filozof (a po jistý čas také aktivní politik) Jan Sokol ve své úvaze o byrokracii píše: „Neosobní byrokracie, na kterou si často stěžujeme, je ve skutečnosti to nejlepší, co stát může nabídnout. ...Jako jiné společenské skupiny má i byrokracie svůj společný zájem: aby se udržela a rostla. Tomu musí naopak politická moc (resp. veřejnost a tisk) bránit, ovšem velmi populární programy na omezování a šetření tu nadělaly zatím víc škody než užitku. Bez dobře fungující a dosti veliké byrokracie, odolné vůči korupci a loajální ke státu a nikoli stranám, se moderní stát obejít nemůže.“ I bezprostřední praktické zkušenosti těch, kteří se dostali s tzv. eurobyrokraty v Bruselu do pracovního kontaktu, nemusí být nutně jen negativní. Jeden český podnikatel před časem v rozhovoru pro týdeník Ekonom uvedl, že: „...bruselská byrokracie je v zásadě logická. Tamní byrokraté nejsou podle mých zkušeností žádní nelidové a rozhodně nemají zájem někomu škodit. Dá se s nimi úplně normálně domluvit.“<sup>51</sup>

**Byrokracie v dnešním pojetí** rozhodně neznamená nadbytečnost, zbytečnost nebo překážku. V období hledání neoptimálnější formy vládnutí se stále častěji zaměňují pojmy byrokracie – ve smyslu státní administrativa se všemi institucemi a právními předpisy, s byrokracií jako formou práce při výkonu státní správy. Při nerozlišení významu, velmi často prezentovaném sdělovacími prostředky, se snadno stává zodpovědně pracující úředník objektem neoprávněné kritiky. Tlak pro zjednodušení postupů z úrovně zákonodárných sborů nebo lobbystických skupin nebývá mnohdy adekvátní významu a důležitosti rozhodování, vytvářeným dokumentům a procesu při jejich tvorbě. Neuvážené podléhání těmto tlakům vedlo a vede k neobvykle vysokému počtu novel právních norem a pro budoucnost to může přinést řadu problémů při domáhání se nároků, práv, případně požitků. V této souvislosti se ukazuje význam profesionálního vzdělávání za účelem hlubokého poznání problematiky se všemi vazbami jako základ pro řízení, počínaje vrcholovými orgány až po úroveň měst a obcí.

---

<sup>51</sup> Petříček, V. *Pohled do hlubin úřednickovy duše*. Praha: Corona, 2005; s. 119, 129

## 2.2 Tradice a trendy ve vzdělávání úředníků vybraných evropských zemí

Charakterizujeme-li obecně systémy vzdělávání pracovníků veřejné správy v členských státech Evropské unie, tak vystupuje do popředí především skutečnost, že se odlišuje od profesního vzdělávání úředníků v České republice. Věnuji této tématice pozornost proto, že ČR je členskou zemí EU a má se od zemí původní „patnáctky“ co přiučít pro event. vylepšení a rozšíření stávajícího systému.

Profesnímu vzdělávání pracovníků veřejné správy je ve většině evropských zemích a podobně i ve Spojených státech a v Kanadě přikládán zvýšený význam. Objektivně se zvyšuje potřeba zkvalitňovat jak výkon státní správy, tak i (a to se stále větším důrazem) i místní správy a samosprávy, na jejichž orgány se přenáší stále více pravomocí v souladu s pokračující tendencí k decentralizaci a s uplatňováním zásad subsidiarity, tedy že se konkrétní rozhodnutí mají přijímat na úrovni co nejbližší občanům. Daná skutečnost zvýrazňuje potřebu zvyšovat kvalifikaci pracovníků úřadů veřejné správy a současně i volených představitelů územní samosprávy. Oceňují se především specifické odborné znalosti potřebné pro výkon správy na jejich jednotlivých úsecích, osvojované nikoli prioritně formou středoškolského a vysokoškolského vzdělání, nýbrž hlavně aktivním podílem na různých formách profesní přípravy organizované pro pracovníky jednotlivých úřadů, tj. již po skončení jejich studia.<sup>52</sup>

Základním faktem je, že ve všech vyspělých demokratických státech patří systém vzdělávání úředníků k nejdůležitějším součástem personálního managementu. Tato forma vzdělávání je legislativně vymezena zákonem, v němž jsou stanoveny kompetence státu a jeho role ve vzdělávání. Ve většině evropských zemí byl vytvořen vrcholný, státem řízený orgán, který odpovídá za vypracování politiky vzdělávání s ohledem na konkrétní potřeby pracovníků ve všech stupních veřejné správy. Státy Evropské unie se významnou měrou podílejí na financování vzdělávacích aktivit a patrná je výrazná podpora vytváření a zkvalitňování informačních systémů ve vzdělávání státních zaměstnanců.<sup>53</sup>

„V zemích Evropské unie se značná pozornost věnuje opatřením, která mají za cíl zajistit kvalitu vzdělávací činnosti formou standardizace kvalifikačních požadavků na povolání a standardizace programů přípravy. Stanoviska států EU jsou nekompromisní i v otázkách

---

<sup>52</sup> srov. Palán, Z., Rýznar, L. *Vzdělávání dospělých a Evropa*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000; s. 37

<sup>53</sup> srov. tamtéž, s. 38

certifikace získaného vzdělání nebo kvalifikace a to nikoli pouze v rámci státního školství. ... Vycházejí přitom z názoru, že nepřetržitá adaptace způsobilosti pracovníků veřejné a státní správy pro odborné činnosti představuje komparativní výhodu pro Evropu hlavně ve chvíli, kdy vstupuje do mezinárodní konkurence. Zdůrazňuje, že pohyb a rozsah změn reálně vyvolává potřebu jednotlivců získat přístup k celoživotnímu vzdělávání, které jim umožní, aby v oblasti profesního rozvoje zůstali konkurenceschopni.<sup>54</sup>

V oblasti vzdělávání je v členských státech Evropské unie přikládán důraz na to, aby forma vzdělávacích aktivit odpovídala realitě konkrétní organizace – tedy její správní působnosti. To v podstatě znamená, že konkrétní správní úřad musí připustit nutnost nepřetržitého kvalifikačního procesu a dospět tak do stádia „učící se organizace“, nebo spíše „učícího se správního úřadu“. Jeho charakteristickým rysem je skutečnost, že v něm probíhající vzdělávací proces má kontinuální povahu (místo přerušované), je celistvý (místo rozčleněného), je orientován na problémy a na konkrétní situace a zahrnuje veškeré zaměstnance úřadu (nikoli pouze vedoucí pracovníky). Tato koncepce reprezentuje novou formu zkvalitňování činnosti úřadů veřejné správy. Strategickým místem vzdělávání, či lépe učení, se tak stává konkrétní pracoviště úředníka. Soustředění většiny výukových aktivit přímo do konkrétního úřadu a jeho klíčových útvarů je efektivním způsobem profesního vzdělávání ve veřejné správě za předpokladu, že vedoucí pracovníci jsou natolik odborně fundovaní, že jsou schopni sami, případně s přispěním dalších odborníků, členy svých týmů aktivně vzdělávat. Tato forma může mít různé organizační podoby, které se liší svojí náročností (pracovní skupiny, semináře, kulaté stoly). Jako příklad moderní koncepce profesní výuky v „učícím se úřadu“ lze např. uvést tzv. zaměstnanecké kurzy uskutečňované v úřadech veřejné správy v Německu. Základním posláním těchto zaměstnaneckých kurzů je kontinuální zvyšování schopnosti pracovníků správních úřadů prakticky aplikovat zákony, předpisy, nařízení a současně obohacování jejich nezbytných legislativních znalostí. Vedle správního práva a dalších právních disciplín je obsah zaměstnaneckých kurzů věcně zaměřen především na problematiku úkolů a kompetencí různých stupňů správních struktur, na oblast bezpečnosti a veřejného pořádku, na ekonomiku obcí, na sféru sociální péče a sociálních vztahů, na životní prostředí, na problematiku územní samosprávy apod.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> tamtéž, s. 38

<sup>55</sup> srov. tamtéž, s. 39 a další

Věnována je rovněž značná pozornost specifikaci profilu úředníka veřejné a státní správy, který lze charakterizovat takto: V zásadě by to měl 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 naznačenému ideálnímu profilu úředníka lze dospět jen postupným zdokonalováním zásad výběru pracovníků, systému jejich dalšího vzdělávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace, dlouhodobého nácviku a systematického ověřování dovedností.<sup>56</sup>

Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, má vzhledem ke své mnohotvárnosti nejlepší předpoklady pro to, aby do svých početných vzdělávacích aktivit byla zahrnula i evropská témata. K základním cílům patří především mj. studium a rozšiřování znalosti jazyků členských zemí, občanské a zájmové vzdělávání, podpora mobility studujících i lektorů, jejich doškolení, spolupráce vzdělávacích institucí, výměna informací a rozvoj otevřeného a distančního vzdělávání. Zajištění úrovně certifikátů o vzdělání by mělo zaručit úroveň získaných schopností a případně i oprávnění k výkonu povolání nebo funkce. Veřejná správa v zemích EU v oblasti vzdělávání spolupracuje se sociálními partnery a s dalšími ekonomickými subjekty působícími v regionu. Sociální partneři jsou zastoupeni v řídicích nebo poradních výborech pro profesní vzdělávání nebo jsou spoluvůrci plánů profesního vzdělávání. Tato spolupráce pomáhá aktivně zajišťovat profesní růst pracovníků jak ústřední, tak i místní správy a nejednou i územní samosprávy. Pokud jde o vzdělávání pracovníků místní státní správy, ve většině zemí EU všechny kurzy a semináře probíhají při zaměstnání a zaměstnanci mají obvykle právo vzít si volno na odbornou přípravu, která má zlepšit jejich služební vyhlídky.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> srov. tamtéž, s. 40 a další

<sup>57</sup> srov. tamtéž, s. 41 a další

V následujícím textu jsou uvedeny konkrétní trendy v profesním vzdělávání úředníků státní administrativy ve vybraných evropských zemích. V tomto pohledu je nutno vzít v úvahu specifika dané země v kontextu s jejím politickým, historickým, společenským a sociálním vývojem.

### ***Spolková republika Německo***

V SRN došlo po roce 1945 a následně po roce 1989 v bývalé NDR k zásadní rekonstrukci veřejné správy a její důsledné demokratizaci. Působí zde řada renovovaných vysokých škol a dalších vzdělávacích subjektů na úrovni jednotlivých spolkových zemí, rozvíjí se i výzkumná a vědecká činnost ve veřejné správě. Inspirativní je rozvoj poradenských služeb, realizovaných formou konzultací pro ministerstva, parlamentní výbory a další státní instituce. Konkrétně lze uvést následující podněty:

- Vzdělávání vyšších úředníků se specializuje především na správní právo, správní vědy, národohospodářské otázky, sociologii a politické vědy.
- Další vzdělávání se uskutečňuje formou doplňkového tříměsíčního nástavbového studia v rozsahu dvou let.
- Každý posluchač si individuálně volí z hlavních (povinných) a vedlejších (volitelných) předmětů.
- Pro pracovníky ministerstev jsou organizovány krátkodobé vzdělávací aktivity. Jedná se zejména o vstupní a pokračovací semináře, semináře z problematiky „kancelářské“ informační techniky a tzv. „evropské“ semináře.
- Další vzdělávání vrcholového managementu je zaměřena na:
  - a) komunikace a kooperace,
  - b) řízení lidských zdrojů,
  - c) řízení celých organizací.

Vnitřní struktura Akademie veřejné správy je diferencována podle věcných okruhů. Mimo správu a vědecký servis (výzkum, vývoj, metodologie a didaktika, knihovna a informace) je rozdělena na 5 oddělení:

- příprava vstupních kurzů a programů pro získání vyššího pracovního zařazení,
- příprava a realizace aktivit na základě požadavků jednotlivých úřadů,
- příprava aktivit zaměřených na mezinárodní spolupráci,

- vzdělávací aktivity v oblasti vrcholového řízení, komunikace a řízení lidských zdrojů,
- problematika sjednocení spolkových zemí.

Posluchači mají dvojitý statut – jsou zároveň studenty přísl. školy a současně i zaměstnanci úřadu. Pozornost je věnována kombinaci teorie a praxe přímo ve správních úřadech. Studium správních úředníků se člení do čtyř specializací. Netechnická správní služba (1/3 praxe) s následujícím sledem:

- „Orientační fáze“ – čtyřtýdenní studium (seznamovací) ukončeno závěrečnou zkouškou,
- „Základní studium“ s možností výběru specializace a současně se zpracováním konkrétního praktického problému,
- „Hlavní studium“ s důrazem na sociální a personální službu a studium právních disciplín ukončené zkouškou.

**Vysoká škola pro správní vědy Speyer**, jejíž součástí je Výzkumný ústav pro otázky veřejné správy ve Speyeru, je zaměřena především na zkvalitňování znalostí a dovedností vyšších úředníků státní správy a na výzkum v oblasti právních, správních, ekonomických a sociálních věd. Vzdělávání ve správních vědách se uskutečňuje formou doplňovacího a nástavbového studia.

**Spolková akademie veřejné správy Bad Godesberg** působí při spolkovém MV a je ústřední profesní vzdělávací institucí spolkové vlády. nabízí kurzy zaměřené na problematiku komunikace a kooperace, řízení lidských zdrojů a řízení organizací. Ročně pořádá cca 400 seminářů v Mnichově, Bonnu, Hannoveru a Wiesbadenu pro cca 8 000 frekventantů.

**Vysoké školy veřejné správy pro přípravu úředníků pro střední a nižší funkce** (Fachhochschulen für Verwaltung) jsou zřízeny v působnosti jednotlivých spolkových zemí; studenti mají statut úředníků „Beamte“. Mezi nejvýznamnější patří Fachhochschule für Verwaltung und Rechtsflege v Berlíně a Bádensku-Würtenbersku. Studium je rozděleno do čtyř specializací a vlastnímu studiu předchází čtyřtýdenní „orientační fáze“ ukončená závěrečnou zkouškou. Školy organizují také „školení školitelů“ – Ausbildung der Ausbilders v rozsahu 100 vyučovacích hodin s důrazem na pedagogicko-psychologické disciplíny a problematiku vzdělávání dospělých. Studenti absolvují rozsáhlou odbornou praxi přímo v úřadech.

## ***Francie***

System vzdělávání správních úředníků ve Francii je dlouhodobě ověřen. Je centrálně řízen a absolventi příslušných vzdělávacích aktivit v systému dalšího vzdělávání jsou adekvátně platově ohodnoceni. Diferencované učební plány jsou akceptovatelné i pro české podmínky, rovněž je možná aplikace systému výběru pracovníků, jejich hodnocení, konkurzních řízení a atestací. Podnětná je i vazba centrálního a regionálního systému plánování dalšího vzdělávání úředníků. Konkrétně lze uvést následující podněty:

- Všichni řídicí pracovníci jsou do funkcí vybíráni na základě konkurzu.
- Výběr na místa ředitelů úřadů se realizuje celostátním konkurzem s podmínkou 10 let praxe a základní školení v délce šesti měsíců.
- Standardizace výběru státních úředníků.
- Jednotná konkurzní zkouška diferencovaná podle cílových skupin.
- Dvě formy konkurzů (přijímacích zkoušek):
  - formou tzv. externího konkurzu pro všechny uchazeče s vysokoškolským vzděláním (úspěšní kandidáti studují dále v postgraduální formě problematiku veřejné správy),
  - formou tzv. interního konkurzu, který je určen úředníkům s nejméně pětiletou praxí ve státní službě – uchazeči studují dále v řádné formě specializovaného studia.

Vzdělávání řídicích pracovníků je založeno na třech základních principech:

- spojení teorie a praxe (střídání probíhá v pětítýdenních cyklech),
- koherentní vzdělání s cílem zajistit návaznost mezi teorií a aplikací v praxi,
- individuální způsob studia – je dán společný základ v určitém rozsahu a ostatní si uchazeč volí podle vlastního zájmu.

Studium je rozděleno do dvou období. První období je tvořeno stážemi ve správních institucích, druhé probíhá ve vzdělávací instituci. Důraz je kladen na praktickou aplikaci osvojovaných poznatků, na týmovou práci, na specializované „tréninky“, případní studie a simulace. Atestace probíhá na základě celostátních kritérií (celostátní zkoušky) a přísl. atestační řízení organizuje centrální orgán a kandidáti mohou před vykonáním atestace absolvovat speciální přípravné kurzy. Postup z jedné kategorie do druhé je možný pouze na základě konkurzu, k němu jsou uchazeči připravováni ve specializovaných kurzech na specifických správních školách. Pracovníci veřejné správy se středoškolským vzděláním se

mohou na základě zájmu a výběru zaměstnavatele zapsat na různé diplomové studijní programy. Přitom jsou preferovány krátkodobé kurzy a formy distančního vzdělávání. Centrum pro vzdělávání úředníků je členěno na čtyři oddělení, která jsou odpovědná za kvalifikační růst pracovníků veřejné správy:

- oddělení přípravy konkurzů,
- oddělení povinného vzdělávání,
- oddělení celoživotního vzdělávání,
- oddělení kariéry úředníka.

Jednotnost vzdělávacího systému v zemi je zajišťována schvalováním projektů v centru a usměrňováním rozhodnutí rady pro výuku. Příprava vzdělávání je rozvržena do etap:

- analýza vzdělávacích potřeb pro jednotlivé úrovně správních úřadů,
- zpracování kvalifikačního růstu pracovníků v konkrétní instituci s plánem jejich zařazování do vzdělávacích aktivit,
- postoupení plánů kvalifikačního růstu regionálním úřadům, který vytváří komplexní regionální plán,
- zpracování celostátní verze vzdělávacího plánu na příslušné období.

**Národní škola správy pro přípravu vrcholového managementu** (École Nationale d'Administration – E.N.A.) přijímá uchazeče o studium na E.N.A. s předchozí vysokoškolskou průpravou, kteří procházejí speciální přípravou a speciálním systémem přijímacího řízení, které zabezpečuje 5 vzdělávacích institutů. Po absolvování přijímací zkoušky jsou uchazeči zařazeni do dvouletého studia rozděleného na dvě období. První je tvořeno dvěma interními stážemi (po šesti měsících) a to buď u státní či soukromé společnosti. Druhá pak probíhá buď na prefektuře, na radnici či na velvyslanectví. Ve druhém roce studia, který absolvují pouze v Paříži je položen důraz na praktickou aplikaci osvojených poznatků a týmovou práci. Na E.N.A. se studují čtyři základní obory:

- technika analýz a příprava právních, správních a finančních dokumentů,
- veřejná správa,
- ekonomická analýza a příprava rozhodnutí,
- mezinárodní otázky a problematika EU.



Absolventi E.N.A. nacházejí uplatnění na ústředních orgánech, v justici, jako vyšší úředníci na všech orgánech státní správy, jako finanční inspektoři a jako diplomaté. Mohou zde studovat i zahraniční studenti.

**Národní středisko pro přípravu pracovníků veřejné správy** (Centre national de la fonction publique territoriale – C.N.F.P.T.) připravuje úředníky pro střední a nižší funkce a koordinuje vzdělávání pracovníků místní správy a územní samosprávy prostřednictvím 26 regionálních poboček. Vzdělávání je financováno ze společného fondu, do kterého každý úřad přispívá jedním procentem svých rozpočtových výdajů. Noví pracovníci jsou do veřejné správy přijímáni na základě konkurzů a po absolvování vstupního školení v délce tří měsíců.

### ***Rakousko***

Je zemí s tradičně vysokou úrovní fungování veřejné správy s historickou kontinuitou určitých reminiscencí zemí bývalé monarchie. Do systému vzdělávání je zahrnuti nejen úředníci státní správy, ale i samosprávy. Obecně zde klade vzdělávání důraz na nové techniky řízení, komunikační způsobilosti, novinky ve správních vědách, výuku cizích jazyků včetně preference systému celoživotního vzdělávání. Základní formy přípravy:

- „Přípravné kurzy“ zaměřené na výklad ústavního a správního práva, organizaci státní správy a samosprávy, přípravu rozpočtů. Hlavním posláním je příprava uchazečů k vykonání zkoušky.
- „Rozvojové kurzy“ jsou tří semestrální s atestací.
- „Krátkodobé kurzy“ mají formou seminářů jako reakce na specifické problémy a požadavky praxe (maximálně pro 30 posluchačů).
- Příprava vrcholového managementu v délce pěti týdnů je orientována na personální řízení, otázky organizace, marketing, řešení problémů s preferencí psychologie, sociologie a ekonomiky.
- Jsou realizována tzv. „Evropská studia“, kdy si uchazeči vybírají z programu šesti povinných a šesti volitelných seminářů. Součástí je týdenní pobyt v Bruselu.

Je kladen důraz na interaktivní výuku včetně zpracování případových studií. Vysoká kvalita vstupního odborného vzdělávání pro nové úředníky. Spolupráce s veřejnými vysokými školami a vysoký podíl přednášek.

**Spolková akademie veřejné správy** (Bundesverwaltungsakademie) pro přípravu vrcholového managementu a ostatních úředníků je podřízena přímo spolkovému kancléři. Na činnosti Akademie se podílí cca 300 externích lektorů. Spolková akademie veřejné správy zabezpečuje:

- přípravné kurzy jejichž cílem je příprava na zkoušku, která je předpokladem pro získání statutu úředníka,
- rozvojové kurzy – zejména pro úředníky bez vysokoškolského vzdělání, jímž nahrazuje diplom v právních, sociálních a ekonomických vědách,
- krátkodobé profesní kurzy v systému dalšího vzdělávání,
- přípravu vyšších státních úředníků,
- tzv. „Evropská studia“ (Europa akademie).

Vzdělávání vrcholového managementu je věnována zvýšená pozornost a hlavními předměty studia je personální management, otázky organizace a řízení, plánování, marketing, zvyšování osobních schopností, včetně rozšiřování znalostí z psychologie, sociologie, správního práva a ekonomiky. Kurzy jsou zpravidla pěti týdenní.

**Vídeňská akademie místní správy** má statut jednoho z referátů vídeňského Magistrátního úřadu a patří do systému rakouských správních škol a institutů. Všechny vzdělávací instituce v oblasti veřejné správy mají v náplni pořádání tzv. kurzů vstupního odborného vzdělávání, jimiž procházejí všichni nově přijatí úředníci.

### ***Velká Británie***

Evropské kontinentální a ostrovní vzdělávací systémy se přes pokračující integraci stále liší a rozdíl se promítají i do přípravy úředníků. V porovnání s ostatními zeměmi EU je ve Velké Británii malý počet specializovaných správních škol a do úřadů přicházejí převážně absolventi veřejných škol a jako úředníci pak procházejí dalším specializovaným vzděláváním (od roku 1970 je zřízena Civil Service College).

- Zavedena státní odborná kvalifikace a celostátní standardy pro další vzdělávání.
- Diplomové studium problematiky veřejné správy a studium k získání hodnosti Magistr veřejné správy – vzdělávací systém je tvořen výukou flexibilního bloku dvou 20 týdenních a dvou 15 týdenních volitelných kurzů v průběhu jednoho roku.
- Diplomové studium administrativy jako samostatná vzdělávací forma.

- Postgraduální studijní program spojující běžné kurzy s výzkumem prováděným pod patronací jednoho člena akademického sboru.
- Důraz na modulární formu vzdělávání doplněnou studijními cestami a dalšími formami vzdělávání.
- Rozpracování metodických otázek výuky problematiky veřejné správy.
- Úřad pro výchovu vydává ucelené řady studijních materiálů.
- Od 1. ledna 1991 zřízen Úřad pro řízení místní správy.
- Podpora vzdělávání úředníků samosprávy z úrovně Úřadu pro výchovu z oblasti místní správy.

Příprava vysokých a vyšších úředníků britské státní správy není zpravidla prováděna ve speciálních institucích, ale jsou do ní přijímáni převážně absolventi renomovaných univerzit a vysokých škol, kteří jako úředníci procházejí dalším specializovaným vzděláváním. Specializované ústavy těchto univerzit však bývají orientovány více či méně akademičtěji, vedle nich však existuje řada institucí, které se specializují přímo na problémy veřejné správy.

**Škola státní služby (Civil Service College) Institut veřejné správy a řízení (The Institute of Public Administration and Management) v Liverpoolu** se zabývá se zejména výukou, výzkumem, poradenskou a publikační činností, připravuje programy pro dosažení vědecké hodnosti a zaměřuje se na vybrané problémy v oblasti správních činností. Formy studia:

- diplomové studium problematiky veřejné správy,
- studium k získání hodnosti magistr veřejné správy,
- studium k získání vědeckých hodností,
- specializované krátkodobé kurzy.

Uchazečům ze zahraničí Institut nabízí studium k získání hodnosti Magistr veřejné správy.

**RIPA International Ltd.** je společnost, která se orientuje na zpracování programů, školení a poradenských služeb v oblasti veřejné správy a to i v širokém mezinárodním spektru.

**Úřad pro výchovu z oblasti místní správy (The Local Government Training Board)** pro přípravu úředníků pro střední a nižší funkce a pro profesní přípravu samosprávy, je výlučně zaměřen na profesní podporu územní samosprávy a pořádá řadu specializovaných vzdělávacích aktivit, velmi často se specifickým zaměřením na konkrétní potřeby jednotlivých úřadů distriktů a hrabství v Anglii a Walesu. Má rozsáhlou publikační činnost.

## ***Dánsko***

Značná pozornost se v této zemi soustřeďuje dalšímu vzdělávání tzv. „generalistů“, kteří jsou nepostradatelní zejména v menších úřadech, a to především od osmdesátých let, kdy podstatně stouply požadavky na profesionální úroveň veřejné správy. „Generalisté“, ale i „specialisté“, jsou postupně vzděláváni v rámci jednotlivých úřadů státní správy a územní samosprávy, do kterých jsou přijímáni především absolventi veřejných středních a vysokých škol. Většina vzdělávacích aktivit je rozčleněna do dvou částí:

- výuka obecných otázek vývoje veřejné správy a aktuální problémy, které musí řešit,
- výuka speciálních disciplin.

Specializované kurzy v rozsahu 100 vyučovacích hodin obsahují

- problematiku řízení,
- ekonomika a místní finance,
- problematiku správního řízení,
- speciální část školení (zdravotnictví, školství, finance apod.)

Výběrové kurzy v rozsahu 50 vyučovacích hodin obsahují

- problematiku daňového systému,
- řízení sociálních záležitostí,
- ekonomiku,
- management.

Všeobecná část přípravy v rozsahu 250 vyučovacích hodin obsahuje

- správní právo,
- zásady řízení a organizace správy.

Pro volené funkcionáře se kurzy dělí na ty, kteří v samosprávě ještě nepůsobili a na ty, kteří již působili (prohlubující kurzy a školení). Jsou preferovány tzv. „pracovní dílny – workshops“ s důrazem na problematiku řízení. Z hlediska věcné náplně tvoří nejvyšší podíl kurzů tzv. „administrativa“, „ekonomika“ a „řízení práce správního aparátu“.

**Dánské centrum pro výuku problematiky komunální správy** (Den kommunale Hojskola i Danmark) v Grenaa je určeno pro přípravu vrcholových a ostatních úředníků. Toto Centrum

je specializováno především na vzdělávání volených představitelů a vedoucích pracovníků obecních a vyšších teritoriálních úřadů.

### **Správní vysoká škola** (v působnosti ministerstva financí)

V Dánsku je značná pozornost věnována přípravě tzv. generalistů, kteří jsou postupně vzděláváni v rámci jednotlivých úřadů státní správy a územní samosprávy.

### *Nizozemí*

Ze vzdělávacích aktivit je patrná snaha zahrnout velmi široké okruhy činnosti řídicího pracovníka správy, jejichž znalost umožňuje výběr individuálního řešení předpokládaných organizačních, právních a dalších situací. Podnětná je výuka v malých skupinách, přesné vymezení forem vzdělávání a soustavné zvýrazňování individualizace celého procesu. Zvláštní pozornost je určována širokému rozsahu schopností. Jde především o následující:

- řídicí schopnosti,
- schopnosti důležité pro práci v řídicí funkci,
- organizační schopnosti,
- schopnost vést ostatní.

Program každého kurzu rozlišuje čtyři metody práce, z nichž každá se koncentruje na jeden určitý cíl vzdělávací aktivity:

- semináře určené pro získání znalostí a pochopení souvislostí,
- cvičení zaměřená na rozvíjení schopností a přístupů,
- konzultace a studijní deníky, zaměřené zejména na odhalování silných a slabých míst osobnosti
- praktické projekty, s cílem ověřit si sled akcí v praxi.

Hlavní didaktickou zásadou je, že skupina zahrnuje maximálně dvacet studentů a je zásadně heterogenní. Během kurzu se mimo obecně známých metod jako jsou přednášky a studium literatury užívá i hraní rolí, simulace, rozbor jednotlivých konkrétních případů, intervize atd. Na konci každého semestru obdrží účastníci certifikát. Během semestru jsou posluchači povinni absolvovat jednu zkoušku, zpracovat tři úkoly, které mají vazbu na výukové modely, zpracovat praktický projekt.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> srov. Palán, Z., Rýznar, L. *Vzdělávání dospělých a Evropa*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000; s. 44-53

### 3. VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ STÁTNÍ SPRÁVY V ČESKÉ REPUBLICCE

Základním předpokladem úspěšnosti zvyšování kvalifikace obecně je uznání faktu, že lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím každé organizace a že je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. Lidským potenciálem jsou pracovníci, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také ochota a připravenost k maximálnímu výkonu. V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti, veřejnou správu z toho nevyjímá. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem, na kterém se institucionálně podílí jak vlastní organizace, tak vzdělávací instituce. Dostává novou komplexní podobu nazývanou odborně rozvoje lidských zdrojů, což je více než pouhé načerpání nových znalostí či dovedností, je to kombinace jak znalostí a dovedností, tak jejich aplikace. Vzdělávání tak přestává mít krátkodobý časový horizont a dostává se do kategorie strategických rozhodovacích procesů organizace.<sup>59</sup>

V následujících kapitolách bych rád uvedl systém vzdělávání ve státní správě a jeho podoby, přičemž je nutné pro orientaci předeslat, že státní správa se jako celek rozděluje na orgány ústřední správy – **správní úřady** (vláda, ministerstva aj.) a na **úřady územních samosprávných celků** (krajské úřady, pověřené úřady obcí aj.), které rozhodují v přenesené působnosti, což znamená, že výkon základních pravomocí byl zákonem delegován (přenesen) z ústředních orgánů na orgány nižších stupňů. Orgány samosprávy samozřejmě mají nedotčenu rozhodovací pravomoc v rámci své samostatné místní příslušnosti.

#### 3.1 Vzdělávání státních zaměstnanců ve správních úřadech

Základní principy vzdělávání státních zaměstnanců ve správních úřadech obsahuje dokument schválený vládou ČR usnesením č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005 s názvem „Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“ (dále jen Pravidla), která upravují „Systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě přijatý usnesením vlády č. 349/2001“ (dále jen Systém) pro zaměstnance správních úřadů a Úřadu vlády ČR. Tento systém vzdělávání realizovaný podle Pravidel a s využitím nově vzniklého Institutu státní správy (dále jen ISS) umožní sjednotit a zkvalitnit vzdělávací proces ve správních úřadech a v Úřadu vlády ČR. Tento krok by měl napomoci efektivnějšímu fungování státní správy,

---

<sup>59</sup> Strecková, Y. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů*. Brno: Masarykova univerzita, 2003; s. 13

jako jedné z podmínek začlenění České republiky do EU a k efektivnějšímu rozvoji regionů. Na řízení vzdělávání se podílí Ústřední útvar pro personální a vzdělávací činnost ve státní správě na Úřadu vlády ČR (dále jen Ústřední útvar).

### **3.1.1 Struktura vzdělávání a vzdělávací programy**

#### **Programy povinného vzdělávání:**

- vstupní vzdělávání;
- průběžné vzdělávání – prohlubující a aktualizací vzdělávací moduly;
- vzdělávání středního managementu;
- vzdělávání vrcholového managementu.

#### **Další vzdělávací programy:**

- aktualizací vzdělávání (vzdělávací programy vyhlášené na základě poptávky správních úřadů);
- průběžná jazyková příprava zaměstnanců;
- priority vlády - např. vzdělávání pracovníků v evropských záležitostech.

#### ***Program vstupního vzdělávání***

Jeho základním úkolem je zprostředkovat nově přijímanému zaměstnanci znalosti a vědomosti orientované na potřeby státní správy a se správními normami a specifickou problematikou příslušného správního úřadu. Realizaci programu zajišťuje ISS a příslušný správní úřad.

#### **Obsahové zaměření:**

- **Lokálně orientační vzdělávací blok** zaměřený na konkrétní správní úřad. Jeho realizaci, formu ukončení a certifikaci zajistí určený správní úřad.
- **Specializační vzdělávací blok** zaměřený na výkon specializované agendy správního úřadu. Jeho realizaci, formu ukončení a certifikaci zajistí určený správní úřad.
- **Univerzální vzdělávací blok** zaměřený na právo, veřejnou správu, veřejné finance, EU, komunikaci, management, etiku, environmentální výchovu a informační zdroje. Realizaci, formu ukončení a certifikaci zajistí ISS.
- **Nepovinný vzdělávací blok – odborná stáž.** Tématické zaměření, realizaci, formu ukončení a certifikaci zajistí příslušný správní úřad.

### ***Program průběžného vzdělávání***

Cílovou skupinou jsou vybraní zaměstnanci, kteří prochází různými stádii profesního růstu na základě rozhodnutí příslušného správního úřadu. Tematické zaměření stanoví Ústřední útvar, realizaci, formu ukončení a certifikaci zajišťuje ISS a příslušný správní úřad.

Obsahové zaměření:

- **Prohlubující vzdělávací moduly** obsahují například témata zaměřená na právo, veřejné správu, veřejné finance, EU. Skladbu modulů stanoví zaměstnanci jeho nadřízený.
- **Aktualizační vzdělávací moduly** obsahují jednotlivá témata ve vazbě na priority stanovené vládou, Ústředním útvarem nebo příslušným správním úřadem pro následující období.
- **Odborné vzdělávací moduly** obsahují specifickou problematiku daného správního úřadu, který stanovuje také jejich tematické zaměření, realizaci, formu ukončení a certifikaci.

### ***Program vzdělávání středního managementu***

Jeho úkolem je poskytovat širokou škálu vzdělávacích nabídek specifické skupině vedoucích zaměstnanců: vedoucím oddělení ústředních správních úřadů a dále zástupcům vedoucích správních úřadů, ředitelům sekcí, odborů a vedoucím oddělení podřízených správních úřadů. Tematické zaměření stanoví Ústřední útvar, realizaci, formu ukončení a certifikaci zajistí ISS.

Obsahové zaměření:

- **Základní vzdělávací blok** je zaměřený na politický a právní systém ČR, veřejné finance a regionální politiku ČR.
- **Specializační vzdělávací blok** obsahuje moduly zaměřené na úvod do problematiky řízení, lidských zdrojů ve státní správě, komunikační dovednosti a kontrolní činnost na úrovni středního managementu.
- **Aktualizační vzdělávací moduly** obsahují jednotlivá témata zaměřená na priority stanovené vládou, Ústředním útvarem nebo příslušným správním úřadem na následující období.



### ***Program vzdělávání vrcholového managementu***

Jeho úkolem je poskytnout širokou škálu vzdělávacích nabídek skupině pracovníků, která rozhodným způsobem ovlivňuje úroveň a rozvoj daného správního úřadu: náměstci ministrů, zástupci a náměstci vedoucích správních úřadů, ředitelé sekcí a odborů ústředních správních úřadů a vedoucí podřízených správních úřadů. Tematické zaměření zajišťuje Ústřední útvar, realizaci, formu ukončení a certifikaci zajišťuje ISS a příslušný správní úřad. Dále bude zpřesňováno v procesu akreditace.

Obsahové zaměření:

- **Základní vzdělávací blok** je zaměřen na meritorní znalosti, metodické a komunikační dovednosti, řízení lidských zdrojů, řízení činností a změn, selfmanagement, strategické řízení.
- **Specializační vzdělávací blok** je zaměřen na specifické potřeby a požadavky jednotlivých studijních skupin a zaměstnance.
- **Aktualizační vzdělávací moduly** obsahují témata zaměřená na potřeby vlády, Ústředního útvaru a správního úřadu pro nadcházející období.

#### **3.1.2 Akreditace vzdělávacích programů, bloků a modulů**

Vedoucí Úřadu vlády ČR vydala v září 2002 „Prováděcí pokyn k systému akreditací vzdělávacích programů, bloků nebo modulů povinného vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech“, dále „Statut Akreditační komise Generálního ředitelství státní služby“ a také „Jednací řád Akreditační komise Generálního ředitelství státní služby“ s platností od 26. června 2002. Akreditační systém má sloužit jako nástroj pro dosažení kvality vzdělávání a žádoucí úroveň koordinace v této oblasti, je jedním ze základních předpokladů pro funkční systém vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. V příloze Prováděcího pokynu jsou uvedeny vzory formulářů pro: souhrnné vyhodnocení vzdělávání účastníky, vyhodnocení vzdělávací akce lektorem, vyhodnocení vzdělávací akce odborným garantem a vyhodnocení vzdělávací akce organizačním garantem.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> srov. tamtéž, s. 14-16

## 3.2 Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků **se řídí zákonem č. 312/2002 Sb.**, o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen Zákon). Zákon se nevztahuje a zaměstnance územního samosprávného celku zařazené v jeho organizačních složkách, zařazené v jeho zvláštních orgánech a na zaměstnance, kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří takový výkon řídí.

**Územním samosprávným celkem** je podle Zákona obec a kraj, hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy. Úřadem se pro účely Zákona rozumí obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad jeho částí. Správními činnostmi se pro účely Zákona rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku (dále jen ÚSC).

**Úředníkem** se podle Zákona rozumí **zaměstnanec ÚSC podílející se na výkonu správních činností** zařazený do výše uvedených úřadů. Vedoucím úředníkem se rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem podle § 9 odst. 3 zákoníku práce (má podřízené). Vedoucím úřadu je podle Zákona vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního a městského úřadu, tajemníka magistrátního úřadu a úřadu městského obvodu nebo části a dále ředitel krajského úřadu, ředitel Magistrátu hlavního města Prahy.

ÚSC je povinen úředníkovi zajistit **prohlubování kvalifikace** podle Zákona s využitím plánu vzdělávání, který obsahuje: časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka nejvýše **v rozsahu 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let**. Musí realizaci plánu kontrolovat a po třech letech aktualizovat. Náklady na vzdělávání podle Zákona nese ÚSC (náklady na případnou opakovanou zkoušku nese úředník).

### 3.2.1 Vzdělávání úředníků

Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na:

- vstupním vzdělávání;
- průběžném vzdělávání;
- přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti.

### ***Vstupní vzdělávání***

Vstupní vzdělávání, které je povinen úředník ukončit nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru, zahrnuje:

- Znalosti základů veřejné správy, obecných zásad organizace a činnosti ÚSC, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka.
- Základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností.
- Základů užívání informačních technologií.
- Základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Předpokládá se, že vstupní vzdělávání si budou připravovat a realizovat přímo krajské úřady, magistráty a obce s rozšířenou působností, které se nechají Ministerstvem vnitra akreditovat jako vzdělávací instituce. Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí (viz. příloha 1).

### ***Průběžné vzdělávání***

Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností ÚSC včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. O účasti úředníka na průběžném vzdělávání rozhoduje vedoucí úřadu s přihlédnutím k plánu vzdělávání a úředník je povinen se vzdělávání zúčastnit. Předpokládá se, že průběžné vzdělávání budou zajišťovat vzdělávací instituce akreditované Ministerstvem vnitra (dále jen Ministerstvo). Doporučuje se využívat vzdělávací instituce s ověřenou kvalitou. Ukončení průběžného vzdělávání se prokazuje ověřením vydaným vzdělávací institucí (viz. příloha 2-4).

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

Správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem zajišťuje ÚSC prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost (dále jen ZOZ), která se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením vzdělávací instituce, která úředníky k ZOZ připravuje. ÚSC je ze Zákona povinen přihlásit úředníka, vykonávajícího správní činnost k vykonání ZOZ do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo do 3 měsíců ode dne, kdy začal úředník činnost podléhající ZOZ vykonávat.

ZOZ zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených právním předpisem a má část obecnou a zvláštní. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zákona o obcích a krajích a zákona o správním řízení a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, které úředník na ÚSC zajišťuje. Například finanční hospodaření, kontrolní činnosti a audit, správa majetku, stavební úřad, živnostenský úřad, matrika, evidence občanů, krizové řízení apod. Přehledný souhrn správních činností uvádí tabulka 3.1 na následující straně.

Přípravu ke zkoušce ze ZOZ zajišťují vzdělávací instituce akreditované Ministerstvem, například Centrum dalšího vzdělávání Masarykovy univerzity ve školícím středisku ve Šlapanicích nebo příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra – Institut místní správy Praha ve školícím středisku v Benešově u Prahy. Zkouška je realizovaná před zkušební komisí jmenovanou Ministerstvem a vydávání osvědčení o jejím vykonání zabezpečuje také výhradně Ministerstvo.<sup>61</sup>

V. Novotná z Ministerstva práce a sociálních věcí považuje za účelné z hlediska úspěšnosti úředníků při zkouškách, aby požadavky na přípravu a na obhajobu znalostí byly jednotně vymezené pro vzdělávací agentury a pokud je to možné, aby úředníky připravovali lektori zkušení, se širokým rozhledem, znalí problematiky v praxi, schopní aplikovat právní předpisy na konkrétní situace a ve vzájemných souvislostech. Při práci s posluchači považuje také za významné, že se daří zabezpečit, aby právě tito lektori byli také zkušebními komisaři.

Aktuální diskuse se točí okolo právních předpisů, které mají posluchači skládající ZOZ k dispozici. K problému se vztahují rozdílné názory a V. Novotná se domnívá, že pokud se ověřuje ZOZ z agendy, kde se aplikuje omezený počet právních předpisů, není nutné, aby je posluchači měli k dispozici, neboť by je měli dobře znát. Jiná situace je ale v agendách, kde se činnost úředníka opírá o celou řadu právních předpisů a mezinárodní smlouvy (např. agenda sociálně-právní ochrany dětí).<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> srov. Strecková, Y. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů*. Brno: Masarykova univerzita, 2003; s. 16-18

<sup>62</sup> srov. Novotná, V. *Dlouholeté zkušenosti ze vzdělávání úředníků územních samosprávných celků*. In Menšík, F. *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě – sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Centrum distančního vzdělávání, 2005; s. 92

Tab. 3.1 Správní činnosti, které může úředník vykonávat po ověření zvláštní odborné způsobilosti.

(prameny: Lukášová, R. Komunikace ve správních činnostech ÚSC. Brno: Masarykova univerzita, 2006; příloha)

Správní činnosti podle § 1 vyhlášky Ministerstva vnitřní České republiky č. 512/2002 Sb.	Bývalý úsek státní správy	Odpovědný ústřední orgán
při správním rozhodování a dozorové činnosti v silničním hospodářství	silniční hospodářství	
v silniční dopravě	silniční doprava	
při přestupkovém řízení ve věcech bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních řízení souvisejících	-	Ministerstvo dopravy a spojů
při správním řízení a dozorové činnosti při provozování drah a drážní dopravy	-	
při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu	finanční hospodaření a rozpočtová pravidla územních samospráv	Ministerstvo financí
při správě daní a poplatků	daně	
při památkové péči a správě sbírek muzejní povahy	památková péče	Ministerstvo kultury
v územním plánování	územní plánování	
při územním rozhodování a rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění	stavební řád a vyvlastnění	Ministerstvo pro místní rozvoj
při řízení o dávkách a službách sociální péče	sociální péče	
při provádění státní sociální podpory	státní sociální podpora a další státní sociální dávky	Ministerstvo práce a sociálních věcí
při sociálně-právní ochraně dětí	sociálně-právní ochrana dětí	
při organizaci výkonu civilní služby	civilní služba	
při správě živnostenského podnikání	živnostenské podnikání	Ministerstvo průmyslu a obchodu
při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy	hospodářská opatření pro krizové stavy	Správa státních hmotných rezerv
ve školství	školství	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
při přestupkovém řízení ve věci veřejného pořádku, občanského soužití a majetku	přestupky proti veřejnému pořádku, občanskému soužití a majetku	
při správě matrik a státního občanství	matriky a státní občanství	Ministerstvo vnitra
při vedení evidence obyvatel a vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů	evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů	
při zajištění ochrany obyvatel a krizovém řízení	civilní ochrana a obrana	
ve zdravotnictví	zdravotnictví	Ministerstvo zdravotnictví
ve vodním hospodářství	vodní hospodářství	
v lesním hospodářství a myslivosti	zemědělství, myslivost a lesní hospodářství	Ministerstvo zemědělství
v zemědělství	zemědělství, myslivost a lesní hospodářství	
v ochraně přírody a krajiny	ochrana přírody a krajiny	
v ochraně ovzduší	ochrana ovzduší	
v hospodaření s odpady a nakládání s obaly	odpadové hospodářství	
při zajišťování ochrany zdraví a životního prostředí před škodlivými účinky chemických látek a chemických přípravků	nakládání s nebezpečnými látkami a přípravky	Ministerstvo životního prostředí
prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými přípravky	prevence závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemickými přípravky	
při ochraně zemědělského půdního fondu a posuzování vlivu na životní prostředí	ochrana zemědělského půdního fondu	

### **3.2.2 Vzdelávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Vzdelávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů zahrnuje obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti z oblasti řízení úředníků. Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými pracovníky. Úředník, který absolvoval tento typ vzdelávání je povinen setrvat v pracovním poměru v ÚSC, který mu vzdelávání hradil nejméně po dobu 3 let. V opačném případě musí úředník uhradit ÚSC vzniklé náklady nebo jejich alikvotní část.

Účast na vzdelávání vedoucí úředník a vedoucí úřadu prokazuje osvědčením vydaným akreditovanou vzdelávací institucí, která vzdelávací kurz pořádala. Vzdelání je vedoucí úředník povinen ukončit do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka.

Vedoucí úředník, který řídí úředníky vykonávající správní činnost, prokazuje zvláštní odbornou způsobilost z obecné části a ze zvláštní části alespoň pro jednu ze správních činností vykonávaných jím řízenými úředníky, určenou vedoucím úřadu. Vedoucí úřadu je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části.

Vzdelávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů mohou vykonávat jen vzdelávací instituce akreditované Ministerstvem a jen s využitím vzdelávacích programů rovněž akreditovaných Ministerstvem; příp. vysoké školy (s ohledem na prokazatelnou kvalitu výuky), které nepodléhají akreditaci, ale musí k výuce využívat Ministerstvem akreditované vzdelávací programy.

### **3.2.3 Akreditace vzdelávacích institucí a vzdelávacích programů**

Zákon vyčerpávajícím způsobem stanovuje postup a náplň při zpracování žádostí o akreditaci vzdelávací instituce nebo vzdelávacího programu. Pro udělování akreditací zřizuje Ministerstvo akreditační komise jako své poradní orgány. Jejimi členy jsou odborníci z oblasti veřejné správy a ze zástupců krajů a obcí. Její členy jmenuje a odvolává ministerstvo. Akreditaci uděluje Ministerstvo vzdelávací instituci nebo vzdelávacímu programu na dobu 3 let.

### **3.2.4 Rovnocennost vzdelávání**

Povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost, povinnost účastnit se vzdelávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů nebo povinnost účastnit se vstupního vzdelávání nemá úředník ÚSC, který získal vzdelání v bakalářských nebo magisterských studijních programech

stanovených prováděcím právním předpisem (vyhláška doprovázející Zákon) nebo kterému bylo vydáno osvědčení o rovnocennosti vzdělání nebo jeho části (například z předcházejícího zaměstnání na jiném ÚSC). Ekonomicko-správní fakulta realizuje v bakalářských i magisterských studijních programech studijní obory, které jsou podle prováděcího právního předpisu uznatelné jako rovnocenné pro úředníky ÚSC.<sup>63</sup>

V. Novotná z Ministerstva práce a sociálních věcí není příznivcem využívání tohoto institutu v široké míře, a domnívá se, že by se jím mělo šetřit. Zejména proto, že některým posluchačům, kterým bylo vzdělávání uznáno pro obecnou nebo zvláštní část pak při skládání zkoušky z té části, na kterou neměli uznání, předvedli nedostatek základních znalostí, neboť i ve zvláštní části zkoušky se uplatňují a promítají otázky z obecné části.<sup>64</sup>

### 3.3 Předpoklady profesního vzdělávání úředníků a jejich kompetence

„Zaměstnanci veřejné správy jsou vysoce kvalifikovanými úředníky se specifickými a diferencovanými požadavky na výkon této profese podle organizační úrovně (hierarchie), druhu práce (koncepční, rutinní), základní odbornosti (profese, specializace), občanské spolehlivosti a bezúhonnosti a osobních předpokladů (týmová práce, zvládání stresových situací, práce s problémovými klienty apod.). Z toho všeho pak jasně vyplývá **základní koncept kompetence úředníka veřejné správy**.

Stanovení kompetenčního profilu pracovníka veřejné správy vychází z expertního posouzení stávajícího stavu a jeho konfrontace s postupně se měnícími potřebami. Neznalost profilujících obecných i specifických znaků nedovoluje volbu adekvátního obsahu, forem a metod přípravy na povolání a dalšího vzdělávání veřejné administrativy. Jsme přesvědčeni o nezbytnosti vypracování modelových charakteristik spolu s kvalifikačními požadavky, které jsou na zaměstnance veřejné správy kladeny. Není logické přizpůsobovat pozici (funkci) ve veřejné správě určité reálné osobnosti, ale naopak je zapotřebí hledat osobnost, která daným požadavkům odpovídá. Případně i najít takovou osobu, kterou je možné těmto požadavkům přizpůsobit, či ji na ně připravit.

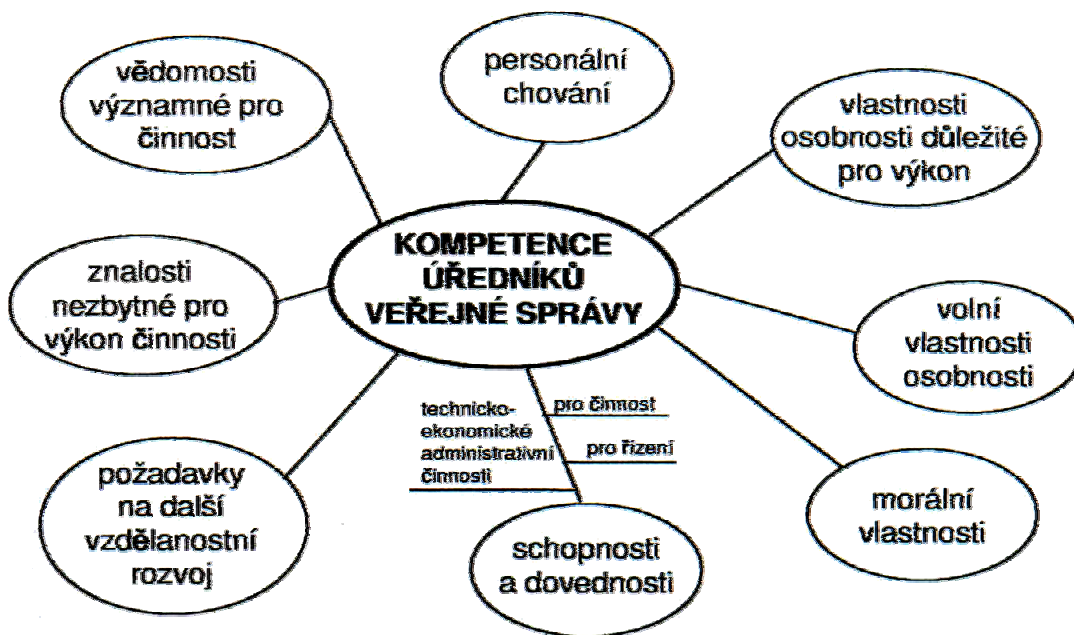
---

<sup>63</sup> srov. Strecková, Y. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů*. Brno: Masarykova univerzita, 2003; s. 18-19

<sup>64</sup> srov. Novotná, V. *Dlouholeté zkušenosti ze vzdělávání úředníků územních samosprávných celků*. In Menšík, F. *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě – sborník příspěvků z konference*. Olomouc: Centrum distančního vzdělávání, 2005; s. 92

Proto byla také realizována expertiza, které se zúčastnili pracovníci veřejné správy různých funkčních úrovní a zabezpečující různé správní činnosti (poznatky o jednotlivých kompetencích byly získány sondou u pracovníků obecních a krajských úřadů, finančních úřadů, celních úřadů a vybraných expertů z ústřední státní správy). Cílem bylo především nalezení a určení podstatných profilujících znaků pracovníka veřejné správy (viz schéma na obr. 3.1). Obecné znaky (charakteristiky) pracovníka ve veřejné správě v České republice jsou společné pro různé správní činnosti. Základní charakteristiky jsou formulovány ve čtyřech úrovních:

- kvalifikační kompetence,
- osobnostní kompetence,
- schopnosti a dovednosti,
- kompetence speciální.



Obr. 3.1 Schéma kompetencí úředníků veřejné správy.



**Kvalifikační kompetence.** Mimo absolvování příslušného stupně vzdělání ve smyslu přípravy na výkon profese, které by mělo absolventa vybavit potřebnými odborně teoretickými vědomostmi, je pro veřejnou administrativu nezbytně nutná: znalost legislativních a právních norem vztahujících se přímo k výkonu činnosti v příslušném orgánu veřejné správy a znalost základů správního práva, pravidel a postupu správních činností. Jako žádoucí znalosti pro výkon činností nebo funkcí ve veřejné správě jsou prioritně zařazovány: regionální rozvoj, řízení měst a obcí, činnost a legislativa Evropské unie, fondy EU a možnosti jejich získávání a použití pro rozvoj regionu, organizační a evidenční pravidla a postupy, bezpečnost a ochrana dat a zákoník práce a předpisy související. Dále je to skupina oborů jako je pedagogika, psychologie, sociologie, marketing, management, ekologie, audit a nechybí ani světové jazyky. Z hlediska požadavků na další rozvoj osobnosti zaměstnance veřejné správy je nezbytně nutné další sebevzdělávání. Za žádoucí jsou, dle samotných pracovníků, považovány různé formy vzdělávacích aktivit, především pak speciální kurzy, zahraniční stáže a systém atestací.

**Osobnostní kompetence,** byly vnitřně a pracovníě diferencovány na osobní dispozice, volní vlastnosti a morální vlastnosti. Dle expertů je pro výkon činností (funkcí) ve veřejné správě v oblasti osobních dispozic nezbytně nutná schopnost jednat s lidmi, jako absolutně dominantní dispozice a dále pak svědomitost, kritičnost k výsledkům činnosti, sebekritičnost a odolnost vůči zátěži a stresu. Jako žádoucí vlastnost byla uváděna ve všech oblastech veřejné správy především sociální přizpůsobivost, tvořivost a zdravá ctižádostivost. Za nezbytně nutné volní vlastnosti experti správních úřadů označili především rozhodnost jako prioritní vlastnost a dále: cílevědomost, samostatnost, sebeovládání a sebekázeň. Žádoucími vlastnostmi pak jsou statečnost, dominantnost a schopnost prosazovat svoji vůli. Nezbytně nutný morální profil je experty charakterizován takovými vlastnostmi jako jsou: čestnost, pravdomluvnost, zásadovost, nestrannost, pracovitost a nevydíratelnost. K tomu se ještě připojuje nekompromisnost a obětavost.

Úroveň požadavků na **schopnosti a dovednosti** se diferencuje na indikátor realizace vlastní činnosti, schopností a dovedností pro řízení a pro správní a administrativní činnosti. Nezbytně nutné schopnosti a dovednosti pro řízení se soustřeďují na koordinaci činnosti druhých spolupracovníků a podřízených a na schopnosti přijímání nových poznatků a zkušeností. Pokud jde o nutné schopnosti pro vlastní činnost veřejného činitele, má dle expertů

dominantní postavení dovednost řešit konkrétně nastalé situace. Dále pak následuje schopnost prakticky uplatňovat požadavky právních norem, plnit mimořádné úkoly, samostatné rozhodování a pohotové reakce na nastalé změny. Ze schopností a dovedností pro technicko-ekonomické, správní a administrativní činnosti pro výkon funkce ve veřejné správě je nezbytně nutné ovládat osobní počítač a mít vyjadřovací schopnosti.

**Úroveň speciálních kompetencí** byla pracovně diferencována na osobní projev pracovníka veřejné správy, nároky na jeho personální chování a na specifické dovednosti. Nezbytně nutným požadavkem na osobní projev úředníka (manažera) orgánu veřejné správy je především adekvátní vystupování a ukázněnost. Nároky na personální chování obsahují několik nezbytně nutných požadavků. Zjevnou dávkou dominance mají, dle vyjádření expertů, především: pochopení pro druhé, sociální otevřenost, ovládání způsobů motivace, diferencovaný přístup k podřízeným, schopnost sebehodnocení, tolerance, schopnost iniciovat další vzdělávání pracovníků. Nezbytně nutnou specifickou dovedností pracovníka veřejné správy je především spolehlivost charakterizovaná zejména jako dodržování termínů, samostatnost ve smyslu organizační a dispoziční schopnosti, iniciativy, přebírání odpovědnosti a také i chování vůči třetí straně ve smyslu vystupování, způsobu jednání, zastupování navenek a dodržování pravidel etikety i etiky.<sup>65</sup>

„Efektivní příprava české veřejné správy v období, kdy již jsme členy EU, podmiňuje **nutnost dalšího vývoje moderní a profesionální veřejné správy** orientované na založení odpovídajících struktur a kapacit správy srovnatelnými s těmi, které existují v členských státech Evropské unie, a to se zvláštním zřetelem na efektivitu, výkonnost a profesionálnost. Je zapotřebí dosáhnout vyváženého, komplexního a multidisciplinárního a multikulturního přístupu k daným problémům. Proto mimo nutného vzdělávání v oblasti legislativy, struktur, správních postupů a technologie je třeba zdůraznit naléhavost a nutnost vzdělávání v oblasti tzv. „měkkých dovedností“ jako je správní kultura, etika, motivace apod. Je nezbytné uskutečnit další formy vzdělávacích aktivit, neboť zaměstnanci správních orgánů ve všech částech správy budou čelit značně rozšířeným, pozměněným a někdy zcela novým úkolům. Určitá novelizace systému vzdělávání by dle mého názoru měla navazovat na zvláštní části povinného i průběžného vzdělávání pracovníků. Neměla by se vyhnout ani vzdělávacímu

---

<sup>65</sup> Rýznar, L. *Vzdělávání české správy jako součásti eurosprávy*. In Blížkovský, B. et al. *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy ČR – sborník z celostátní konference*. Brno: Konvoj, 2007. s. 156-159

programu pro vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Jde o specifické vzdělávání, kde mnohé aspekty jsou společné všem cílovým skupinám.

Administrativa veřejné správy zastává celou řadu rolí, které se vzájemně prolínají. Přitom každá z nich má určitá specifika, která je nutno si osvojovat nikoli pouze teoretickými základy, ale především praktickým nácvikem dovedností. Jde o trénink, který má svá pravidla. Teoretická východiska, přístupy a informace jsou meritorní náplní současného systému vzdělávání veřejné správy. Nyní musí přijít druhá etapa, a to je nácvik dovedností na základě skupinového vzdělávání. Primární kompetencí regionální veřejné správy je hluboká znalost své vlastní oblasti práce v evropském kontextu a komunikační dovednosti. Z hlediska nové evropské dimenze vzdělávání veřejné správy by na primární kompetenci v tzv. „formálních“ oficiálních či tvrdých informací (jako je například základní znalost cílů, institucí, nařízení, pokynů a směrnic, evropských právních systémů a evropského práva nebo dovednosti využívat informační zdroje EU) měly navazovat vzdělávací aktivity v rozvíjení specifických sociálních dovedností jako například společenská diplomacie a diplomatický protokol, osobní prezentace a vystupování, práce s veřejností, jednání v konfliktních situacích a jednání v krizích, jednání vůči třetí straně, negociační dovednosti (umění vyjednávat jako manažerská dovednost – LF), ovlivňování a lobování, etiketa pracovníka veřejné správy, chování při významných událostech, přijímání zahraniční návštěvy z členských zemí EU, příprava a realizace zahraniční cesty do zemí EU, korespondence s partnery z členských zemí EU, nácvik relaxačních technik, práce v mezinárodním týmu, veřejná vystoupení, rozhovory, spolupráce s médii, národní okolnosti, kulturní rozdíly a specifika členských států EU ve smyslu znalosti přírodního, historického, hospodářského, politického, sociálního a společenského prostředí, a z toho vyplývající dovednosti prakticky uplatňovat specifická pravidla a zvyklosti chování při jednání i společenském styku vně i uvnitř členských států EU.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Rýznar, L. *Vzdělávání české správy jako součásti eurosprávy*. In Bližkovský, B. et al. *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy ČR – sborník z celostátní konference*. Brno: Konvoj, 2007. s. 161-162

## **4. DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM NA ŽIVNOSTENSKÉM ÚŘADU MĚSTA BRNA**

V předchozích kapitolách této práce jsem mj. zmapoval systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Z charakteristik jednotlivých druhů vzdělávání tohoto systému je zřejmé, že pro praxi i sledovaný cíl této práce má zásadní význam průběžné vzdělávání úředníků. Průběžné vzdělávání tvoří hlavní složku celoživotního vzdělávání úředníků a má dopad na kvalitu vykonávaných správních činností. Na jedné straně teoretická východiska v podobě zákonného rámce jasně určují tento druh profesního vzdělávání, na druhé straně pak lze v každodenní realitě vyzorovat některé problémy vztahující se zejména k oblasti organizace a řízení vzdělávání a motivace úředníků k profesnímu vzdělávání (ať již jde jen o prohlubování profesní kvalifikace nebo i její rozšiřování). Hypotézy jsem pak stanovil na základě podrobnějšího rozboru těchto problémů a zúžil jsem jimi oblast zkoumaného zájmu. Pro potvrzení platnosti hypotéz nebo jejich vyvrácení jsem shledal vhodnou kvantitativní metodu dotazníku. Dotazník byl zkoncipován podle obecných zásad s důrazem na jeho jednoduchost a tak, aby jednotlivé otázky byly provázány na stanovené hypotézy. Otázky v dotazníku se výlučně dotýkají zkoumaných oblastí v profesním vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Průzkum jsem se rozhodl provést na Živnostenském úřadu města Brna, který splňuje základní kriteria, tj. je úřadem územního samosprávného celku, vykonává státní správu v přenesené působnosti a disponuje jistým množstvím úředníků. Tato volba vychází i z toho, že jsem na Živnostenském úřadě města Brna zaměstnán jako úředník a mám dlouholeté zkušenosti v oblasti profesního vzdělávání, a to nejen z účasti na nejrůznějších formách vzdělávání, ale sám se také podílím na průběžném vzdělávání svých spolupracovníků. Při provádění dotazníkového průzkumu na pracovišti jsem byl veden snahou o maximální objektivnost a následné praktické využití získaných poznatků.

### **4.1 Metodologická východiska průzkumu**

Celý projekt průzkumu vychází z cíle diplomové práce, který má za úkol zmapovat, ozřejmit a provést analýzu celoživotního vzdělávání úředníků a vyzdvihnout výchovné aspekty této činnosti. Problematika naznačená v cíli práce byla zúžena na tři oblasti zájmu:

- odraz legislativních změn ve vzdělávacím systému úředníků
- průběh vzdělávání úředníků ve státní správě
- prohlubování a rozšiřování kvalifikace úředníků státní správy

Ze tří specifikovaných oblastí zájmu byly následně konkretizovány dílčí problémy:

- Jak je ovlivněn proces průběžného vzdělávání ve státní správě častými legislativními změnami?
- Jak probíhá průběžné vzdělávání ve státní správě?
- Jak využívá státní správa možností prohlubování a rozšiřování kvalifikace?

Odtud pak byly formulovány otázky:

- Jak je státní správa pružná v proškolení úředníků v případě legislativních změn?
- Jak je vzdělávání ve státní správě organizováno?
- Existuje ochota a motivace ke vzdělávání ve veřejné správě?

Na těchto otázkách byly postaveny celkem tři hypotézy (včetně alternativních hypotéz), které tvoří vlastní cíl empirické části – průzkumu:

### **Hypotéza 1**

H0: Školení úředníků státní správy podle obecně závazných právních předpisů není odpovídající potřebám legislativních změn.

HA: Školení úředníků státní správy podle obecně závazných právních předpisů odpovídá potřebám legislativních změn.

### **Hypotéza 2**

H0: Státní správa není personálně a organizačně připravena ke školení svých zaměstnanců.

HA: Státní správa je personálně a organizačně připravena ke školení svých zaměstnanců.

### **Hypotéza 3**

H0: Úředníci nejsou ochotni se dále vzdělávat.

HA: Úředníci jsou ochotni se dále vzdělávat.

Od provedení průzkumu očekávám vyvrácení hypotézy 1 a potvrzení její alternativy, u hypotézy 2 a hypotézy 3 očekávám potvrzení jejich platnosti. Vedou mě k tomu tyto konkrétní domněnky:

- pro hypotézu 1: každý úřední výkon správní agendy musí být zabezpečován ve vazbě na platné obecně závazné právní předpisy vč. aktuálních legislativních změn, přičemž tomu musí odpovídat i vzdělávací aktivita
- pro hypotézu 2: manažerské vedení a organizační připravenost není z hlediska řízení lidských zdrojů na potřebné úrovni ve vztahu ke vzdělávání úředníků
- pro hypotézu 3: úředníci nejsou motivováni a nemají zájem o další vzdělávání mimo zákonem předepsanou povinnost

## **Operacionalizace klíčových termínů a oblastí zájmů, které jsou vyjádřeny v jednotlivých hypotézách**

K hypotéze 1 se vztahují následující klíčové pojmy:

„*školení úředníků*“ – tímto termínem se rozumí proces průběžného nebo příležitostně doplňujícího vzdělávání úředníků, tedy prohlubování konkrétní odborné kvalifikace úředníka, potřebné pro výkon správní agendy, za pomoci nejrůznějších forem vzdělávacích akcí (semináře, přednášky, konference, workshopy aj.)

„*obecně závazný právní předpis*“ – psaný dokument povahy legislativního aktu obsahující jednu nebo více právních norem nebo jejich složek a vztahující se na neurčitý počet adresátů, přičemž jednou ze základních podmínek platnosti je jeho publikace; souhrn právních předpisů tvoří právní řád; mezi obecně závazné právní předpisy náleží: Ústava, Listina základních práv a svobod, ústavní zákony, zákony, vyhlášky (ústředního orgánu státní správy nebo jiného úřadu zmocněného k jejich vydávání, obce nebo kraje) a nařízení (vlády, obce nebo kraje)

„*legislativní změna (novelizace) právního předpisu*“ – znamená změnu právního předpisu pozdějším právním předpisem, který původní právní předpis mění, a to buď zrušením některých jeho ustanovení, nebo změnou některých ustanovení anebo doplněním o ustanovení nová; často je novelizace kombinací všech těchto uvedených změn původního právního předpisu a může být provedena jedním nebo více právními předpisy, přičemž ty právní předpisy, které novelizují původní právní předpis se nazývají novely

„*je-není odpovídající*“ – znamená, zda-li nabídka vzdělávacích akcí (školení, seminářů, přednášek apod.) svým obsahem pokrývá a naplňuje očekávané potřeby úředníků na vzdělávání, vyvolané legislativní změnou nebo tyto potřeby nenaplňuje

K hypotéze 2 se vztahují následující klíčové pojmy:

„*personální připravenost*“ – znamená, že úřad disponuje jednak takovými úředníky, kteří na pracovištích vykonávají lektorskou činnost, tj. účastní se aktivně průběžného vzdělávání úředníků a jednak, že disponuje takovými úředníky v řídicích pozicích, kteří vhodně aplikují manažerské postupy řízení lidských zdrojů v systému vzdělávání

„*organizační připravenost*“ – znamená poměrně široké spektrum z oblasti logistiky profesního vzdělávání zahrnující zejména informování o vzdělávacích akcích; umožnění

výběru vzdělávací akce v souladu se vzdělávacím plánem; umožnění přípravy na vzdělávání; existence zpětné vazby: krátkodobá – podání zprávy, střednědobá – další proškolení spolupracovníků, dlouhodobá – vyhodnocení přínosu; zajištění aktuální odborné literatury; vedení a motivace k dalšímu vzdělávání (rozšiřování a prohlubování kvalifikace); přizpůsobení vzdělávacích akcí aktuálním problémům ve vazbě na legislativní změny atd.

K hypotéze 3 se vztahuje následující klíčový pojem:

„ochota se dále vzdělávat“ – znamená připravenost úředníků k dalšímu prohlubování kvalifikace, jednak v rámci průběžného vzdělávání, jednak nad tento stávající předepsaný rámec a rovněž i rozšiřování kvalifikace studiem vyšší odborné nebo vysoké školy

### **Charakteristika metod zpracování empirické části práce**

K provedení průzkumu jsem zvolil kvantitativní metodu dotazníku, o které jsem přesvědčen, že nejlépe vyhovuje záměru průzkumu i pro následné kvalitativní vyhodnocení zjišťovaných charakteristik. Anonymní vyplnění dotazníku respondenty je zárukou pravdivosti odpovědí.

Zásady uplatněné při tvorbě dotazníku:

- dotazník tvoří soubor 16 otázek, s vazbou na hypotézy, majících charakter uzavřených a polootevřených otázek; blok otázek je uzavřen volným prostorem sloužícím k doplňujícímu vyjádření a dalším poznámkám respondentů
- dotazník obsahuje soubor statistických položek pro charakterizaci spektra oslovených respondentů
- byl kladen důraz na logickou strukturu dotazníku, jednoduchost otázek a jednoznačnost odpovědí na ně
- dostatečná provázanost otázek s hypotézami je zajištěna tím, že vybrané otázky jsou společné pro dvě hypotézy
- dotazník je tvořen celkem 4 stranami a pro usnadnění administrace byl vyhotoven jako kompaktní dvojlist, aby nedošlo ke ztrátě volných listů, příp. k jejich záměně

Dotazník, v podobě v jaké byl předložen respondentům při administraci, je uveden v příloze č. 1. Jeho výsledná podoba vychází z poznatků získaných postupně ze tří po sobě

jdoucích pracovních verzí, které při tvorbě dotazníku vznikly. Finální úprava dotazníku, po obsahové i formální stránce, byla dokončena po provedené pilotáži, kdy se k jednotlivým otázkovým větám i k dotazníku jako celku, vyjádřil vylosovaný počet respondentů.

Otázkové věty (otázky) dotazníku se vztahují k jednotlivým hypotézám takto:

- hypotéza 1: otázky č. 1, 3, 7, 9, 15
- hypotéza 2: otázky č. 1, 2, 5, 8, 9, 10, 13, 14
- hypotéza 3: otázky č. 4, 6, 10, 11, 12, 16
- otázky č. 1 a 9 jsou společné pro hypotézy 1 a 2
- otázka č. 10 je společná pro hypotézy 2 a 3

### **Charakteristika místa a výběrového souboru**

- průzkum byl situován na Magistrát města Brna, který je orgánem statutárního města Brna plnícím úkoly v oblasti samosprávy i státní správy (tedy v samostatné i přenesené působnosti)
- výběrový soubor je tvořen úředníky Živnostenského úřadu města Brna, jenž je odborem Magistrátu města Brna a vykonává státní správu na úseku živnostenského podnikání v přenesené působnosti
- Živnostenský úřad města Brna se funkčně člení na čtyři oddělení – odd. evidence podnikatelů, odd. živností, odd. právní a kontrolní odd.
- na odboru je zaměstnáno celkem 76 pracovníků, z toho úředníků je 69, zbývající tvoří obslužný personál (pracovnice sekretariátu a spisovny)
- výběrový soubor byl zvolen z důvodu mého pracovního zařazení na tomto odboru

### **Harmonogram provedení průzkumu**

- září 2008                      dopracování hypotéz a oblastí zájmu ve vztahu k cíli práce
- říjen–listopad 2008        tvorba dotazníku, pracovní varianty
- prosinec 2008                finalizace dotazníku, pilotáž – Živnostenský úřad města Brna
- leden 2009                     dotazníkový průzkum – Živnostenský úřad města Brna
- únor 2009                     zpracování a vyhodnocení získaných dat



### **Organizační zabezpečení pilotáže**

Před dokončením cílové verze dotazníku byl uskutečněn předvýzkum. Dotazník byl rozdán celkem deseti úředníkům, kteří byli vylosováni z výběrového souboru. Časový prostor pilotáže byl stanoven na 14 dní a poté při sběru dotazníků byly shromážděny obsahové a formální připomínky k předložené verzi dotazníku. Účastníci pilotáže měli rovněž za úkol sdělit čas, který potřebovali k vyplnění dotazníku.

### **Organizační zabezpečení průzkumu**

Dotazníky byl rozdán jednotlivým úředníkům a ponechán časový prostor 14 dnů k odevzdání vyplněného dotazníku. Časová lhůta byla zvolena záměrně v uvedené délce, aby všichni oslovení respondenti měli čas na vyplnění a odevzdání dotazníku a eliminovala se tak krátkodobá nepřítomnost respondentů na pracovišti (např. dovolená, vzdělávání). Vyplněné dotazníky úředníci vhazovali do zapečetěné schránky, která byla pro tento účel označena a umístěna v místnosti, kam mají všichni respondenti přístup. Při administraci bylo zodpovězeno několik dotazů technického charakteru.

## **4.2 Výzkumná činnost a interpretace výsledků**

Dotazník byl rozdán celkem 69 úředníkům Živnostenského úřadu města Brna. Na počátku před započítím administrace byla stanovena očekávaná návratnost alespoň 60 %, což odpovídá počtu 42 odevzdaných dotazníků. Tato očekávaná návratnost byla stanovena jako mezní pro relevantní vyhodnocení a validní závěry. Ve skutečnosti po skončení dotazníkového průzkumu byla vyhodnocena návratnost 94 %, jenž odpovídá počtu 65 odevzdaných dotazníků. Tato poměrně vysoká návratnost je neobvyklá a hlavním důvodem je, že takový cílený průzkum doposud nebyl prováděn a oslovení respondenti projevíli značný zájem o tuto problematiku i ochotu zúčastnit se anonymně dotazníkového šetření.

V uvedeném počtu navrácených dotazníků se nevyskytoval žádný nevyplněný dotazník, tedy takový v němž by nebyly vyznačeny žádné odpovědi, a to jak ve statistické části, tak v otázkové části. Z konečného počtu odevzdaných dotazníků bylo celkem 19 dotazníků odevzdáno s neúplně vyplněnými údaji, tzn. že nebyla vyznačena odpověď u některých kategorií statistických údajů o respondentech (3 dotazníky) a rovněž u některých otázkových vět (16 dotazníků). V případě absencí odpovědí na některé otázkové věty nebylo z uvedeného počtu odpovězeno v celkem jedenácti případech (což je nejvíce) na

otázku č. 13. Do vyhodnocení průzkumu byly zahrnuty všechny odevzdané vyplněné i částečně vyplněné dotazníky.

Počet 65 navrácených vyplněných dotazníků byl následně vzat jako základ pro vyhodnocení statistických údajů o respondentech i jednotlivých otázkových vět majících vazbu na jednotlivé hypotézy. Vyhodnocení dotazníku sestává ze dvou dílčích částí. První základní část obsahuje analýzu spektra zúčastněných respondentů (viz. podkapitola 4.2.1) a druhá část analyzuje jednotlivé kvalitativní ukazatele dotazníku (viz. podkapitola 4.2.2).

#### 4.2.1 Vyhodnocení statistických údajů o respondentech

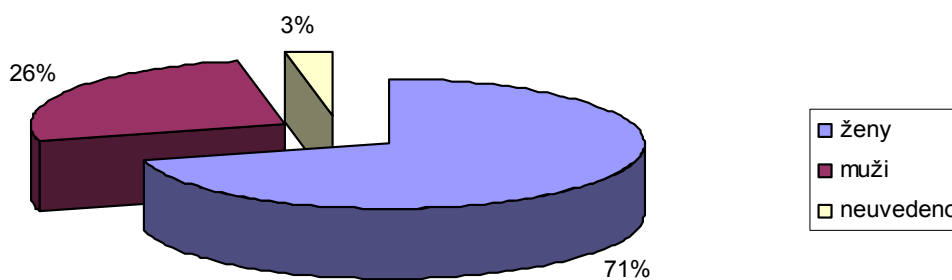
Podrobný rozbor jednotlivých statistických údajů je uveden na následujících stranách, přičemž pořadí vyhodnocovaných kategorií je totožné s jejich pořadím v dotazníku. Jednotlivé statistické charakteristiky o respondentech přehledně doprovázejí tabulky a ilustrují grafy. Pokud respondent v dané kategorii neoznačil žádnou odpověď, je tato skutečnost vyjádřena doplňkovou možností „nevedeno“.

##### A. Struktura respondentů podle pohlaví

Skladba respondentů podle pohlaví je uvedena v tabulce 4.1 a graficky na obr. 4.1.

Tab. 4.1 Skladba respondentů podle pohlaví.

Volba	Počet	Počet v %
Žena	46	71
Muž	17	26
Nevedeno	2	3



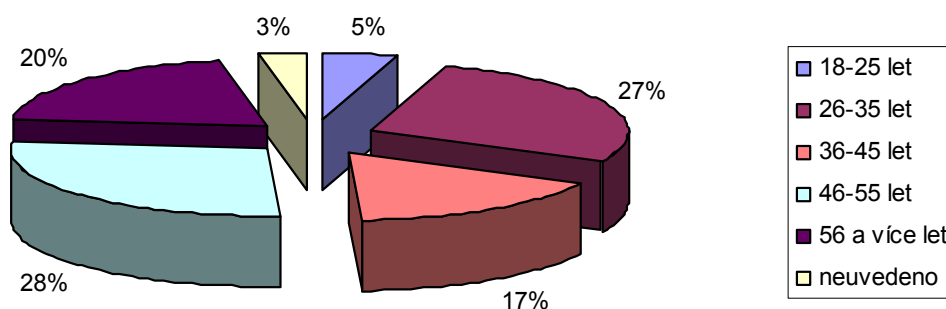
Obr. 4.1 Znáznornění skladby respondentů podle pohlaví.

## B. Věková struktura respondentů

Skladba respondentů podle věku je uvedena v tabulce 4.2 a graficky na obr. 4.2.

Tab. 4.2 Skladba respondentů podle věku.

Volba	Počet	Počet v %
18-25 let	3	5
26-35 let	18	27
36-45 let	11	17
46-55 let	18	28
56 a více let	13	20
Neuvedeno	2	3



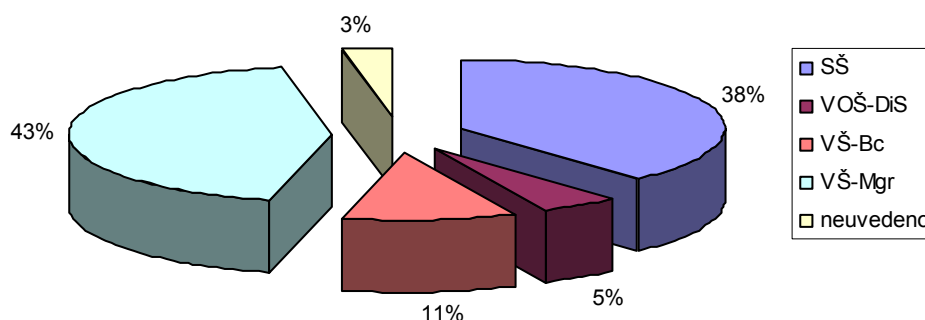
Obr. 4.2 Znárodnění skladby respondentů podle věku.

## C. Struktura respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Skladba respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání je uvedena v tabulce 4.2 a graficky na obr. 4.2.

Tab. 4.3 Skladba respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Volba	Počet	Počet v %
Středoškolské (SŠ)	25	38
Vyšší odborné (VOŠ-DiS)	3	5
Vysokoškolské-Bc (VŠ-Bc)	7	11
Vysokoškolské-Mgr (VŠ-Mgr)	28	43
Neuvedeno	2	3



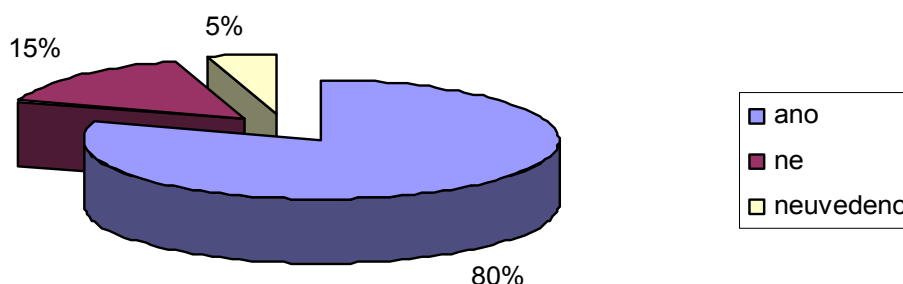
Obr. 4.3 Znárodnění skladby respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

#### D. Odpovídá Vaše nejvyšší dosažené vzdělání Vašemu pracovnímu zařazení?

Skladba respondentů podle toho, zda jejich nejvyšší dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení je uvedena v tabulce 4.4 a graficky na obr. 4.4.

Tab. 4.4 Skladba respondentů podle toho, zda jejich nejvyšší dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	52	80
Ne	10	15
Neuvedeno	3	5



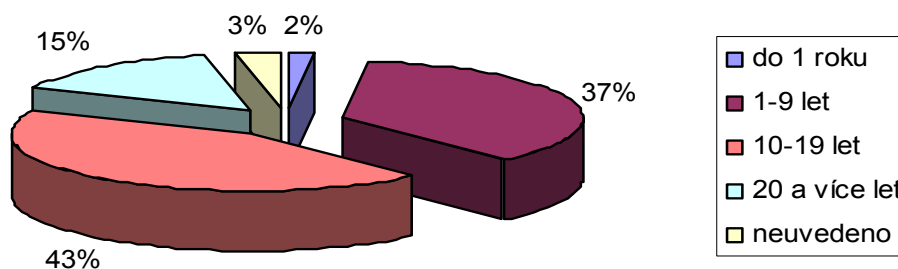
Obr. 4.4 Znárodnění skladby respondentů podle toho, zda jejich nejvyšší dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení.

#### E. Struktura respondentů podle délky praxe v samosprávě nebo státní správě

Skladba respondentů podle délky praxe v samosprávě nebo státní správě je uvedena v tabulce 4.5 a graficky na obr. 4.5.

Tab. 4.5 Skladba respondentů podle délky praxe v samosprávě nebo státní správě.

Volba	Počet	Počet v %
Do 1 roku	1	2
1-9 let vč.	24	37
10-19 let vč.	28	43
20 let a více	10	15
Neuvedeno	2	3



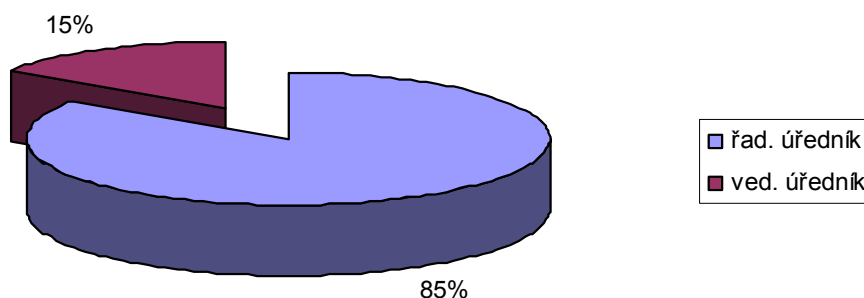
Obr. 4.5 Znárodnění skladby respondentů podle délky praxe v samosprávě nebo státní správě.

## F. Pracovní pozice úředníků na pracovišti

Skladba respondentů podle jejich pracovní pozice na pracovišti je uvedena v tabulce 4.6 a graficky na obr. 4.6.

Tab. 4.6 Skladba respondentů podle pracovního zařazení na pracovišti.

Volba	Počet	Počet v %
Řadový pracovník – úředník	55	85
Vedoucí pracovník – úředník	10	15



Obr. 4.6 Znárodnění skladby respondentů podle pracovního zařazení na pracovišti.

### 4.2.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

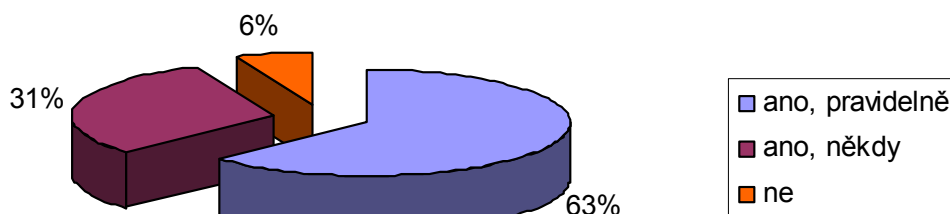
Podrobný rozbor jednotlivých otázek je uveden na následujících stranách, přičemž pořadí vyhodnocovaných otázek je totožné s jejich pořadím v dotazníku. Sumarizované odpovědi respondentů na jednotlivé otázky přehledně doprovázejí tabulky a ilustrují vhodné grafy. Pokud respondent u dané otázky neoznačil žádnou odpověď, je tato skutečnost vyjádřena doplňkovou možností „neuveďeno“.

#### Otázka č. 1 – „Dostáváte na pracovišti informace (nabídku) o připravovaných vzdělávacích akcích (seminářích, školeních, kurzech)?“

Otázka se vztahuje k hypotéze 1 i k hypotéze 2. Pokud se mají úředníci účastnit vzdělávání musí být o vzdělávacích akcích informováni. Informovanost se týká jednak vhodných vzdělávacích akcí ve vazbě na konkrétní legislativní změny, které ovlivňují výkon správních agend a jednak se dotýká i v širším smyslu nabídky vzdělávacích akcí k naplňování plánu vzdělávání úředníka vůbec. Vyhodnocením bylo zjištěno, že celých 63 % respondentů dostává nabídku o připravovaných vzdělávacích akcích pravidelně a 31 % respondentů obdrží takové informace občas. Platnost hypotézy 1 i hypotézy 2 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila, platí tedy alternativy obou hypotéz. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.7 a graficky na obr. 4.7.

Tab. 4.7 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 1.

Volba	Počet	Počet v %
Ano – pravidelně	41	63
Ano – někdy	20	31
Ne	4	6

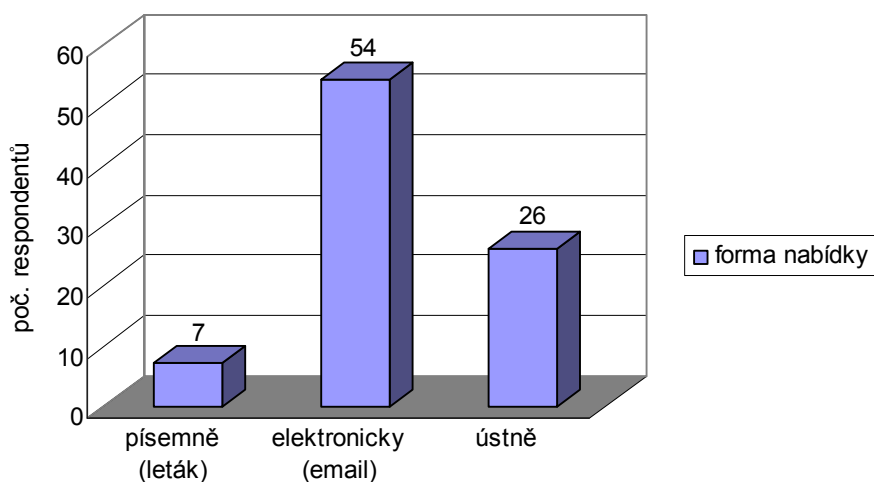


Obr. 4.7 Znáznornění odpovědí respondentů na otázku č. 1.

Tato otázka byla rozšířena o doplňující vyjádření, kdy respondent v případě jedné z kladných odpovědí vyznačil jakou formou tyto informace dostává, přičemž ze tří nabízených možností měl možnost zvolit jednu nebo více odpovědí. Z vyhodnocení vyplývá, že informace o připravovaných vzdělávacích akcích respondenti nejčastěji dostávají elektronickou formou emailem (uvedlo 54 respondentů) anebo ústně prostřednictvím kolegů na pracovišti nebo od svého nadřízeného (uvedlo 26 respondentů). Při vyplňování této doplňující otázky vyznačilo právě jednu možnost 38 respondentů a více než jednu možnost označilo 23 respondentů. Rozbor odpovědí na doplňující otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.8 a graficky na obr. 4.8.

Tab. 4.8 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 1.

Volba	Počet
Písemně – leták s pozvánkou, nab. katalog	7
Emailem/na Internetu – elektronická pozvánka	54
Ústně – od kolegy, vedoucího	26



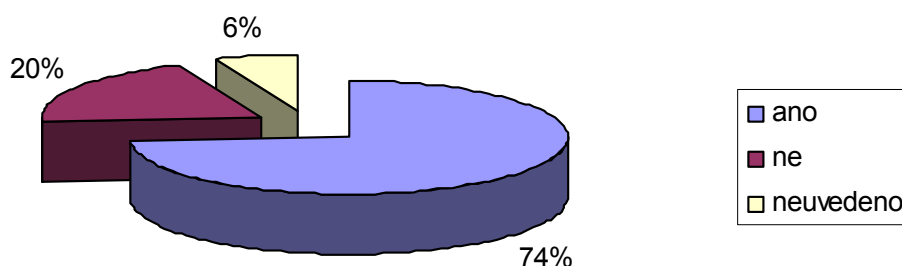
Obr. 4.8 Znáznornění odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 1.

### Otázka č. 2 – „Máte možnost si sami vybrat konkrétní vzdělávací akci související s Vaším pracovním zařazením a navrhnout svoji účast přímému nadřízenému?“

Tato otázka se vztahuje k hypotéze 2. Mají-li úředníci povinnost naplňovat vzdělávací plán, mají mít rovněž možnost výběru konkrétních vzdělávacích akcí souvisejících s vykonávanou správní agendou. Personální vazba na nadřízeného úředníka je uvedena z důvodu účelného, hospodárného a efektivního nakládání finančních prostředků na vzdělávací akce v rámci hospodaření úřadu s veřejnými prostředky. Vyhodnocením bylo zjištěno, že celých 74 % respondentů má možnost výběru konkrétní vzdělávací akce včetně navržení své účasti přímému nadřízenému. Platnost hypotézy 2 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila, platí tedy alternativa hypotézy. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.9 a graficky na obr. 4.9.

Tab. 4.9 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 2.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	48	74
Ne	13	20
Neuvedeno	4	6



Obr. 4.9 Znáznornění odpovědí respondentů na otázku č. 2.

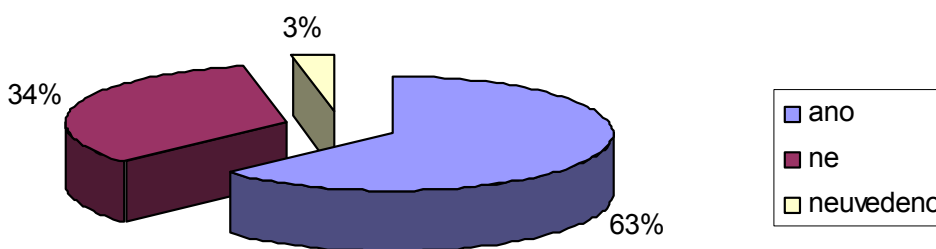
### Otázka č. 3 – „Je nabídka vzdělávacích akcí dostatečná a odpovídající legislativním potřebám vykonávané správní agendy?“

Otázka se vztahuje k hypotéze 1. Každá správní agenda vychází z příslušného legislativního rámce (právních předpisů), přičemž odtud vyplývají i konkrétní potřeby pro její výkon. Ke každé konkrétní správní agendě by měla být adekvátní nabídka vzdělávacích akcí ve vazbě na příslušnou legislativu. Dostatečná nabídka by měla umožňovat výběr z několika podobně nebo stejně zaměřených vzdělávacích akcí podle kritérií (např. ceny, obsahu, formy, lektora) a reflektovat legislativní změny v dané správní agendě. V našem případě se jedná o živnostenskou agendu ve vazbě na zákon o živnostenském podnikání, zákon o živnostenských úřadech, zákon o státní kontrole a další obecně závazné právní předpisy. Z vyhodnocení vyplývá, že celých 63 %

respondentů se domnívá, že nabídka vzdělávacích akcí je dostatečná a odpovídající legislativním potřebám vykonávané správní agendy. Platnost hypotézy 1 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila, platí tedy alternativa hypotézy. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.10 a graficky na obr. 4.10.

Tab. 4.10 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 3.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	41	63
Ne	22	34
Neuvedeno	2	3



Obr. 4.10 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 3.

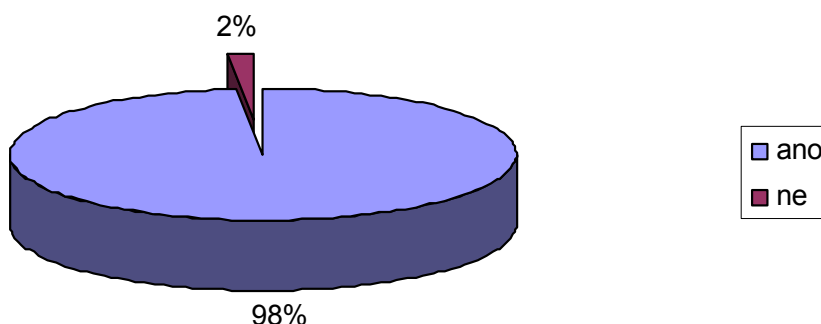
**Otázka č. 4 – „Považujete za správné, aby měl úředník možnost účastnit se i vzdělávacích akcí, které souvisí s konkrétní vykonávanou správní agendou spíše okrajově (např. jiné správní agendy – stavební zákon, zákon o odpadech, daňové zákony aj. nebo např. specializované semináře na téma asertivní jednání, spisovná čeština apod.)?“**

Tato otázka se vztahuje k hypotéze 3. Průběžné vzdělávání úředníků na základě vzdělávacího plánu je zaměřeno zejména na takové vzdělávací akce, které přímo souvisejí s konkrétní vykonávanou správní agendou. Některé jiné správní agendy však navzájem okrajově souvisí anebo je potřeba konkrétní vykonávanou správní agendu zasadit do širšího kontextu ostatních správních agend. U úředníka je žádoucí nejen prohlubovat znalosti konkrétní správní agendy nebo souvisejících správních agend, ale i doplňovat znalosti všeobecného přehledu (např. o Evropské unii) a rozvíjet rovněž osobnostní potenciál úředníka, tj. kladný vztah k lidem a umění s nimi jednat, asertivní chování, zdokonalování písemného i mluveného projevu apod. Tyto směry dalšího rozvoje a vzdělávání mají oporu v Kodexu etiky zaměstnance ve veřejné správě. Vyhodnocením bylo zjištěno, že celých 98 % respondentů považuje za správné, aby měli úředníci možnost účastnit se i vzdělávacích akcí, které souvisí s konkrétní vykonávanou správní agendou spíše okrajově. Platnost hypotézy 3 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila, platí tedy její alternativa. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.11 a graficky na obr. 4.11.



Tab. 4.11 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 4.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	64	98
Ne	1	2



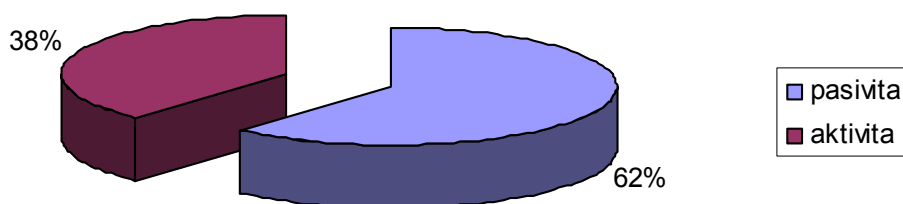
Obr. 4.11 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 4.

#### Otázka č. 5 – „Jaký průběh vzdělávací akce Vám vyhovuje?“

Otázka se vztahuje k hypotéze 2. Cílem této otázky bylo zjištění, zda úředníci, kteří se účastní vzdělávacích akcí jsou pasivní nebo aktivní, tedy zda jsou úředníci motivováni k aktivnímu přístupu ve vzdělávání. Z praxe lze tyto kategorie definovat ve shodě s nabídnutými možnostmi k odpovědi v dotazníku. I když pouhý poslech a psaní poznámek je ve svém důsledku aktivní činností, nevyjadřuje aktivitu ve smyslu kladení konkrétních dotazů lektorovi, zapojení se do diskuze a komentování vlastních zkušeností ve vazbě na prezentované téma, vycházející z aktivní přípravy a řešení problematiky. S tím souvisí i tři doplňkové otázky, které naznačenou problematiku rozvíjí (viz. níže). Z vyhodnocení vyplývá, že 62 % respondentů je na vzdělávací akci pasivních, tedy zejména poslouchají výklad a píšou si poznámky. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.12 a graficky na obr. 4.12.

Tab. 4.12 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 5.

Volba	Počet	Počet v %
„pasivní“ – jen poslech a psaní	40	62
„aktivní“ – dotazy, diskuze, příspěvky	25	38



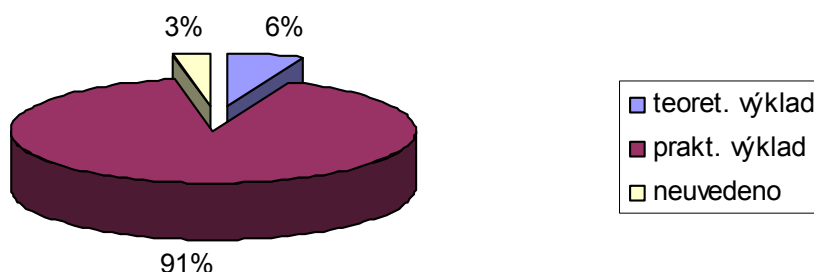
Obr. 4.12 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 5.

Tato otázka byla rozšířena o tři doplňující vyjádření, kdy respondent doplnil informace k průběhu vzdělávací akce podle své zkušenosti z praxe. Jejich vyhodnocení ve vztahu k hypotéze 2 zahrnu do vyhodnocení hlavní otázky.

První doplňující otázka se týkala zaměření výkladu problematiky na vzdělávací akci. Respondenti uváděli zda jim vyhovuje, když je spíše výklad teoretický, tedy zaměřen ryze právnicky, nebo když je výklad praktický, tedy když je téma komentováno v kontextu s aplikačními poznatky. Zcela nový právní předpis nelze pochopitelně doplnit příklady z praxe, ale každá legislativní oblast má historii a i nový zákon by měl být přednášen ve vazbě na historické souvislosti a důvody jeho přijetí. Vyhodnocením bylo zjištěno, že spíše teoretický výklad upřednostňují pouze 4 respondenti, zatímco většina (59 respondentů) upřednostňuje spíše praktický výklad. Lze proto konstatovat, že hypotéza 2 se nepotvrdila. Rozbor odpovědí na tuto doplňující otázku je vyjádřen v tabulce 4.13 a graficky na obr. 4.13.

Tab. 4.13 Vyhodnocení odpovědí respondentů na první doplňkovou otázku k otázce č. 5.

Volba	Počet	Počet v %
Spíše teoretický výklad	4	6
Spíše praktický výklad	59	91
Neuvedeno	2	3

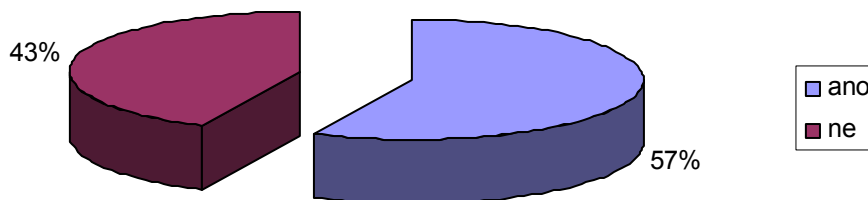


Obr. 4.13 Znárodnění odpovědí respondentů na první doplňkovou otázku k otázce č. 5.

Druhá doplňující otázka se týkala bezprostřední zpětné vazby (ověření a aplikace získaných znalostí) v závěru vzdělávací akce. Respondenti měli odpovědět, zda považují za správné si na závěr vzdělávání ověřit získané vědomosti. Z praktického pohledu je v zájmu lektora i posluchačů vědět, že si při výkladu vzájemně porozuměli. Kladně na tuto otázku odpověděla lehká nadpoloviční většina respondentů (57 %). Na základě toho lze konstatovat, že hypotéza 2 se nepotvrdila. Rozbor odpovědí na tuto doplňující otázku je vyjádřen v tabulce 4.14 a na obr. 4.14.

Tab. 4.14 Vyhodnocení odpovědí respondentů na druhou doplňkovou otázku k otázce č. 5.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	37	57
Ne	28	43

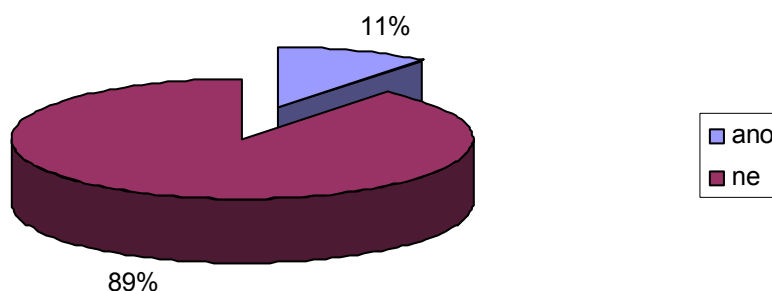


Obr. 4.14 Znárodnění odpovědí respondentů na druhou doplňkovou otázku k otázce č. 5.

Třetí doplňující otázka se vztahuje ke zpětné vazbě na pracovišti po ukončení vzdělávací akce. Respondenti byli dotázáni zda piší hodnotící zprávu o absolvované vzdělávací akci svému nadřízenému. Taková povinnost vychází z pracovněprávních předpisů v souvislosti s konáním služební cesty ve vazbě na účast na vzdělávací akci, kdy účastník dokládá k vyúčtování služební cesty tzv. cestovní zprávu. Tato cestovní zpráva má charakter hodnotící zprávy a v praxi se velmi často využívá i k vyhodnocení vzdělávacích akcí v místě (bez vazby na konání služební cesty). Otázka však byla nepřesně formulována a zacílena jen na psaný výstup. V praxi však může být rovněž takovým vyhodnocením i ústní sdělení nadřízenému anebo toto hodnocení může být podáno formou informace o vzdělávací akci přímo širšímu okruhu spolupracovníků na poradě. Proto rozbor odpovědí na tuto doplňující otázku nebyl překvapením. Celých 89 % respondentů takovou písemnou zprávu svému nadřízenému nepíše. Na základě toho lze konstatovat, že hypotéza 2 se potvrdila. Rozbor odpovědí na tuto doplňující otázku je vyjádřen v tabulce 4.15 a na obr. 4.15.

Tab. 4.15 Vyhodnocení odpovědí respondentů na třetí doplňkovou otázku k otázce č. 5.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	7	11
Ne	58	89



Obr. 4.15 Znárodnění odpovědí respondentů na třetí doplňkovou otázku k otázce č. 5.

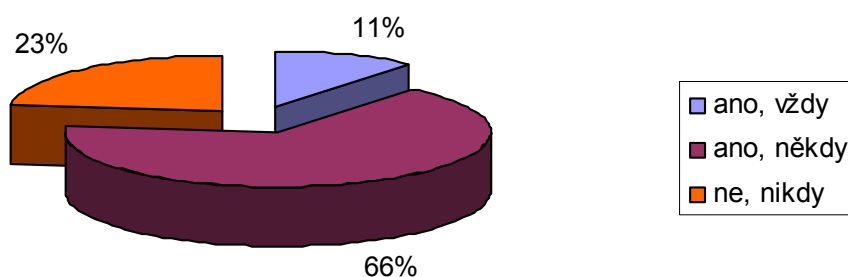
Platnost hypotézy 2 se ve vztahu k otázce č. 5 (a s přihlédnutím k vyhodnocení tří doplňujících otázek) nepotvrdila a platí tedy její alternativa.

#### Otázka č. 6 – „Připravujete se nějakým způsobem k účasti na vzdělávací akci?“

Tato otázka se vztahuje k hypotéze 3. Připravenost úředníků k dalšímu prohlubování kvalifikace v rámci průběžného vzdělávání lze spatřovat i v tom, zda jejich účasti na vzdělávací akci předchází příprava. Fakt, že se úředník nějakým způsobem připravuje na vzdělávací akci, napovídá o jeho ochotě se dále vzdělávat a získávat nové poznatky pro praxi. Příprava se rovněž vztahuje k účelnosti vzdělávací akce, tzn. že z rozvahy o tématu vzdělávací akce vyplývá očekávání, které by měla vzdělávací akce naplnit. Vyhodnocením bylo zjištěno, že pouhých 11 % respondentů se na vzdělávací akce připravuje pravidelně, zatímco 66 % respondentů se věnuje přípravě jen někdy. Za povšimnutí zde stojí i téměř čtvrtina ze všech respondentů (celkem 15 úředníků), kteří se přípravě na vzdělávání nevěnují vůbec. Platnost hypotézy 3 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila, platí tedy alternativa hypotézy. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.16 a graficky na obr. 4.16.

Tab. 4.16 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 6.

Volba	Počet	Počet v %
Ano, vždy	7	11
Ano, někdy	43	66
Ne, nikdy	15	23



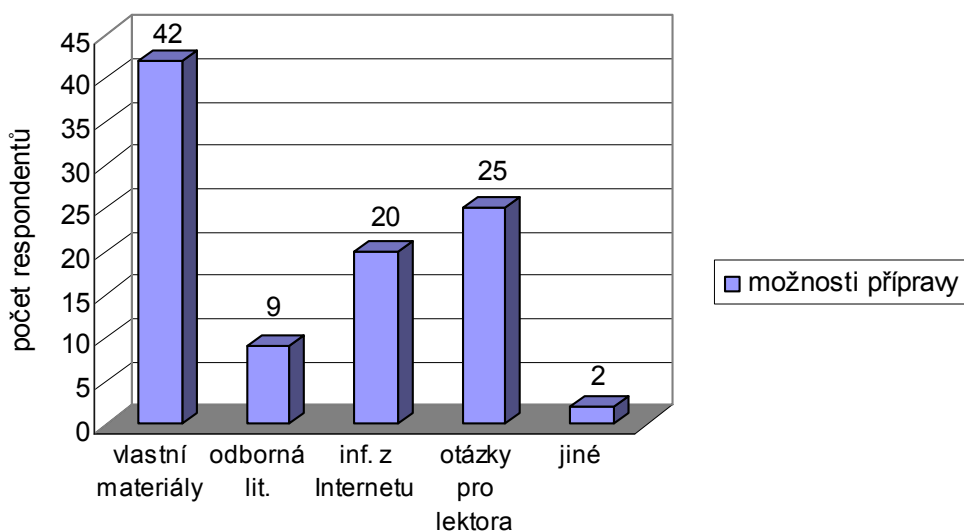
Obr. 4.16 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 6.

Tato otázka byla rozšířena o doplňující vyjádření, kdy respondent v případě jedné z kladných odpovědí vyznačil jakým způsobem se konkrétně připravuje, přičemž z pěti nabízených možností měl možnost zvolit jednu nebo více odpovědí. Vyhodnocením bylo zjištěno, že respondenti se v rámci přípravy na vzdělávací akci nejčastěji věnují sestavení a tisknutí vlastních materiálů (uvedlo 42 respondentů) anebo formulaci otázek pro lektora podle aktuální problematiky a vlastních zkušeností (uvedlo 25 respondentů). Ve dvou

případech respondenti zvolili otevřenou možnost „Jinak“ a shodně vyjádřili, že přípravu realizují konzultací problematiky se svými kolegy. Při vyplňování této doplňující otázky vyznačilo právě jednu možnost 16 respondentů a více než jednu možnost označilo 34 respondentů. Rozbor odpovědí na doplňující otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.17 a graficky na obr. 4.17.

Tab. 4.17 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 6.

Volba	Počet
Příprava vlastních materiálů	42
Vyhledání informací v odborné literatuře	9
Vyhledání informací na Internetu	20
Příprava otázek pro lektora	25
Jinak	2



Obr. 4.17 Znárodnění odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 6.

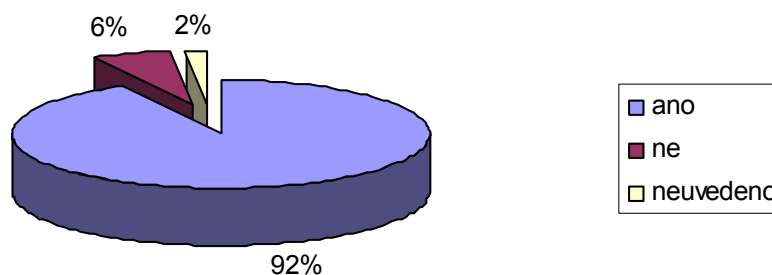
#### Otázka č. 7 – „Zajišťuje zaměstnavatel vzdělávací akce v případech legislativních změn (novelizací právních norem) vztahujících se k vykonávaným správním agendám?“

Otázka se vztahuje k hypotéze 1. Legislativní změny platných obecně závazných právních předpisů jsou poměrně častým jevem v českém právním prostředí. Legislativní změny mohou být tradičně provedeny vydáním právního předpisu, který původní právní předpis mění nebo doplňuje, nebo v širším pojetí lze legislativní změnu chápat i jako ukončení platnosti jednoho právního předpisu, který je nahrazen zcela novým právním předpisem shodné právní síly (např. ukončení platnosti „starého“ správního řádu z roku 1967 nabytím účinnosti „nového“ správního řádu z roku 2004 k datu 1. 1. 2006). Otázka zahrnuje obě zmíněné možnosti ve vazbě na zajištění odpovídajících vzdělávacích akcí

zaměstnavatelem pro úředníky vykonávající takovou správní agendu, které se legislativní změna dotýká. V případě výběrového vzorku se jedná o živnostenskou agendu ve vazbě na zákon o živnostenském podnikání a na správní řád. Vyhodnocením odpovědí bylo zjištěno, že celých 92 % respondentů se domnívá, že zaměstnavatel zajišťuje vzdělávací akce v případě legislativních změn vztahujících se k vykonávaným správním agendám. Platnost hypotézy 1 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila, platí tedy její alternativa. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.18 a graficky na obr. 4.18.

Tab. 4.18 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 7.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	60	92
Ne	4	6
Neuvedeno	1	2



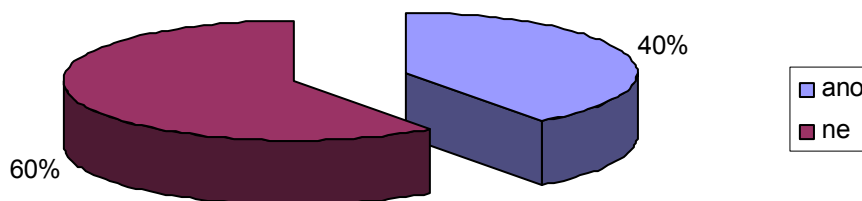
Obr. 4.18 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 7.

#### Otázka č. 8 – „Využíváte své znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích pro další vzdělávání kolegů na pracovišti?“

Tato otázka se vztahuje k hypotéze 2. Otázka se dotýká zejména personální, ale i organizační připravenosti úřadu pro školení zaměstnanců. Jedná se vlastně o druh zpětné vazby po vzdělávací akci, o efektivitu předávání získaných vědomostí a informací ostatním kolegům na pracovišti po organizační stránce. Mnohdy je tento způsob jedinou možností, jak informovat najednou skupinu zaměstnanců o konkrétních poznacích. Buď je omezený počet účastníků na vzdělávací akci, náklady pro účast na školení jsou vysoké anebo nelze naráz všechny pracovníky mimo pracoviště proškolit s ohledem na chod úřadu a proto je vyslán jeden zástupce. Analýzou odpovědí bylo zjištěno, že většina respondentů (60 %) nevyužívá svých znalostí získaných na vzdělávacích akcích pro další vzdělávání spolupracovníků, což je překvapivé. Platnost hypotézy 2 se ve vztahu k této otázce potvrdila a její alternativa tedy neplatí. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.19 a graficky na obr. 4.19.

Tab. 4.19 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 8.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	26	40
Ne	39	60

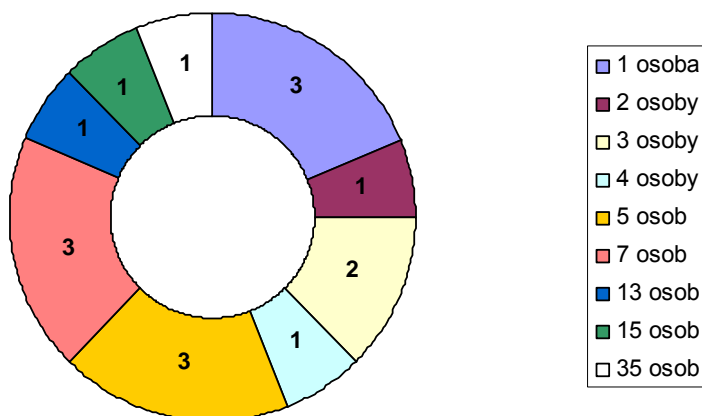


Obr. 4.19 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 8.

Otázka byla rozšířena o doplňující vyjádření, kdy respondent v případě kladné odpovědi uvedl číslicí kolik kolegů průměrně takto proškoli po vzdělávací akci. Vyhodnocením bylo zjištěno, že z celkového počtu 26 respondentů, kteří kladně odpověděli, jen 16 respondentů uvedlo údaj o počtu následně proškolených spolupracovníků. Nejčetnějšími kategoriemi, které jsou následně školeny je 1 osoba (patrně nejbližší spolupracovník či nadřízený) a dále skupina s 5 nebo 7 osobami. Četnost jednotlivých kategorií je vyjádřena v tabulce 4.20 a graficky na obr. 4.20.

Tab. 4.20 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 8.

Kategorie následně proškolených osob	Četnost
1 osoba	3
2 osoby	1
3 osoby	2
4 osoby	1
5 osob	3
7 osob	3
13 osob	1
15 osob	1
35 osob	1



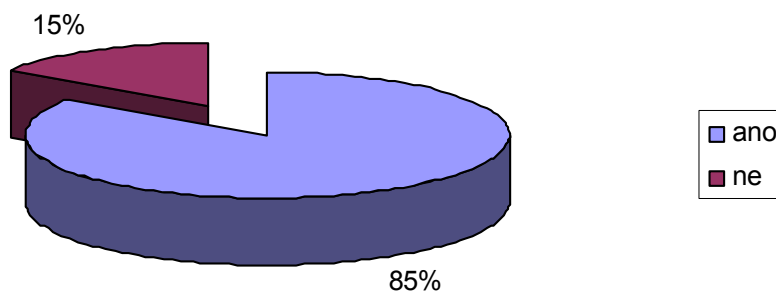
Obr. 4.20 Znárodnění odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 8.

**Otázka č. 9 – „Domníváte se, že úřad disponuje pracovníky z vlastních řad poskytujícími lektorský vzdělávací akce k vykonávaným správním agendám?“**

Otázka se vztahuje k hypotéze 1 i k hypotéze 2. Cílem bylo zjištění, zda úřad (ať již konkrétně Živnostenský úřad města Brna anebo úřad jako celek – Magistrát města Brna) má k dispozici vlastní pracovníky, kteří v případě potřeby mohou přednášet na vzdělávacích akcích pro zaměstnance úřadu. Výhodou bezesporu je, že tito lektoři-zaměstnanci jsou blíže aktuální problematice správních činností, neboť se jimi dlouhodobě zabývají a dále tato „interní“ školení šetří finanční prostředky na jiné vzdělávací akce. Důležité rovněž je, že takové vzdělávací akce s vlastními lektory lze realizovat mnohem operativněji v souvislosti např. s legislativními změnami. Vyhodnocením odpovědí bylo zjištěno, že 85 % respondentů se domnívá, že lektory z vlastních řad úřad disponuje. Lze to chápat i tak, že se respondenti domnívají o některých lidech z úřadu, že jsou schopni přednést určitou agendu. Realita tomu odpovídá, neboť na ŽÚmB je po organizační stránce na každém z oddělení specialista – právník nebo informatik (právník odd. živností, právník odd. kontroly, informatik odd. evidence podnikatelů). Tito pracovníci se dlouhodobě zabývají specifickými oblastmi výkonu správních a souvisejících agend (uznávání institutu odborné kvalifikace, oblast správních deliktů, oblast postupů při živnostenské kontrole, výkon spisové služby a ochrana osobních údajů apod.) a mimo dílčí poradenství kolegům by mohli v případě potřeby provést školení svých spolupracovníků nebo kolegů z jiných odborů MMB podle aktuálních požadavků. Platnost hypotézy 1 a hypotézy 2 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila a u obou platí jejich alternativy. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.21 a graficky na obr. 4.21.

Tab. 4.21 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 9.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	55	85
Ne	10	15



Obr. 4.21 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 9.

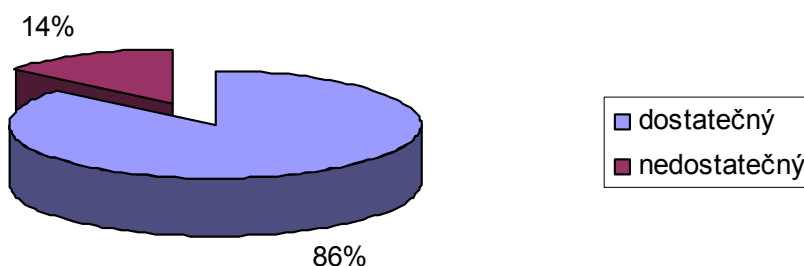


**Otázka č. 10 – „Ze zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků vyplývá povinnost sestavení plánu vzdělávání úředníka podle časového rozvrhu, který má být realizován v rozsahu 18 pracovních dnů po dobu 3 let. Jaký je pro Vás tento plán?“** (pozn. druhá věta této otázky byla v tomto textu stylisticky upravena oproti znění v dotazníku, kde byla přímo navázána na volbu odpovědi)

Tato otázka se vztahuje k hypotéze 2 i k hypotéze 3. Cílem bylo zjistit od respondentů, jak hodnotí naplňování plánu vzdělávání ve vazbě na povinnost vyplývající ze zákona cit. v otázce. Od účinnosti zákona uplynul již dostatečný časový interval pro objektivní hodnocení. Navíc zákon vymezuje uvedenou povinnost vzdělávání jako minimální a tedy nutnou pro její splnění. Úředník však může absolvovat i další vzdělávací akce nad zákonem stanovený počet (splní více než 18 dnů), což svědčí o jeho ochotě se dále vzdělávat. Vyhodnocením bylo zjištěno, že 86 % respondentů považuje vzdělávací plán za dostatečný. Platnost hypotézy 2 i hypotézy 3 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila a platí tedy jejich alternativy. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.22 a graficky na obr. 4.22.

Tab. 4.22 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 10.

Volba	Počet	Počet v %
Dostatečný	56	86
Nedostatečný	9	14



Obr. 4.22 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 10.

Otázka byla rozšířena o doplňující vyjádření respondenta, v němž měl uvést jak zejména naplňuje v praxi tento plán vzdělávání z hlediska času a obsahu.

Hledisko času bylo objektivizováno dvojicí možných odpovědí „průběžně“ – „nahodile“, v níž respondent označil právě jednu z nich. Možnost odpovědi „průběžně“ označuje takové časové rozložení plánování a absolvování vzdělávacích akcí, které je rovnoměrné napříč obdobím pro které je vzdělávací plán podle zákona sestaven – tedy 18 dnů v období 3 let, tj. na každý rok tříletého cyklu připadá 6 dnů školení v intervalu dvou

měsíců. To je však ideální stav, který by se v praxi poměrně obtížně realizoval, proto se v této kategorii zohledňují i menší časová odchýlení v závislosti na nabídce konkrétní vzdělávací akce, pracovních povinnostech úředníka, čerpání dovolené, pracovní neschopnosti apod. Naopak volba odpovědi „nahodile“ v sobě označuje stav, kdy se plán vzdělávání zjevně naplňuje nárazově a kumulativně, tj. školení v podstatě nejsou postupně plánována a jsou absolvována vždy skokově v krátkém časovém období a ve větším počtu pro rychlé naplnění vzdělávacího plánu.

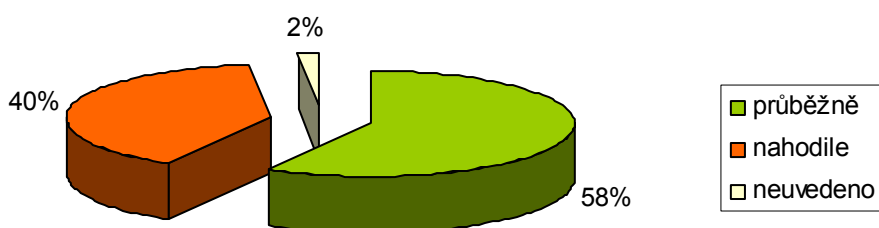
Hledisko obsahu bylo objektivizováno dvojicí možných odpovědí „úcelově“ – „systematicky“, v níž respondent opět označil právě jednu z nich. Možnost odpovědi „úcelově“ označuje takový postup při naplňování vzdělávacího plánu, kdy jsou záměrně vybírány a absolvovány vzdělávací akce jen pro pouhé splnění vzdělávací povinnosti bez obsahové vazby na konkrétní správní činnost nebo praktickou potřebu. Do této skupiny lze přiřadit i úmyslné opakované absolvování téže vzdělávací akce bez viditelného přínosu poznatků do praxe. Naproti tomu volba odpovědi „systematicky“ vyjadřuje stav, kdy se plán vzdělávání naplňuje cíleně v souladu s potřebami úřadu a výkonem konkrétní správní činnosti, přičemž jednotlivé vzdělávací akce na sebe tématicky navazují a tvoří specifické celky.

Vyhodnocení této doplňující otázky je vhodné prezentovat ve dvou pohledech. Jednak můžeme na jednotlivé charakteristiky naplňování vzdělávacího plánu v praxi pohlížet samostatně. Z převažujícího podílu konkrétní charakteristiky, lze pak usuzovat na trend v daném hledisku – konkrétně v časovém hledisku převažuje průběžné naplňování plánu vzdělávání (uvádí 58 % respondentů) a v obsahovém hledisku převažuje účelové naplňování plánu vzdělávání (uvádí 66 % respondentů). Toto zjištění odpovídá plně poznatkům z praxe. Vedoucí úředníci sice dbají na to, aby úředníci plnili průběžně své vzdělávací povinnosti, přičemž ale obsahové stránce školení není ve většině případů věnována dostatečná pozornost. Rozbor těchto odpovědí na doplňující otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.23 a graficky na obr. 4.23.

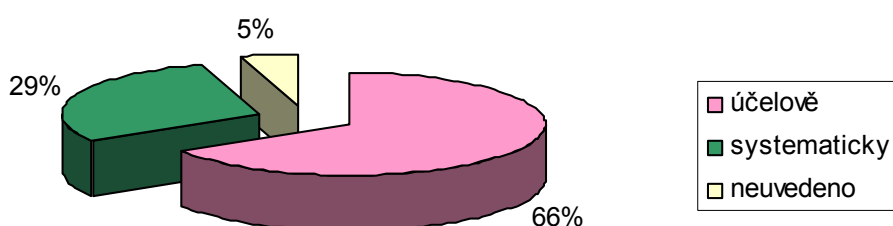
*Tab. 4.23 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 10.*

<b>Naplňování plánu vzdělávání</b>		<b>Počet</b>	<b>Počet v %</b>
A. z hlediska času	průběžně	38	58
	nahodile	26	40
	nevedeno	1	2
B. z hlediska obsahu	úcelově	43	66
	systematicky	19	29
	nevedeno	3	5

A. hledisko času



B. hledisko obsahu

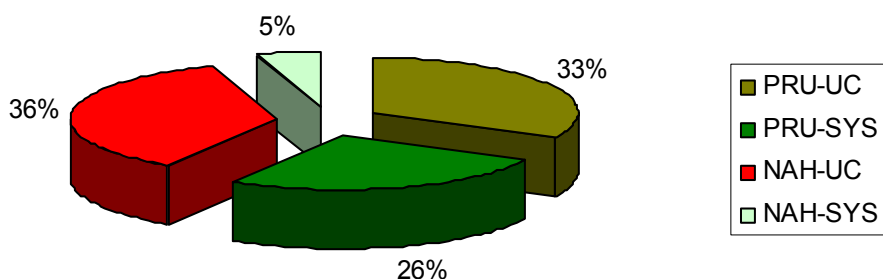


Obr. 4.23 Znárodnění odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 10.

Druhý pohled nabízí prezentaci jednotlivých charakteristik ve vzájemném vztahu obou hledisek. V praxi při posuzování naplňování vzdělávacího plánu totiž obě hlediska nemůžeme od sebe oddělit. Z obou skupin hledisek lze sestavit celkem čtyři dvojice charakteristik (viz tab. 4.24). Z předchozího vyplývá, že v profesním vzdělávání úředníků je žádoucí kombinace „průběžně – systematicky“ a naopak nevhodná je kombinace „nahodile – účelově“. Z celkového počtu 65 odevzdaných dotazníků bylo možné sestavit celkem 61 dvojic. Rozbor těchto vztahů je vyjádřen v tabulce 4.24 a na obr. 4.24.

Tab. 4.24 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 10 – vztahy.

Vztahy mezi časovým a obsahovým hlediskem	Počet	Počet v %
Průběžně – účelově (PRU-UC)	20	33
Průběžně – systematicky (PRU-SYS)	16	26
Nahodile – účelově (NAH-UC)	22	36
Nahodile – systematicky (NAH-SYS)	3	5



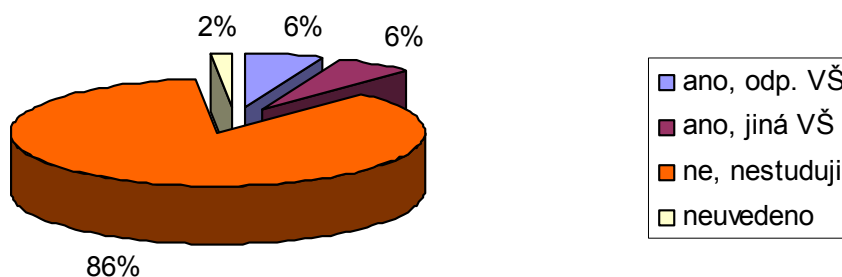
Obr. 4.24 Znárodnění odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 10 – vztahy.

### Otázka č. 11 – „Studujete nebo jste v uplynulých 3 letech studovali VŠ při zaměstnání?“

Otázka se vztahuje k hypotéze 3. Ochotu dále se vzdělávat lze vyjádřit i rozšiřováním kvalifikace, tedy probíhajícím studiem na vysoké škole nebo jejím absolvováním v předchozím uvedeném období. Primárně budou větší zájem o studium projevovat úředníci s nižším stupněm vzdělání (středoškolským, vyšším odborným, vysokoškolským bakalářským), ale není vyloučeno, že projeví zájem i úředníci mající vysokoškolské magisterské vzdělání, kteří si tak o rozšíří vzdělání o další kvalifikaci. Vzhledem k tomu, že sice rozšiřování kvalifikace je zakotveno ve směrnici tajemníka MMB o odborném rozvoji pracovníků, není studium při zaměstnání povolováno. Proto je poměrně překvapivý výsledek rozboru odpovědí, z něhož vyplývá, že na ŽÚMB je celkem 8 úředníků (12 %), kteří studují nebo v uplynulém období studovali vysokou školu. Vzhledem k počtu úředníků je tento počet nezanedbatelný a zajímavý. Zbývajících 56 úředníků odpovědělo, že vysokou nestudují nebo v uplynulém období 3 let nestudovali (86 %). Platnost hypotézy 3 se ve vztahu k této otázce potvrdila a její alternativa tedy neplatí. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.25 a graficky na obr. 4.25.

Tab. 4.25 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 11.

Volba	Počet	Počet v %
Ano – studium VŠ odpov. zaměření	4	6
Ano – studium VŠ jiného směru	4	6
Ne – nestudují	56	86
Neuvedeno	1	2



Obr. 4.25 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 11.

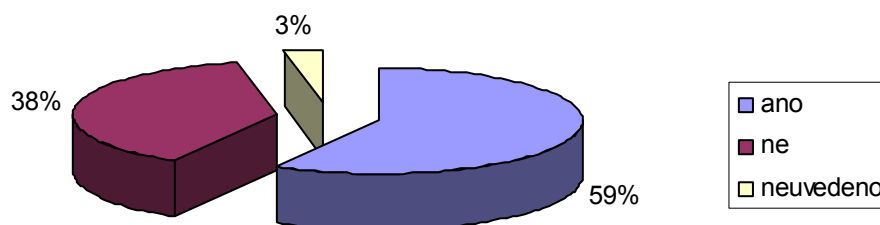
### Otázka č. 12 – „Pokud by Vás zaměstnavatel oslovil s nabídkou možnosti zvýšení kvalifikace studiem (např. na vysoké škole) podmiňující Váš kariérní postup, přijali byste ji?“

Tato otázka se vztahuje k hypotéze 3. Respondenti měli svojí odpovědí vyjádřit ochotu či neochotu k rozšiřování kvalifikace ve vazbě na stávající pracovní zařazení a bez ohledu

na nejvyšší dosažené vzdělání. S tím bezprostředně souvisí obsah studia (náročnost), motivování pracovníka a podmínky ke studiu ze strany zaměstnavatele. Vyhodnocení bylo překvapením, neboť nadpoloviční většina respondentů (59 %) by takovou nabídku přijala, přitom kvalifikaci by si rozšiřovali i ti respondenti, kteří již např. absolvovali vysokoškolské vzdělání anebo náleží do vyšších věkových skupin (46-55 let a 56 a více let). Platnost hypotézy 3 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila a platí tedy její alternativa. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.26 a graficky na obr. 4.26.

Tab. 4.26 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 12.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	38	59
Ne	25	38
Neuvedeno	2	3



Obr. 4.26 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 12.

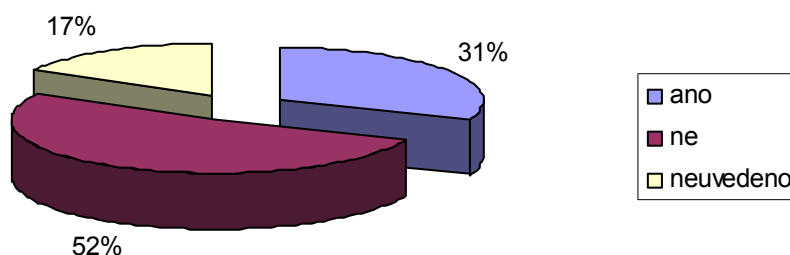
### Otázka č. 13 – „Podporuje Vás zaměstnavatel při vzdělávání mimo pracovní dobu (např. poskytuje Vám na studium dovolenou)?“

Otázka se vztahuje k hypotéze 2. Otázková věta směřuje k organizační připravenosti úřadu podporovat zaměstnance, kteří studují při zaměstnání. Cíleně byla otázka orientována na vzdělávání mimo pracovní dobu, tedy nikoliv po pracovní době, jak si mnozí respondenti mylně vyložili. Podporou zaměstnavatele bylo míněno poskytování náhradního volna, dovolené, úprava pracovní doby, motivování finanční nebo organizačně-personální povahy. Analýza odpovědí v sobě pravděpodobně reflektuje nesprávné pochopení otázky, neboť 17 % respondentů svoji odpověď neuvedlo a zároveň lehká nadpoloviční většina respondentů (52 %) vyjadřuje, že zaměstnavatel nepodporuje rozšiřování kvalifikace poskytováním náhradního volna, dovolené ad. Přitom ale těm respondentům, kteří využívají studia cizího jazyka zajišťovaného zaměstnavatelem plyne výhoda čerpat týdně 1 hod. z fondu pracovní doby na tuto vzdělávací aktivitu bez povinnosti nahradit ji. Platnost hypotézy 2 se ve vztahu k této otázce potvrdila a její

alternativa neplatí. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.27 a graficky na obr. 4.27.

Tab. 4.27 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 13.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	20	31
Ne	34	52
Neuvedeno	11	17



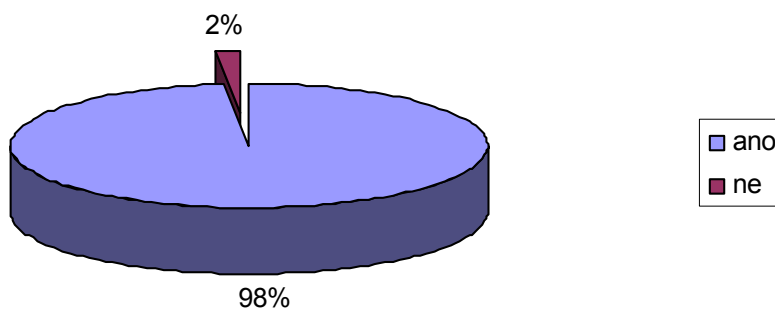
Obr. 4.27 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 13.

#### Otázka č. 14 – „Používáte pro vzdělávání a k výkonu své práce odbornou literaturu?“

Tato otázka se vztahuje k hypotéze 2. Uvedená otázka byla cílena zejména k organizační připravenosti úřadu (zaměstnavatele). Jelikož úřad vynakládá poměrně vysoké finanční částky z veřejného rozpočtu na odbornou literaturu k výkonu správních činností a pro vzdělávání, zajímala mě uvedená skutečnost v praxi. Převážná většina respondentů (98 %) jednoznačně potvrdila, že odbornou literaturu používá. Platnost hypotézy 2 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila a platí tak její alternativa. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.28 a graficky na obr. 4.28.

Tab. 4.28 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 14.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	64	98
Ne	1	2

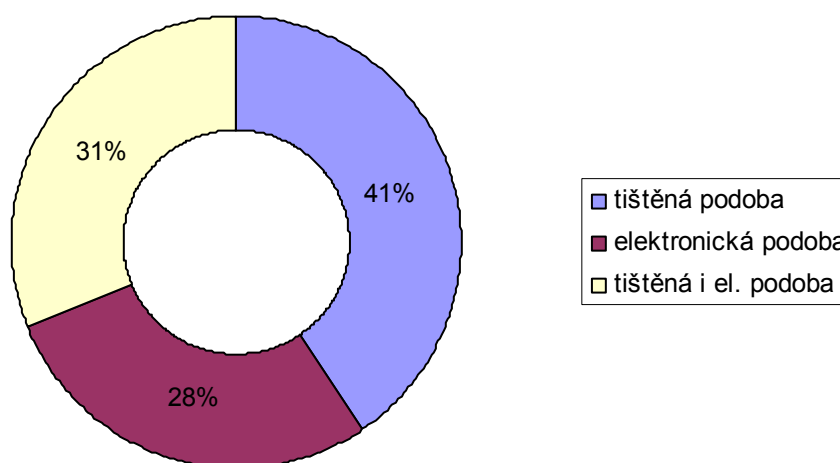


Obr. 4.28 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 14.

Otázka byla rozšířena o doplňující informaci, kdy respondent v případě kladné odpovědi uvedl v jaké podobě s odbornou literaturou převážně pracuje, tedy zvolil právě jednu z nabízených možností odpovědi. Předmětem bylo zjištění, zda úředníci preferují, při výkonu pracovních povinností a při vzdělávání, odborné texty, zákony a dalšími obdobné informace v tradiční tištěné podobě anebo zda upřednostňují moderní elektronickou formu. Při vyhodnocení přibližně třetina respondentů nerespektovala zadání otázky (slovo „převážně“) a zvolila namísto jedné možnosti obě najednou, tedy jak písemnou formu, tak i elektronickou. Počet takových respondentů nebyl malý, proto jsem se rozhodl i tyto odpovědi zahrnout do vyhodnocení vytvořením kategorie zahrnující stejný podíl využívaných tištěných i elektronických materiálů (tzv. „50/50“). Výsledné zjištění člení respondenty přibližně na tři třetiny: první třetina využívá převážně materiály v tištěné podobě, druhá třetina v elektronické podobě a zbývající třetinu tvoří ti, kteří využívají obě formy rovnocenně. Každá forma odborné literatury má své výhody i nevýhody. Tištěný text je přístupný kdykoliv a kdekoliv a lze do něj zapisovat poznámky, je s ním snazší manipulace (listování). Elektronický text je vázán na počítač a sice usnadňuje elektronickou práci, ale vyžaduje jistou zdatnost a práce s ním je obtížnější (namáhání zraku). Rozbor odpovědí na tuto otázku je vyjádřen v tabulce 4.29 a graficky na obr. 4.29.

Tab. 4.29 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 14.

Volba	Počet	Počet v %
v tištěné podobě (knihy, časopisy)	26	41
v elektronické podobě (el. publikace)	18	28
v tištěné i elektronické podobě	20	31



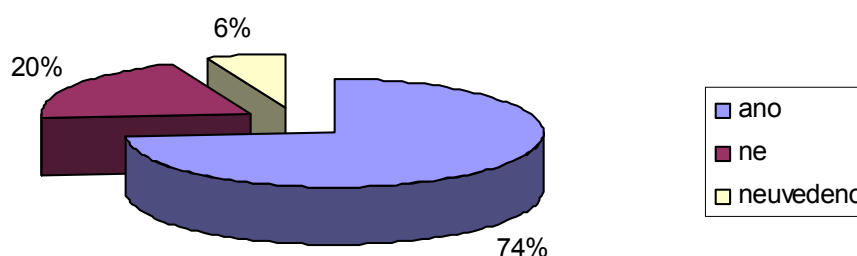
Obr. 4.29 Znárodnění odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 14.

**Otázka č. 15 – „Je ze strany zaměstnavatele dostatečně zajištěna aktuální odborná literatura ke vzdělávání a k výkonu práce?“**

Otázka se vztahuje k hypotéze 1. Pro výkon správních agend i pro odpovídající vzdělávání je potřeba, aby zaměstnavatel zajišťoval průběžně pro své zaměstnance aktuální odbornou literaturu. Důraz je v otázkové větě kladen na slovo „aktuální“ a „dostatečně“, tzn. aby používaná odborná literatura stále odpovídala posledním legislativním změnám a byla k dispozici všem pracovníkům, kteří ji k výkonu práce potřebují. Na Živnostenském úřadu města Brna mají všichni úředníci k dispozici právní program ASPI, který je pravidelně aktualizován, každý má k dispozici v tištěné podobě živnostenský zákon v aktuálním úplném znění. Další odborné obsáhlejší publikace se pořizují postupně jak jsou vydávány na knižní trh. Vzhledem k ceně některých odborných titulů jsou tyto pořizovány v omezeném počtu kusů s tím, že jsou k dispozici pro všechny k zapůjčení u vedoucí odboru příp. u vedoucích jednotlivých oddělení. Z vyhodnocení odpovědí na tuto otázku plyne, že většina respondentů (74 %) tento stav potvrzuje. Platnost hypotézy 1 se ve vztahu k této otázce nepotvrdila a platí tak její alternativa. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.30 a graficky na obr. 4.30.

Tab. 4.30 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 15.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	48	74
Ne	13	20
Neuvedeno	4	6



Obr. 4.30 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 15.

**Otázka č. 16 – „Rozšiřujete si své jazykové znalosti?“**

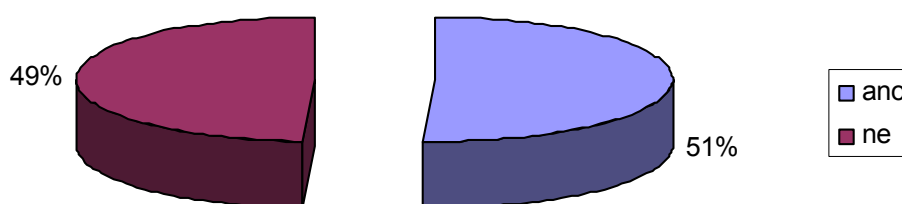
Tato otázka se vztahuje k hypotéze 3. Úředníci územních samosprávných celků sice podle zákona nemají povinnost si rozšiřovat své jazykové znalosti, narozdíl od úředníků správních úřadů. Proto se domnívám, že dotázání se na studium cizího jazyka vyjadřuje míru ochoty úředníků územních samosprávných celků se dále vzdělávat, neboť znalost



alespoň jednoho světového jazyka dnes patří v obecné rovině ke standardu profesní výbavy. Se vstupem České republiky do Evropské unie tato znalost nabyla na významu, ať již ve smyslu přeshraničního partnerství a komunikace mezi regiony a městy anebo v souvislosti s cizinci, kteří na našem území přechodně pobývají, pracují nebo podnikají a komunikují s českými úřady. I přesto, že je úředním jazykem čeština, znalost cizího jazyka je přinejmenším výhodou. Na Živnostenský úřad města Brna přichází již dlouhodobě cizinci vyřizovat své záležitosti podnikání (město Brno má v rámci Jihomoravského kraje největší počet podnikajících cizinců) a navíc se úřad zanedlouho stane jedním z tzv. Jednotných kontaktních míst, které bude občanům Evropské unie podávat informace o legalizaci činností (poskytování služeb) na našem území a koordinovat je. Vyhodnocení dat ukazuje na skutečnost, že nadpoloviční počet respondentů (celkem 33) si své jazykové znalosti rozšiřuje. Z tohoto počtu pak v doplňující otázce uvedla převážná část respondentů (celkem 24), že využívá nabídky kurzů cizího jazyka zprostředkovaných zaměstnavatelem přímo na pracovišti. Zaměstnavatel tedy podporuje ochotu úředníků se dále vzdělávat. Hypotéza 3 se tak nepotvrdila, platí alternativa této hypotézy. Podrobný rozbor odpovědí na tuto otázku je přehledně vyjádřen v tabulce 4.31 a graficky na obr. 4.31.

Tab. 4.31 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 16.

Volba	Počet	Počet v %
Ano	33	51
Ne	32	49



Obr. 4.31 Znárodnění odpovědí respondentů na otázku č. 16.

### 4.3 Zhodnocení průzkumu a náměty pro další výzkumnou činnost

Realizovaný průzkum vychází z cíle diplomové práce, který má za úkol zmapovat, ozřejmit a provést analýzu celoživotního vzdělávání úředníků a vyzdvihnout výchovné aspekty této činnosti. Oblasti zájmu, které jsem analyzoval z uvedeného cíle práce jsem vyjádřil v celkem třech hypotézách, k nimž jsem sestavil i odpovídající alternativy:

#### **Hypotéza 1**

H0: Školení úředníků státní správy podle obecně závazných právních předpisů není odpovídající potřebám legislativních změn.

HA: Školení úředníků státní správy podle obecně závazných právních předpisů odpovídá potřebám legislativních změn.

#### **Hypotéza 2**

H0: Státní správa není personálně a organizačně připravena ke školení svých zaměstnanců.

HA: Státní správa je personálně a organizačně připravena ke školení svých zaměstnanců.

#### **Hypotéza 3**

H0: Úředníci nejsou ochotni se dále vzdělávat.

HA: Úředníci jsou ochotni se dále vzdělávat.

Od realizace průzkumu jsem očekával vyvrácení hypotézy 1 a potvrzení její alternativy, u hypotézy 2 a hypotézy 3 potvrzení jejich platnosti, tedy eliminaci alternativ. Jako nejvhodnější kvantitativní metodu, pro získání údajů k potvrzení platnosti hypotéz nebo jejich vyvrácení, jsem si zvolil dotazník. Dotazník jsem zkoncipoval podle metodologických zásad s důrazem na jeho jednoduchost a vazbu jednotlivých otázek na stanovené hypotézy. Za místo k realizaci průzkumu jsem vybral Živnostenský úřad města Brna, který splňuje základní kriteria, tj. je úřadem územního samosprávného celku, vykonává státní správu v přenesené působnosti a disponuje vhodným množstvím úředníků. Dotazník byl rozdán celkem 69 úředníkům Živnostenského úřadu města Brna. Počáteční návratnost jsem očekával 60 % (42 odevzdaných dotazníků) jako postačující k posouzení platnosti hypotéz, avšak po vyhodnocení jsem zjistil návratnost 94 % (65 odevzdaných dotazníků), což je pozitivní poznatek. Takový výsledek nebývá obvyklý. Hlavním důvodem podle respondentů je, že takový cílený průzkum doposud na úřadě nebyl prováděn a proto byli ochotni a využili možnost se vyslovit anonymně k tématu vyslovit. Zároveň svoje poznatky mohli sdělit i na základě jisté zkušenosti, kterou získali za dobu od

počátku platnosti zákona o úřednících územních samosprávných celků (od 1. 1. 2003). Do vyhodnocení byly zahrnuty všechny odevzdané dotazníky úplně vyplněné i dotazníky v nichž na některou otázku nebyla vyznačena odpověď (takový stav jsem zahrnul do položky „neuvedeno“ u konkrétní otázky).

Statistika respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu je podrobně vyhodnocena v odd. 4.2.1 v tabulkách 4.1-4.6 a graficky znázorněna na obr. 4.1-4.6. Souhrnně lze o spektru respondentů zúčastněných na průzkumu konstatovat, že

- mezi respondenty měli převahu ženy – dvě třetiny ze všech respondentů
- více jak polovinu tvořili dohromady respondenti produktivního věku ve věkových kategoriích 26–35 let a 46–55 let
- podle vzdělání tvořili nejpočetnější skupinu úředníci s vysokoškolským vzděláním magisterského směru
- u převážné většiny úředníků (tři čtvrtiny) odpovídá nejvyšší dosažené vzdělání jejich pracovnímu zařazení
- podle délky praxe ve státní správě nebo samosprávě byla nejvíce zastoupena skupina s praxí 10–19 let
- největší podíl respondentů tvořili řadoví úředníci

Jednotlivé otázkové věty průzkumu, v pořadí jak byli uvedeny v dotazníku, jsou podrobně charakterizovány a vyhodnoceny v podkap. 4.2.2 v tabulkách 4.7-4.31 a graficky na obr. 4.7-4.31. Otázky dotazníku se vztahují k jednotlivým hypotézám takto:

- hypotéza 1: otázky č. 1, 3, 7, 9, 15
- hypotéza 2: otázky č. 1, 2, 5, 8, 9, 10, 13, 14
- hypotéza 3: otázky č. 4, 6, 10, 11, 12, 16
- otázky č. 1 a 9 jsou společné pro hypotézy 1 a 2
- otázka č. 10 je společná pro hypotézy 2 a 3

Součástí dílčího vyhodnocení otázek je i uvedení vazby na konkrétní hypotézu a konstatování, zda otázka potvrdila její platnost anebo zda byla hypotéza vyvrácena a platí tak její alternativa. Komplexní pohled na platnost hypotéz ve vztahu k vyhodnocení jednotlivých otázek nabízí tabulka 4.32 (použitá legenda: symbol „0“ – zamítnutí předpokladu, symbol „1“ – potvrzení předpokladu).

Tab. 4.32 Platnosti hypotéz ve vztahu k vyhodnocení otázek dotazníku.

Otázka	Hypotéza 1		Hypotéza 2		Hypotéza 3	
	H0	HA	H0	HA	H0	HA
otázka č. 1	0	1	0	1		
otázka č. 2			0	1		
otázka č. 3	0	1				
otázka č. 4					0	1
otázka č. 5			0	1		
otázka č. 6					0	1
otázka č. 7	0	1				
otázka č. 8			1	0		
otázka č. 9	0	1	0	1		
otázka č. 10			0	1	0	1
otázka č. 11					1	0
otázka č. 12					0	1
otázka č. 13			1	0		
otázka č. 14			0	1		
otázka č. 15	0	1				
otázka č. 16					0	1

### Hypotéza 1

Vyhodnocením celkem pěti otázek (č. 1, 3, 7, 9 a 15), které se vztahují k této hypotéze, jednoznačně vyplývá zamítnutí předpokladu vyjádřeného v hypotéze a potvrzení platnosti alternativního předpokladu. Vyhodnocený závěr je ve shodě s očekáváním na počátku. Tato **hypotéza byla vyvrácena** a lze konstatovat, že školení úředníků státní správy podle obecně závazných právních předpisů odpovídá potřebám ve vazbě na legislativní změny.

### Hypotéza 2

Z vyhodnocení celkem osmi otázek (č. 1, 2, 5, 8, 9, 10, 13 a 14) vztahujících se k této hypotéze, nevyplývá jednoznačné zamítnutí předpokladu vyjádřeného v hypotéze a potvrzení platnosti alternativního předpokladu. Celkem šest otázek, tj. 75 % podporuje zamítnutí předpokladu v hypotéze. Tato hypotéza je navázána na největší počet otázek z dotazníku, a proto jsem si ke stanovení jednoznačného závěru zvolil za hladinu významnosti hodnotu 70 %. S přihlédnutím k tomu, že váha šesti otázek je dostatečná, jsem se rozhodl pro zamítnutí předpokladu vyjádřeného v hypotéze a potvrzení platnosti alternativního předpokladu. Tento závěr však není ve shodě s očekáváním na počátku. Oproti předpokladu tato **hypotéza byla vyvrácena** a proto lze konstatovat, že státní správa je personálně a organizačně připravena ke školení svých zaměstnanců.

### Hypotéza 3

Vyhodnocením celkem šesti otázek (č. 4, 6, 10, 11, 12 a 16) vztahujících se k této hypotéze, nevyplývá jednoznačné zamítnutí předpokladu vyjádřeného v hypotéze a potvrzení platnosti alternativního předpokladu. Celkem pět otázek, tj. 83 % podporuje zamítnutí předpokladu hypotézy. Ke stanovení jednoznačného závěru jsem si zvolil v tomto případě za hladinu významnosti hodnotu 60 %. S přihlédnutím k tomu, že váha pěti otázek je dostatečná, jsem se rozhodl pro zamítnutí předpokladu vyjádřeného v hypotéze a potvrzení platnosti alternativního předpokladu. Učiněný závěr však není ve shodě s očekáváním na počátku. Oproti předpokladu tato **hypotéza byla vyvrácena** a proto lze konstatovat, že úředníci jsou ochotni se dále vzdělávat.

Ucelený pohled na vyhodnocení platnosti hypotéz v kontextu očekávání a vyhodnocení výsledků je přehledně uveden v tabulce 4.33 (použitá legenda: symbol „N“ – neplatnost předpokladu, symbol „P“ – platnost předpokladu).

Tab. 4.33 Vyhodnocení platnosti hypotéz v kontextu očekávání a vyhodnocení výsledků.

	Hypotéza 1		Hypotéza 2		Hypotéza 3	
	H0	HA	H0	HA	H0	HA
Očekávání	N	P	P	N	P	N
Vyhodnocení	N	P	N	P	N	P

V případě sestavování dotazníku jsem dbal na publikované metodologické zásady a snažil jsem se maximálně o jeho profesionální uspořádání. Přesto, že jsem uskutečnil pilotní průzkum, jenž posloužil k obsahové i formální normalizaci, tak při vlastní administraci se na mne obrátilo několik respondentů s dotazy k některým otázkám.

Respondenti zejména u některých otázek postrádali možnost výběru z více alternativních odpovědí a podrobnější škálování odpovědí (např. „spíše ano“, „někdy“ atd.).

Dále jsem u tří otázek použil nepřesnou formulaci. U otázky č. 5 v její třetí doplňkové otázce jsem chybně otázkovou větu zaměřil pouze na psaní písemné zprávy účastníkem po vzdělávací akci, přitom takový výstup může být i ústní. U otázky č. 13 se v otázkové větě nachází formulace „mimo pracovní dobu“ ve spojení s podporou zaměstnavatele při rozšiřování kvalifikace úředníka a řada respondentů cit. formulaci neporozuměla v souvislostech (respondenti vznášeli dotazy) a navíc na tuto otázku 11 respondentů neodpovědělo. U otázky č. 8 měli kladně se vyjadřující respondenti uvést počet dále „proškolených“ kolegů po absolvování vzdělávací akce (z 26 respondentů uvedlo číselný údaj pouze 16 respondentů). Nevhodně zvolená formulace „...proškolíte...“ patrně

ovlivnila celkové vyhodnocení této otázky v její neprospěch. Správnější formulace by byla „...seznámíte s obsahem...“, neboť sledovaným cílem nebylo klasické školení dalších spolupracovníků, ale jejich seznámení s obsahem a podstatnými závěry.

Ve vypracovaném dotazníku mohla být rovněž, v souvislosti s nabídkou a výběrem vzdělávacích akcí, zařazena otázka, zda si úředníci vybírají vzdělávací akce podle předchozí zkušenosti s pořádajícím subjektem a podle kvality lektora. Opomenuta zůstala v dotazníku oblast moderního vzdělávání prostřednictvím E-learningu.

Popsaný a realizovaný průzkum postavený na předpokladech uvedených ve třech hypotézách se zaměřil na vliv legislativních změn na proces průběžného vzdělávání úředníků, dále na jeho organizačně-personální charakteristiky a ochotu úředníků se dále vzdělávat. Všechny tři hypotézy se mi podařilo vyvrátit a potvrdit tak platnost příslušných alternativních hypotéz. U hypotézy 2 a hypotézy 3 jsem však pro jejich vyvrácení neměl k dispozici jednoznačné vyhodnocení a své rozhodnutí jsem opřel o převažující trend ve vyhodnocení. Tyto závěry však nelze zobecnit a aplikovat v širším kontextu i na ostatní obdobné úřady v ČR. **Prezentované závěry mají platnost pro Živnostenský úřad města Brna nebo pro Magistrát města Brna.**

Uvedený průzkum rozhodně nevyčerpal všechny výzkumné možnosti tohoto tématu a nekomentoval další možné vazby a vztahy v této oblasti. Již samotný prezentovaný fakt, že nebylo možné jednoznačně vyvrátit hypotézu 2 a hypotézu 3 naznačuje potřebu cíleného a hlubšího průzkumu ve sporných otázkách.

Konkrétním východiskem pro další zkoumání v této oblasti může být např. provedení specializovaného průzkumu na celém Magistrátu města Brna, který by se vztahoval k průběžnému vzdělávání. Výběrový vzorek by tvořili menší skupiny úředníků ze všech odborů a průzkum by se provedl opět metodou dotazníku. Hypotézy by mohly být zacíleny na stěžejní charakteristiky průběžného vzdělávání i na ochotu dalšího vzdělávání s vazbou na věk úředníků, jejich nejvyšší dosažené vzdělání a délku praxe ve veřejné správě. Komparací získaných výsledků z jednotlivých odborů by pak bylo možné si učinit objektivnější závěr o vzdělávání úředníků na celém Magistrátu města Brna a posléze specificky přistupovat k určitým skupinám úředníků s konkrétní vzdělávací nabídkou anebo je cíleně motivovat k dalšímu vzdělávání. Ještě pro obecnější závěry se nabízí výzkum na několika srovnatelných magistrátech ( např. Ostrava, Plzeň, Zlín) či větších městských úřadech.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce na téma Celoživotní vzdělávání úředníků jako výchovný cíl interního působení státní správy měla za úkol zmapovat, ozřejmit a provést analýzu celoživotního vzdělávání úředníků a vyzdvihnout výchovné aspekty této činnosti. Pro pochopení všech důležitých souvislostí byla zpracována teoretická stať zaměřená v jednotlivých kapitolách na vysvětlení pojmů a popis problematiky. Vzdělávání úředníků státní správy je zmapováno ve třetí kapitole. Je zde přehledně popsán systém vzdělávání úředníků ve správních úřadech (Úřad vlády ČR, ministerstva, ústřední orgány státní správy) a uvedena příslušná legislativa. Dále je podrobně popsán systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků (kraje, obce), který je zasazen do patřičného legislativního rámce. Je zřejmé, že z popsanych jednotlivých druhů vzdělávání v obou systémech, má zásadní postavení průběžné vzdělávání úředníků, které je cyklicky a kontinuálně úředníky naplňováno. Průběžné vzdělávání zaujímá největší podíl vzdělávacích aktivit, mají za povinnost jej absolvovat všichni úředníci (řadoví i na vedoucích postech) a za tím účelem mají sestavený plán vzdělávání. Průběžné vzdělávání je adaptibilní a lze jej v podstatě realizovat bezprostředně v závislosti na aktuálních potřebách a umožňuje zahrnout širokou nabídku vzdělávacích akcí. Aspekt celoživotního vzdělávání je tak zřejmý. Vedle průběžného vzdělávání má rovněž v systému zásadní roli i zkouška zvláštní odborné způsobilosti, která se dotýká přímo jádra profesní kompetence úředníka pro výkon konkrétní správní agendy.

Tato oblast profesního vzdělávání má samozřejmě své nedostatky, drobnější i zásadnější. Praktické poznatky z oblasti vzdělávání úředníků s nimiž se setkávám jako úředník na Živnostenském úřadu města Brna jsem se rozhodl prozkoumat empirickým průzkumem. Celkem tři stanovené hypotézy zastupovaly okruhy problémů v systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.

### **Hypotéza 1**

H0: Školení úředníků státní správy podle obecně závazných právních předpisů není odpovídající potřebám legislativních změn.

HA: Školení úředníků státní správy podle obecně závazných právních předpisů odpovídá potřebám legislativních změn.

### **Hypotéza 2**

H0: Státní správa není personálně a organizačně připravena ke školení svých zaměstnanců.

HA: Státní správa je personálně a organizačně připravena ke školení svých zaměstnanců.

### **Hypotéza 3**

H0: Úředníci nejsou ochotni se dále vzdělávat.

HA: Úředníci jsou ochotni se dále vzdělávat.

Metodou dotazníku byli osloveni úředníci na Živnostenském úřadu města Brna. Poměrně vysoká návratnost (94 %) vyplněných dotazníků od respondentů umožnila jednoznačnější vyhodnocení. Rozbor jednotlivých otázek vč. statistiky je přehledně zpracován v tabulkách 4.1-4.31 a graficky na obrázcích 4.1-4.31. V souladu s očekáváním byla hypotéza 1 jednoznačně vyvrácena. U hypotézy 2 a hypotézy 3 jsem očekával jejich potvrzení, nicméně vyhodnocením otázek jsem dospěl k opačnému závěru. Je nutné poznamenat, že u těchto dvou hypotéz nebyl závěr jednoznačný. To samozřejmě nabízí prostor pro další průzkum podobného charakteru nebo zaměřený na konkrétní charakteristiky respondentů ve vztahu k profesnímu vzdělávání a motivaci k němu.

Legislativní změny, které mají dopad na výkon správních činností se přirozeně dotýkají potřeby zohlednit tento fakt v procesu vzdělávání, neboť úředníci musí postupovat při svém rozhodování stále v souladu s aktuální legislativou, a tedy musí tomu odpovídat i operativnost a aktuálnost jejich vzdělávací aktivity. Na to odpověděli respondenti ve vybraných otázkách jednoznačně, a proto mohla být hypotéza 1 vyvrácena. Manažerské vedení a organizační připravenost není z hlediska řízení lidských zdrojů doposud ještě na potřebné úrovni ve vztahu ke vzdělávání úředníků, nicméně organizovanost vzdělávacích akcí a vedení úředníků k naplňování vzdělávacích plánů je evidentní. Ale zmíněné naplňování vzdělávacího programu z hlediska času a obsahu z průzkumu nevyznívá pozitivně – je zde patrný sklon k účelovosti a nahodilosti ve vzdělávání na úkor průběžnosti a systematičnosti. Rovněž zpětná vazba po vzdělávání není ve střednědobém horizontu v pořádku a absentuje informovanost ostatních kolegů. Oslovení respondenti-úředníci objektivně vyjádřili ochotu rozšířit si kvalifikaci studiem a i jejich podíl na přípravě ke vzdělávání je převažující. Jednoznačně kladně vyzněly i odpovědi na rozšíření vzdělávacích aktivit o taková témata, která nesouvisí přímo s vykonávanou správní agendou. Úředníci tedy jsou motivováni a mají zájem o další vzdělávání mimo zákonem předepsanou povinnost.

Zcela na konec tohoto hodnocení bych ještě uvedl pár osobních poznatků, které snad nemohou být na první pohled patrné, ale zaslouží si zmínku na tomto místě.

Jedním z problematických míst zákona o úřednících územních samosprávných celků je povinnost úředníka absolvovat v časovém horizontu 3 let celkem 18 dní vzdělávacích akcí.



I když je formálně sestavován plán vzdělávání konkrétním úředníkům, chybí jednoznačné určení charakteru vzdělávacích akcí ve vztahu ke konkrétní vykonávané správní agendě. Předepsaných 18 dnů se v praxi často **naplňuje nepravidelně** tzv. „na poslední chvíli“ formou doslova „honby“ za splněním předepsaného časového limitu. Takový postup není jistě správný a minimálně odhlíží od hospodárného a účelného vynaložení finančních prostředků na vzdělávací akce organizace.

Z podstaty výkonu úředních činností, kdy ale úředník nemá být jen vykonavatelem konkrétní agendy, ale vzdělaným a znalým partnerem občana (kodex úředníka státní správy), by byla ke zvážení možnost **rozdělit průběžné vzdělávání na dva bloky**, z nichž jeden stěžejní by tvořila **témata povinná** vzhledem k činnosti úředníka (2/3 absolutoria tj. 12 dnů) a druhý volný by byl tvořen tématy, kterými by si úředník rozvíjel svoje další vědomosti popř. osobnostní růst (1/3 absolutoria tj. 6 dnů).

Poměrně málo doposud využívanou možností je **vlastní lektorská činnost** úředníků, kteří by na svém pracovišti pokryli přednáškami např. témata, která nejsou nabízena v potřebné kvalitě, anebo by své přednášky zaměřili konkrétně podle dosavadních zkušeností toho kterého úřadu. Má to i výhodu ve snížení finančních nákladů na vzdělávání.

Zvýšená potřeba po opakovaném vzdělávání v konkrétních partiích správního práva nebo jiných právních předpisech pramení z **nejednotných metodických pokynů nadřízených orgánů**, příp. i absencí nejrůznějších výkladových stanovisek, nebo naopak jejich velkým počtem s nejasnými právními závěry.

Nedostatek v systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků spatřuji v absenci jazykové přípravy, která není vůbec podřízena plánu průběžného vzdělávání a je realizována jen dobrovolně. Tato potřeba se stala aktuálnější se vstupem České republiky do Evropské unie. Cizojazyčná gramotnost, alespoň v pasivní formě je v dnešním světě neoddiskutovatelná, stejně jako gramotnost počítačová.

## RESUMÉ

Téma diplomové práce bylo zpracováno podle stanoveného cíle práce, který měl za úkol zmapovat, ozřejmit a provést analýzu celoživotního vzdělávání úředníků a vyzdvihnout výchovné aspekty této činnosti. Problematika vzdělávání úředníků státní správy je proto zasazena do kontextu hlavních pojmů z oblasti vzdělávání dospělých, a to včetně evropského a mezinárodního pohledu na tuto oblast. V historických souvislostech jsou pak v práci prezentovány základní charakteristiky vzdělávání úředníků veřejné správy a pro porovnání jsou zmíněny i trendy ve vzdělávání úředníků ve vybraných evropských zemích. Podrobně je uveden systém vzdělávání úředníků státní správy v ČR, jenž vychází z příslušné platné legislativy.

Teoretické partie o vzdělávání úředníků jsou v práci doplněny i o praktické poznatky a zkušenosti. Na základě stanovených hypotéz byl připraven a proveden průzkum mezi úředníky. Prostřednictvím otázek v dotazníku se úředníci vyjadřovali k jednotlivým zkoumaným okruhům – zda vzdělávací akce jsou/nejsou odpovídající legislativním změnám, zda je/není státní správa personálně a organizačně připravena pro vzdělávání úředníků a zda jsou/nejsou úředníci ochotni se dále vzdělávat. S ohledem na vysokou návratnost bylo možné hypotézy vyvrátit a potvrdit platnost jejich alternativ.

Přestože závěry vyplývající z provedeného průzkumu nemají obecnější platnost a charakterizují jen sledovanou problematiku na konkrétním úřadě, tak z teoretických statí práce lze konstatovat, že systém vzdělávání úředníků státní správy v ČR, který vznikl na základě reformy státní správy v souvislosti se vstupem ČR do Evropské unie, je nastaven poměrně dobře a má jednoznačně charakter celoživotního vzdělávání.

## **ANOTACE**

FROLDA, L. *Celoživotní vzdělávání úředníků jako výchovný cíl interního působení státní správy*. Diplomová práce. Brno: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií. Institut mezioborových studií Brno, 2009. 100 s., 4 s. příloh.

Práce charakterizuje systém vzdělávání úředníků veřejné správy v České republice zasazený do kontextu vzdělávání dospělých. Problematiku doprovází i pohled na profesní vzdělávání pracovníků veřejné správy ve vybraných evropských zemích. V historických souvislostech práce zmiňuje požadavky na vzdělávání úředníků a objasňuje tak aspekty současného pojetí celoživotního vzdělávání úředníků státní správy v České republice. Teoretická stať je doplněna o poznatky získané z dotazníkového průzkumu provedeného mezi úředníky.

## **ANNOTATION**

The dissertation characterizes the education system of public administration clerks in the Czech Republic put into context of adult education. The problems are followed even by a perspective on professional education of public administration employees in selected European countries. The dissertation mentions the demands on education of clerks in historical connections and explains the aspects of current conception of state administration clerks' life-long education in the Czech Republic. The theoretical article is supplemented by the information obtained from questionnaire inquiry carried out among the clerks.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Byrokracie, Celoživotní vzdělávání, Další vzdělávání, Historie státní správy, Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě, Marketing vzdělávání dospělých, Správní úřady, Státní správa, Úředník, Územní samosprávné celky, Veřejná správa, Vzdělávací programy, Vzdělávání dospělých, Vzdělávání úředníků.

## **KEYWORDS**

Bureaucracy, Life-long education, Further education, History of State administration, Ethical code of public administration employees, Marketing of adult education, Administrative offices, State administration, Clerk, District self-administration units, Public administration, Educational programs, Adult education, Education of clerks.

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1.1 Počet účastníků dalšího vzdělávání a odborné přípravy dospělých (v procentech z populace zaměstnaných ve věku 25-64 let)	14
Tab. 3.1 Správní činnosti, které může úředník vykonávat po ověření zvláštní odborné způsobilosti.	50
Tab. 4.1 Skladba respondentů podle pohlaví.	63
Tab. 4.2 Skladba respondentů podle věku.	64
Tab. 4.3 Skladba respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.	64
Tab. 4.4 Skladba respondentů podle toho, zda jejich nejvyšší dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení.	65
Tab. 4.5 Skladba respondentů podle délky praxe v samosprávě nebo státní správě.	65
Tab. 4.6 Skladba respondentů podle pracovního zařazení na pracovišti.	66
Tab. 4.7 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 1.	67
Tab. 4.8 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 1.	67
Tab. 4.9 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 2.	68
Tab. 4.10 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 3.	69
Tab. 4.11 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 4.	70
Tab. 4.12 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 5.	70
Tab. 4.13 Vyhodnocení odpovědí respondentů na první doplňkovou otázku k otázce č. 5.	71
Tab. 4.14 Vyhodnocení odpovědí respondentů na druhou doplňkovou otázku k otázce č. 5.	72
Tab. 4.15 Vyhodnocení odpovědí respondentů na třetí doplňkovou otázku k otázce č. 5.	72
Tab. 4.16 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 6.	73
Tab. 4.17 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 6.	74
Tab. 4.18 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 7.	75
Tab. 4.19 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 8.	76
Tab. 4.20 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 8.	76
Tab. 4.21 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 9.	77
Tab. 4.22 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 10.	78
Tab. 4.23 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 10.	79
Tab. 4.24 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 10 – vztahy.	80
Tab. 4.25 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 11.	81
Tab. 4.26 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 12.	82
Tab. 4.27 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 13.	83
Tab. 4.28 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 14.	83
Tab. 4.29 Vyhodnocení odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 14.	84
Tab. 4.30 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 15.	85
Tab. 4.31 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázku č. 16.	86
Tab. 4.32 Platnosti hypotéz ve vztahu k vyhodnocení otázek dotazníku.	89
Tab. 4.33 Vyhodnocení platnosti hypotéz v kontextu očekávání a vyhodnocení výsledků.	90

## SEZNAM VYOBRAZENÍ

Obr. 3.1 Schéma kompetencí úředníků veřejné správy.	53
Obr. 4.1 Znázornění skladby respondentů podle pohlaví.	63
Obr. 4.2 Znázornění skladby respondentů podle věku.	64
Obr. 4.3 Znázornění skladby respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.	64
Obr. 4.4 Znázornění skladby respondentů podle toho, zda jejich nejvyšší dosažené vzdělání odpovídá jejich pracovnímu zařazení.	65
Obr. 4.5 Znázornění skladby respondentů podle délky praxe v samosprávě nebo státní správě.	65
Obr. 4.6 Znázornění skladby respondentů podle pracovního zařazení na pracovišti.	66
Obr. 4.7 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 1.	67
Obr. 4.8 Znázornění odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 1.	67
Obr. 4.9 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 2.	68
Obr. 4.10 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 3.	69
Obr. 4.11 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 4.	70
Obr. 4.12 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 5.	70
Obr. 4.13 Znázornění odpovědí respondentů na první doplňkovou otázku k otázce č. 5.	71
Obr. 4.14 Znázornění odpovědí respondentů na druhou doplňkovou otázku k otázce č. 5.	72
Obr. 4.15 Znázornění odpovědí respondentů na třetí doplňkovou otázku k otázce č. 5.	72
Obr. 4.16 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 6.	73
Obr. 4.17 Znázornění odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 6.	74
Obr. 4.18 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 7.	75
Obr. 4.19 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 8.	76
Obr. 4.20 Znázornění odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 8.	76
Obr. 4.21 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 9.	77
Obr. 4.22 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 10.	78
Obr. 4.23 Znázornění odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 10.	80
Obr. 4.24 Znázornění odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 10 – vztahy.	80
Obr. 4.25 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 11.	81
Obr. 4.26 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 12.	82
Obr. 4.27 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 13.	83
Obr. 4.28 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 14.	83
Obr. 4.29 Znázornění odpovědí respondentů na doplňkovou otázku k otázce č. 14.	84
Obr. 4.30 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 15.	85
Obr. 4.31 Znázornění odpovědí respondentů na otázku č. 16.	86

## POUŽITÉ PRAMENY

### Literatura:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Přeložil Josef Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÍŽKOVSKÝ, B. et al. *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky – sborník z celostátní konference.* 1. vyd. Brno: Konvoj, 2007. 214 s. ISBN 978-80-7302-125-0.

BRDEK, M., VYCHOVÁ, H. *Evropská vzdělávací politika.* Vyd. sine. Praha: ASPI, 2004. 168 s. ISBN 80-86395-96-0.

FILKA, J. *Metodika tvorby diplomové práce.* 1. vyd. Brno: Knihař, 2002. 224 s. ISBN 80-86292-05-3.

JEDLIČKOVÁ, I. *Úvod do andragogiky.* Vyd. sine. Brno: Institut mezioborových studií, 2006. 44 s. ISBN sine.

LUKÁŠOVÁ, R. *Komunikace ve správních činnostech ÚSC.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 48 s. ISBN 80-210-3948-5.

MALÝ, K., SIVÁK, F. *Dějiny státu a práva v českých zemích a na Slovensku do r. 1918.* 2. vyd. Jinočany: H&H, 1993. 533 s. ISBN 80-85467-61-5.

MOUKA, J. *Spolek českých městských úředníků v Brně (1919-1929).* Vyd. sine. Brno: [s. n.] 1929. 24 s. ISBN sine.

MAŇÁK, J., ŠVEC, Š., ŠVEC, V. *Slovník pedagogické metodologie.* 1. vyd. Brno: Centrum pedagogického výzkumu, 2005. 134 s. ISBN 80-7315-102-2.

MENŠÍK, F. *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě – sborník příspěvků z konference.* 1. vyd. Olomouc: Centrum distančního vzdělávání, 2005. 180 s. ISBN 80-244-1142-3

PALÁN, Z., RÝZNAR, L. *Vzdělávání dospělých a Evropa.* 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2000. 127 s. ISBN 80-7041-879-6.

PETŘÍČEK, V. *Pohled do hlubin úřednickovy duše.* 1. vyd. Praha: Corona, 2005. 138 s. ISBN 80-903363-3-7.

PRŮCHA, J. *Vzdělávání a školství ve světě.* 1. vyd. Praha: Portál, 1999. 319 s. ISBN 80-7178-290-4.

RADVAN, E. *Jak se píše odborný text.* Brno: Institut mezioborových studií, 2008. 52 s. Doplnkový studijní materiál pro studenty.

RYSKA, R. *Slovník základních pojmů z práva.* 1. vyd. Praha: Fortuna, 1998. 72 s. ISBN 80-7168-554-2.

STRECKOVÁ, Y. *Reforma veřejné správy a veřejných financí a faktory efektivnosti rozvoje regionů.* 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 197 s. ISBN 80-210-3074-7.

ŠIGUT, Z. *Úloha marketingu ve vzdělávání dospělých.* Brno: Institut mezioborových studií, 2008. 6 s. Doplnkový studijní materiál pro studenty.

VALEŠ, L. et al. *Politologické aspekty veřejné správy.* Vyd. sine. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. 246 s. ISBN 80-7380-010-1

### **Časopisy a články:**

*Andragogika. Čtvrtletník pro vzdělávání dospělých.* Agentura DAHA, Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky. 1997-2008. Praha: DAHA. ISSN 1211-6378.

*Veřejná správa. Týdeník pro státní správu a samosprávu.* Vláda České republiky, Ministerstvo vnitra. 1990-2008. Praha: MV. ISSN 0027-8009.

KROBOVÁ, A. *S úctou c. k. úředník.* In *Týdeník Rozhlas*, 2008, č. 31, s.15. ISSN 1213-2098.

### **Internetové odkazy:**

Blog Lo-pan: Koukolík, T. – *Úřednické zkoušky v císařské Číně* [online] [HTML]. 2006, poslední změna 10. 4. 2006 [cit. 2009-01-31]. Dostupné z: <<http://lopan.bloguje.cz/307701-urednicke-zkousky-v-cisarske-cine.php>>.

Stránky obce Bílý újezd: Jirásek, F. – *Panství a obyvatelstvo vsi po r. 1526* [online] [HTML]. 2007, poslední změna neuv. [cit. 2009-01-31]. Dostupné z: <<http://www.bilyujezd.cz/bu/kronika/ch10.html>>.

Česká čítanka: K. H. Borovský – *Články ze Slovana 1850-51* [online] [HTML]. 2003, poslední změna neuv. [cit. 2009-01-31]. Dostupné z: <<http://citanka.cz/havlicek/sl1-9.html>>.

### **Právní předpisy:**

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

Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

Zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Zákon č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Usnesení vlády ČR č. 1028 ze dne 10. 10. 2001 o Pravidlech, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády ČR

Usnesení vlády ČR č. 1542 ze dne 30. 11. 2005 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech vč. prováděcí metodiky

Usnesení vlády ČR č. 270 ze dne 21. 3. 2001 ke Kodexu etiky zaměstnanců ve veřejné správě vč. tohoto Kodexu

## DOTAZNÍK „VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ“

Vážená respondentko, vážený respondente,

dovoluji si Vás oslovit s tímto dotazníkem obsahujícím 16 otázek z oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Toto dotazníkové šetření je součástí výzkumného projektu, zpracovávaného na téma „Celoživotní vzdělávání úředníků jako výchovný cíl interního působení státní správy“. Vaše **odpovědi budou vyhodnoceny anonymně** a prezentovány pouze jako součást výsledků a závěrů zařazených do zmíněného výzkumného projektu.

U jednotlivých otázek vyznačte zakřížkováním odpověď, která vystihuje nejlépe Vaši dosavadní zkušenost nebo reálný stav na Vašem pracovišti v oblasti vzdělávání. Případné doplňující odpovědi či komentáře napište do vyhrazeného prostoru na konci otázkové části dotazníku. Chybně zapsanou odpověď zakroužkujte a poté vyznačte novým křížkem Vaši správnou volbu. Pokuste se, prosím, odpovědět na všechny otázky v dotazníku vč. vyplnění statistických údajů na konci. Celé vyplnění dotazníku Vám nezabere více jak 15 min času.

**1. Dostáváte na pracovišti informace (nabídku) o připravovaných vzdělávacích akcích (seminářích, školeních, kurzech)?**

ano, pravidelně     ano, jen někdy     ne

Pokud jste zvolili kladnou odpověď, doplňte jakou formou (lze označit více možností):

písemně – leták s pozvánkou, nabídkový katalog

emailem / na Internetu – elektronická pozvánka

ústně – od kolegy, vedoucího

**2. Máte možnost si sami vybrat konkrétní vzdělávací akci související s Vaším pracovním zařazením a navrhnout svoji účast přímému nadřízenému?**

ano     ne

**3. Je nabídka vzdělávacích akcí dostatečná a odpovídající legislativním potřebám vykonávané správní agendy?**

ano     ne

**4. Považujete za správné, aby měl úředník možnost účastnit se i vzdělávacích akcí, které souvisí s konkrétní vykonávanou správní agendou spíše okrajově (např. jiné správní agendy – stavební zákon, zákon o odpadech, daňové zákony aj. nebo např. specializované semináře na téma asertivní jednání, spisovná čeština apod.)?**

ano     ne

**5. Jaký průběh vzdělávací akce Vám vyhovuje?**

Na vzdělávací akci zejména

jen poslouchám a píši si poznámky

pokládám dotazy, účastním se diskuze a přispívám k tématu svými zkušenostmi

Výklad problematiky na vzdělávací akci mi vyhovuje, když je spíše

teoretický (např. podle právní normy)     praktický (s ukázkami z praxe)

Považujete za správné si na závěr vzdělávání ověřit získané vědomosti např. formou testu?

ano     ne

Píšete hodnotící zprávu o absolvované vzdělávací akci svému nadřízenému?

ano     ne



**6. Připravujete se nějakým způsobem k účasti na vzdělávací akci?**

ano, vždy       ano, jen někdy       ne, nikdy

Pokud jste zvolili jednu z kladných odpovědí, doplňte konkrétně jak se připravujete (lze označit více možností):

- příprava vlastních materiálů (např. tisk právní normy)  
 vyhledání informací k tématu v odborné literatuře (knihy, časopisy)  
 vyhledání informací k tématu na Internetu  
 příprava otázek pro lektora podle aktuální problematiky a vlastních zkušeností  
 jinak-jak? .....

**7. Zajišťuje zaměstnavatel vzdělávací akce v případech legislativních změn (novelizací právních norem) vztahujících se k vykonávaným správním agendám?**

ano       ne

**8. Využíváte své znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích pro další vzdělávání kolegů na pracovišti?**

ano       ne

Pokud jste zvolili kladnou odpověď, napište číslicí kolik kolegů průměrně takto proškolíte po vzdělávací akci: .....

**9. Domníváte se, že úřad disponuje pracovníky z vlastních řad poskytujícími lektorsky vzdělávací akce k vykonávaným správním agendám?**

ano       ne

**10. Ze zákona č. 312/2002 Sb. o úřednicích územních samosprávných celků vyplývá povinnost sestavení plánu vzdělávání úředníka podle časového rozvrhu, který má být realizován v rozsahu 18 pracovních dnů po dobu 3 let. Tento plán je pro Vás:**

dostatečný       nedostatečný

Jak **zejména** naplňujete tento plán vzdělávání z hlediska času a obsahu (v každé dvojici nad sebou **vyznačte pouze jednu z možností**)?

průběžně       účelově  
 nahodile       systematicky

**11. Studujete nebo jste v uplynulých 3 letech studovali VŠ při zaměstnání?**

- ano – se zaměřením odpovídajícím mému pracovnímu zařazení  
 ano – jiného směru dle vlastního zájmu (např. pro flexibilnější pracovní uplatnění)  
 ne – nestuduji

**12. Pokud by Vás zaměstnavatel oslovil s nabídkou možnosti zvýšení kvalifikace studiem (např. na vysoké škole) podmiňující Váš kariérní postup, přijali byste ji?**

ano       ne

**13. Podporuje Vás zaměstnavatel při vzdělávání mimo pracovní dobu (např. poskytuje Vám na studium dovolenou)?**

ano       ne



**Statistické údaje o respondentovi:**

**A. Pohlaví**

žena       muž

**B. Věk**

18-25 let     26-35 let     36-45 let     46-55 let     56 a více let

**C. Nejvyšší dosažené vzdělání**

středoškolské     vyšší odborné (např. DiS)     vysokoškolské-Bc     vysokoškolské-Mgr,Ing

**D. Odpovídá Vaše nejvyšší dosažené vzdělání Vašemu pracovnímu zařazení?**

ano       ne

**E. Délka praxe v samosprávě nebo státní správě**

do 1 roku       1-9 let vč.     10-19 let vč.     20 let a více

**F. Vaše pracovní zařazení na pracovišti**

řadový pracovník – úředník     vedoucí pracovník – úředník (ved. referátu, oddělení)

***Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku***