

Západočeská univerzita v Plzni

Právnická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Plzeň 2024

Kateřina Malá

Západočeská univerzita v Plzni

Právnická fakulta

Katedra veřejné správy

Bakalářská práce

**Celoživotní vzdělávání (CŽV) úředníků ve
veřejné správě a jeho význam**

Předkládá: Kateřina Malá

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2024

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina MALÁ**
Osobní číslo: **R21B0099P**
Studijní program: **B0421A220009 Právní specializace**
Téma práce: **Celoživotní vzdělávání (CŽV) úředníků ve veřejné správě a jeho význam**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

- Vymezení cíle, který budu zkoumat.
- Odůvodnění tématu, které jsem se zvolila.
- Mé východisko k zadanému cíli.
- Přenesení vzdělávání do praxe.
- Zahnutí kvalitativního výzkumu.
- Zhodnocení výzkumu a zdůvodnění použitých metod či vysvětlení rozdělení práce.

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- HRONÍK, František. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. ISBN 9788024714578
- BRŮNA, Miroslav. Veřejná správa se zaměřením na obce a kraje. 2. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2006. ISBN 80-86976-09-2.
- HENDRYCH, D. a kol.: Správní právo. Obecná část. 7. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, s.7 – 11.
- MALACH, A.: Programované vyučování ve vzdělávání pracovníků I. a II. díl. Praha: SA, 1977
- Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: sborník z celostátní odborné konference konané 26. a 27. října
- [2006] v Brně. 1. vyd. Editor Bohumir Blizkovsky. Bro: Konvoj, 2007, s. 156.
- KOLEKTIV, Autori. Kontrolní mechanismy fungování veřejné správy. Olomouc: Periplum, 2009, 383 s. Studie a analyzy (Periplum), 12. ISBN 9788086624501.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Text

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2024**



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 7. února 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu. Odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala mé vedoucí práce paní Mgr. Heleně Sequensové, za velmi přínosné odborné rady, vstřícnost a trpělivost, kterou mi při zpracování práce poskytla.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá přínosem celoživotního vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Cílem bylo analyzovat a zhodnotit průběh vzdělávání v různých odvětvích veřejné správy a zjistit jejich přínos pro okolí.

V teoretické části jsem pracovala s pojmy, které jsou obsaženy v samotném názvu mé bakalářské práce. Nejprve jsem pracovala s pojmem vzdělávání, popřípadě s celoživotním vzděláváním. Dále jsem se odkazovala především na zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků. Teoretickou část jsem ukončila pojmem veřejná správa, pod kterou vše spadá. Tento pojem jsem nechala až nakonec z důvodu posloupného vysvětlení celého názvu.

Praktická část je složena z dotazníkového šetření a následného zhodnocení. Zdařilým výzkumem byly zjištěny slabiny a silné stránky celoživotního vzdělávání úředníků veřejné správy a navrženy další případné možnosti pro zlepšení či porovnání s ostatními zeměmi.

Klíčová slova

celoživotní vzdělávání, úředníci, veřejná správa, vzdělávání, vzdělávací instituce, vzdělávací akreditace

Abstract

The bachelor's thesis deals with the benefit of lifelong education of officials in public administration. The goal was to analyze and evaluate the course of education in various branches of public administration and to determine their contribution to the environment.

In the theoretical part, I worked with concepts that are contained in the very title of my bachelor's thesis. First, I worked with the concept of education, or life-long education. Furthermore, I referred primarily to Act No. 312/2002 Coll. on officials of territorial self-governing units. I ended the theoretical part with the concept of public administration, under which everything falls. I left this term until the end because of the sequential explanation of the entire.

The practical part consists of a questionnaire survey and subsequent evaluation.

Through successful research, the weaknesses and strengths of the lifelong education of public administration officials were identified and other possible possibilities for improvement or comparison with other countries were proposed.

Keywords

lifelong learning, civil servants, public administration, education, educational institutions, educational accreditation

Obsah

1	VZDĚLÁVÁNÍ	- 2 -
1.1	FORMY VZDĚLÁVÁNÍ	- 3 -
1.2	METODY VZDĚLÁVÁNÍ	- 3 -
2	CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	- 7 -
2.1	VZDĚLÁVÁNÍ Dospělých	- 8 -
2.2	VÝCHOVA A UČENÍ	- 9 -
3	ZAMĚSTNANEC STÁTNÍ SPRÁVY	- 13 -
3.1	PROCES VZDĚLÁVÁNÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	- 13 -
3.1.1	<i>Personální práce</i>	- 14 -
3.2	PROCES VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	- 15 -
3.3	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	- 16 -
4	ZÁKON Č. 312/2002 SB. O ÚŘEDNÍCÍCH ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ	- 18 -
4.1	UZNÁNÍ ROVNOSTI VZDĚLÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ	- 18 -
4.2	ZVLÁŠTNÍ ODBORNÁ ZPŮSOBILOST	- 19 -
5	STÁTNÍ ÚŘEDNICKÁ ZKOUŠKA	- 20 -
5.1.1	<i>Ukázka státní úřednické zkoušky</i>	- 20 -
6	VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE	- 21 -
6.1	PLÁNOVÁNÍ PROGRAMŮ VZDĚLÁVÁNÍ	- 21 -
7	VZDĚLÁVACÍ AKREDITACE	- 23 -
7.1	KVALITA VZDĚLÁVACÍ AKREDITACE	- 23 -
8	CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY	- 25 -
8.1	VEŘEJNÁ SPRÁVA	- 25 -
8.2	STÁTNÍ SPRÁVA	- 28 -
8.3	SAMOSPRÁVA	- 29 -
	PRAKTICKÁ ČÁST	- 31 -
8.4	METODA VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	- 31 -
8.5	HLAVNÍ CÍL	- 32 -
8.6	TECHNIKA SBĚRU INFORMACÍ	- 34 -
8.7	ZHODNOCENÍ MÉHO VÝZKUMU	- 49 -
9	ZÁVĚR	- 50 -
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	- 52 -
	SEZNAM PŘÍLOH	I

Úvod

Odbornost ve veřejné správě je zásadním aspektem pro správné fungování společnosti. Veřejná správa aplikuje zákony do praxe a z toho vyplývá, že vzdělávání úředníků stojí na předním místě. Celoživotní vzdělávání úředníků ve veřejné správě a jeho význam ve společnosti je tématem, které je stále aktuální.

Hlavním cílem je zjistit, zda celoživotní vzdělávání je efektivní pro úředníky veřejné správy a jaký je samotný přínos do praxe úředníkům veřejné správy. K dosažení hlavního cíle je stanovení dílčích cílů, jako je například zjištění úrovně vzdělávacích kurzů, zjištění využitelnosti získaných poznatků do praxe atd.

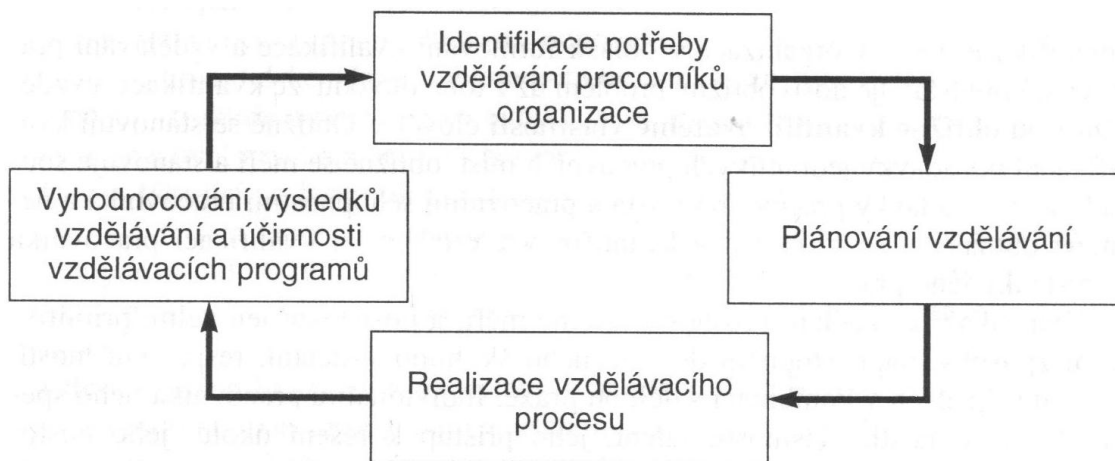
Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část, která vymezuje oblast vzdělávání veřejné správy, nachází zásadní oporu v zákonech, zaměřuje se na podmínky získání vzdělávacích akreditací a vzdělávací instituce, které zajišťují akreditaci úředníkům. V této souvislosti je poukázáno na aktuální téma, kdy došlo ke konfrontaci ministerstva a konkrétní vzdělávací instituce, která nedodržela podmínky akreditace. Další část se zaměřuje na praktický výzkum, kdy je zvolena dotazníková forma kvalitativního výzkumu, s doplněním studia osobní spisové dokumentace pracovníka veřejné správy. Výzkum byl zaměřen na úředníky konkrétního úřadu. Výhodou pro zpracování uvedeného tématu bylo absolvování praxe na zmíněném úřadu, kdy se podařilo navázat kontakty s úředníky a získat tím podklady ve formě osobní spisové dokumentace zaměstnance veřejné správy. Tato práce bude po odevzdání a po předchozí domluvě poskytnuta konkrétnímu úřadu na personální oddělení pro jeho potřeby.

Práce se snaží vyhnout popisnosti a reflektuje diskusní otázky k danému tématu. Při zpracování bakalářské práce byly vyhledávány odborné články a sborníky k danému tématu, a to především z toho důvodu, že jsou poplatné současné době a daleko více odráží uvedenou problematiku vzdělávání, neboť literatura je v tomto směru více statická. Daleko větší důraz v této práci je kladen na praktickou část, která nám přináší inspiraci pro další zpracování obdobných témat.

1 Vzdělávání

Pod pojmem vzdělávání se rozumí proces, který je plánovaný, cílevědomý a vedený profesionály. Vzdělání je kombinací zkušeností, znalostí, učení, kterou jedinec získává při vzdělávání. Jedná se o edukaci, tedy o proces učení v edukačním prostředí.¹

Filozofie vzdělávání funguje tak, že v krizovém období, kdy organizace nemá dostatek finančních prostředků, začne vypovídat smlouvy se vzdělávacími institucemi, začne tedy šetřit na vzdělání pro své zaměstnance. Investovat se musí stále do prohlubování vzdělávání svých zaměstnanců, jelikož na nich celý chod organizace stojí. Čím lepší znalosti, tím lépe řeší nastalé situace a dobírají se k těm nejlepším výsledkům. Vzdělávání je investice, která se vrací zpět do chodu organizace v pozitivním slova smyslu. Manažeři by měli dopředu odhadovat potřeby organizace a měli by mít podvědomí o tom, jaký typ vzdělání nyní pracovníci potřebují. Strategie vzdělávání je procesem dlouhodobým, kdy manažer či nadřízený musí neustále sledovat chod organizace a práci svých zaměstnanců. Musí doporučovat vhodné vzdělání, jak pro kolektiv, tak i nastavovat vzdělání individuálně.²



Obrázek 2: Cyklus vzdělávání (Koubek 2001, vlastní úpravy)³

¹ PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., Andragogický slovník, Praha: Grada, 2012. 294 s. [ISBN 978-80-247-4748-4](https://www.isbn.cz/ISBN/978-80-247-4748-4)

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-7357-351-5.

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.255

1.1 Formy vzdělávání

Školský zákon č.561/2004 Sb. rozděluje vzdělávání na předškolní, základní, střední, vyšší odborné a další. Nalezneme zde také uznání vzdělání ze zahraničí či povinnost školní docházky a mnoho dalších. Formy vzdělávání nám nabízí se vzdělávat různými způsoby. Každý z tohoto typu vzdělávání má svou formu studia. V denní formě studia studují žáci základních škol. Na rozdíl od základního vzdělávání si žáci středních a vyšších odborných škol mohou vybírat mezi denním, večerním, dálkovým, distančním či kombinovaným studiem. Denní forma studia se vyznačuje denní docházkou do školy, a to v podobě pěti pracovních dní. Každá škola má jinak dlouhý vyučovací den. Netýká se to předem jasně stanovených prázdnin. Večerní forma studia je určena na 10 až 18 hodin týdně, opět se netýká prázdnin. Z názvu je zcela jasné, že probíhá pouze v odpoledních až večerních hodinách. Tato forma není příliš využívána. Následuje dálkové studium, které se vyznačuje konzultacemi. Ty jsou určeny na 200 až 220 hodin ročně. Distanční forma studia se proslavila v době epidemie, kdy se výuka uskutečňuje pomocí informačních technologií. Může být spojena s případnými konzultacemi s učitelem. Jedná se však o řízené samostudium. Kombinovaná forma studia je určena zákonem a to tak, že je kombinována s denním studiem a jinou libovolnou formou vzdělávání. Převážně je kombinována s dálkovou formou studia.⁴

1.2 Metody vzdělávání

Lze nalézt přímou souvislost, či propojení, formy základního vzdělávání se vzděláváním celoživotním.

Metody vzdělávání třídíme podle vyučovacích hodin, podle počtu žáků, dle fáze výuky, podle zdroje atd. Podle fáze výuky se metody vzdělávání rozdělují na metody upevňování učiva, použití osvojeného učení. Slovní metody monologické či dialogické jsou pro žáky zdroji, ze kterých mohou čerpat k jejich osobnímu

⁴ ČESKO, 2004. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

rozvoji. Jedná se o vyprávění učitele, které je převážně monologické, založené na jeho znalostech. Od tohoto výkladu se očekává, že přednášející přenesou co nejvíce kvalitních a podložených informací, které žáci budou moci využít i v praxi. Do metod vzdělávání se zařazuje možnost individuálního přístupu k učiteli, povinnost respektovat tuto osobu. Důležitou roli hraje především sám přednášející, jeho schopnost předat své dovednosti a informace svým žákům, jeho individuální přístup k posluchačům a poskytování zpětných vazeb.⁵ Dalším dílčím úkolem učitele je vysvětlování, tedy výklad. Žáci by měli mít vždy možnost dotazovat se témat, které jim během výuky nebyly zcela jasné. Učitel by měl dotazy umět zodpovědět, pokud se týkají přednášeného tématu. Při vysvětlování je možná i možnost používání i názorných prvků, které žákům mohou pomoci si daný jev představit a více idealizovat. Demonstrace výuky může žákům pomoci při představě vysvětlovaného jevu. Zprostředkovává žákům vjemy a prožitky pomocí smyslových receptorů. Monologické vysvětlování je nejběžnější metodou při vzdělávání, existuje však další model. Tím je dialogická slovní metoda, tedy jinak řečeno, rozhovor. Cílem je zapojit žáka či žáky do rozebíraného problému. Může se jednat o zapojení žáka s učitelem do rozhovoru, ale může se jednat také o kolektivní rozhovor. Učitel zadá otázku a žáci řeší problém mezi sebou nebo ho konzultují přímo s učitelem. Výsledkem se stává střet různých názorů na zadanou otázku, tím vzniká následná diskuse a vyřešení problému. Jedná se o metodu řešení problému, tato metoda se zavádí z důvodu zapojení žáků do výuky. Do výuky jsou zapojeny další metody, příkladem může být metoda projektů. Tato metoda si klade za cíl zapojit všechny žáky do zkoumaného problému či jevu, který je zadaný učitelem. Žáci pracují samostatně a do svých prací vkládají svou originalitu, přejímají informace od jiných, které navzájem propojují, aby docílili zdárnému cíli. Svůj projekt žáci představují a prezentují ostatním. Následuje zhodnocení projektu od ostatních spolužáků, nakonec se zapojí i samotný učitel, který projekt může doplnit svými poznámkami a může ho také ohodnotit. Žák se díky této metodě zapojuje do tématu, přináší mu to nové informace, které si musí sám zprostředkovat. Práci se věnuje i ve svém volném čase, to mu přináší se plně položit do zkoumaného problému. Do

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

projektu vkládá svou originalitu, tvořivost či fantazii. Při přednášení projektu před ostatními spolužáky se učí respektu ostatních názorů, vnímavosti či komunikačním dovednostem.

Metody vzdělávání jsou používány také mimo běžné působíště, jsou zaměřeny především na získávání odborných znalostí. Jsou určeny pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na jakýchkoli úrovních. ⁶ Metody vzdělávání můžeme rozřadit do dalších dvou skupin, a to na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při jejich výkonu práce a na vzdělávací metody používané mimo pracoviště. Pracoviště znamená konkrétní místo, na kterém jsou vykonávané běžné pracovní úkoly. Metody, které jsou využívány při výkonu práce na pracovišti jsou například instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, pracovní porady a další.

Instruktáž při výkonu práce se zařazuje mezi nejpoužívanější metodu. Jedná se o zaučení nově příchozího zaměstnance, kdy nadřízený nebo jiný zkušený pracovník představí nově příchozímu postup práce.

Coaching je dlouhodobější vysvětlování, jedná se o úzkou spolupráci mezi nadřízeným a pracovníkem.

Další metodou je **mentoring**, která se podobá coachingu. Rozdíl spočívá v tom, že si pracující může svého mentora vybrat sám. Mentor má za úkol dávat úředníkovi zpětnou vazbu o jeho práci, pomáhat mu s jeho úkoly a s jeho kariérou.

Pracovní porady slouží k formulování kolektivu, spolupráci mezi pracujícími. Pracovníci mají možnost dozvědět novinky o organizaci, prodiskutovat všechny případy a propojit tak své zkušenosti s ostatními.

Další skupinou je zmiňovaná metoda mimo pracoviště. Metoda využívána mimo pracoviště je vhodná pro vzdělávání vedoucích pracovníků či specialistů. V praxi se však hojně využívají obě metody. Mezi metody využívané mimo pracoviště řadíme přednášky, případové studie, workshopy, hraní rolí, vzdělávání pomocí počítačů a mnoho dalších. Přednášky, jedná se především o monologický výklad a přenos informací a faktů posluchačům.

⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

Přednáška může být však spojena i s diskusí. Diskuse musí být dobře připravena, aby neinklinovala k jiným tématům, která nejsou záměrem přednášky. Žádá si tedy důkladnou přípravu.

Případová studie se věnuje převážně při vzdělávání manažerů. Snaží se vyřešit organizační problém. Pracovníci se snaží následně navrhnout, jak by se problém mohl řešit. Tato metoda se snaží rozvíjet analytické myšlení. Variantou případové studie je workshop. Problémy se řeší skupinově. Jedná se o komplexní případovou studii.

Hraní rolí se zaměřuje na ovládání osobnosti a jejích emocí. Orientuje se na rozvoj schopností člověka, kdy mají za úkol vžít se do jiné role, která jim je určena. Tato metoda opět vyžaduje důkladnou přípravu a organizaci.

Vzdělávání pomocí počítačů neboli e-learning je hojně využívanou variantou ke vzdělávání. Díky počítačům mají pracovníci možnost nahlédnout na probírané téma například pomocí grafů, videí, obrázků. Může se více rozvíjet jejich představivost. M. Armstrong rozeznává různé typy e-learningu. Prvním typem je samostatný e-learning, kdy se úředník učí sám bez vzdělávací osoby. Dalším typem je živý e-learning, kdy vzdělávací osoba se nachází na jiném místě, ale pracovník má možnost s ním i přesto komunikovat. Posledním typem je kolektivní e-learning. Vzdělávací osoba a úředník si spolu předávají informace pomocí diskusních fór.

Mezi vzdělávání mimo pracoviště může být také zařazeno samostudium, kdy nadřízený může úředníkovi doporučit přesnou literaturu, kterou si má nastudovat.⁷

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 271

2 Celoživotní vzdělávání

Dle Armstronga jsou klíčovými složkami lidských zdrojů čtyři základní typy. Tím jsou rozvoj, vzdělávání, učení se a odborné vzdělávání. Rozvoj představuje růst osobních znalostí pomocí vzdělávacích akcí. Vzdělávání je samotným typem rozvoje znalostí. Učení se, které pojmenoval Bass a Vaughan (1967) „*relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností*“. Posledním bodem je odborné vzdělávání, které probíhá pomocí vzdělávacích akcí, kurzů. Jsou vždy dopředu řádně připraveny, jak obsahově, tak organizačně.⁸

Celoživotní vzdělávání se definuje jako jakékoli studium během života. Motivem pro studium bývá udržení se s dobou a všemi novými věcmi, které přicházejí a vyvíjí se každý den. Znamená to nekončící proces, díky novým vynálezům v oblasti digitalizace či informatiky a ve spoustě jiných oblastech. Jedná se o jakýsi pozitivní přístup k učení, který by se měl projevovat u každého jedince. Chtít se zdokonalovat ve věcech, o které se zajímáme. Vzdělávání můžeme rozdělit na počáteční, které se vyznačuje formou studia, které se nachází v předchozím odstavci. Začíná tedy základním vzděláním, které je povinné, následuje středním vzděláním a může pokračovat až k vyššímu odbornému vzdělání. Tím dalším typem je vzdělávání další, které směřuje ke zdokonalování toho, čemu bychom se mohli věnovat. Může být zaměřeno na různorodé oblasti. Jedná se například o formální, neformální či informální učení. Formální vzdělávání je prováděno převážně ve školách či v jiných vzdělávacích ústavech. Je zakončováno právním osvědčením k tomu příslušným. Jedná se například o diplom či maturitní vysvědčení. Neformální vzdělání není ohodnoceno právním osvědčením, jak tomu bývá u formálního vzdělání. Někdy může být však více uznáváno v praxi než právě to formální. K tomuto vzdělávání se dostaneme pomocí našeho zájmu se zlepšovat, pomocí našich dovedností. Může se jednat o sportovní aktivity, ale také o učení se cizích jazyků. Může se jednat také o rekvalifikační kurzy. Neformální studium může začít každý jedinec nyní, a to například tím, že si zajde do veřejné knihovny a půjčí si libovolnou knihu, která by ho mohla v jeho profesi něčím rozvíjet. Jak pravil J.A.Komenský: „*S pomocí knih*

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-7357-351-5.str.468

*se mnozí stávají učenými i mimo školy. Bez knih nebývá učený nikdo ani ve škole.*⁹ Z toho vyplývá, že z knih se může člověk naučit vždy něčemu novému a zajímavému. Posledním typem je informální učení, toto učení na rozdíl od předchozích je neorganizované, nepřehledné, někdy i náhodné. S tímto učením souvisí povolání, které jedinec vykonává a zájmy, o které se zajímá. Při těchto aktivitách, které denně vykonává se nevědomky učí. Dalším typem učení, může být učení mezigenerační. Generace se od sebe navzájem učí, specifické je v tom, že všechny generace se od sebe navzájem liší. Svět spěje dopředu, proto je potřeba, aby i starší generace přicházela do povědomí s novými vynálezy a novinkami. Je to nejpřirozenější proces, kdy rodič učí své potomky tomu, co ho naučili jeho rodiče. Prarodiče i rodiče mají spoustu zkušeností a informací, které je nikdo jiný nenaučí. Mají takzvanou lidskou povinnost své zkušenosti předávat na další generace. Děti však mohou své rodiče či prarodiče učit také, neznamená to tedy otázku věku. Znamená to spíše otázku doby, kdy děti se učí rychleji novým věcem na rozdíl od jejich rodičů. Informačním technologiím a jiným moderním vynálezům porozumí možná i snadněji než jejich rodiče.¹⁰ Za zmínku stojí dobrovolnický program s názvem 3G, který propojuje rodiny bez prarodičů s dobrovolníky, kteří se cítí osamoceni. Je postaven na lidské ochotě, důvěře a dobrovolnictví. Cílem programu je aktivizace starších generací, rozvoj dovedností, smysluplné využití svého volného času zapojeného do solidarity. Podmínkou je věk 50 let, být aktivním a časově dostupným dobrovolníkem.¹¹

2.1 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání neboli dle Průchy (2012) „*proces řízeného učení a vyučování*“ je jedna z nezbytných podmínek k tomu, aby se společnost nadále vyvíjela. Vzdělávání

⁹ Citáty o škole a vzdělávání Zdroj: <https://citaty.net/autori/jan-amos-komensky/citaty-o-skole/>. KOMENSKÝ, Jan Amos. *Citáty slavných osobností* [online]. 2023 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://citaty.net/autori/jan-amos-komensky/citaty-o-skole/>

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-7357-351-5.str.468

¹¹ Program 5G. PAGÁČOVÁ, Veronika. *Dobrovolnické centrum* [online]. 2005 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: https://www.dcul.cz/archiv/stranky/programy_3G.htm

dospělých se rozděluje na formální a neformální, s tím, že formální zahrnuje povinnou školní docházku. Neformální vzdělávání je obsáhlejší. Jedná se o celoživotní učení či vzdělávání. Dospělí jsou ke studiu motivováni jinými faktory než dospívající. Jedná se například o faktor profesní, společenský, ekonomický. Samotný stát má zájem o to, aby se společnost více edukovala.

Má zájem o dosahování těch nejlepších a nejkvalitnějších výsledků. ČR je zapojena do mezinárodních evaluací vzdělávacích výsledků. Jedná se například o TIMMS nebo PISA. Indikátor je jedním z příkladů vzdělanosti dané země. PISA je mezinárodní program, který uskutečňuje hodnocení žáků. Cílem je monitorování a měření výsledků vzdělávání členských států. Vzdělávání dospělých je součástí jakési vzdělávací soustavy, z toho vyvozujeme, že stát má určitou odpovědnost a za rozvoj vzdělávání dospělých. Cílem vzdělávání dospělých je určitá změna, která by měla být tímto procesem dosažena. Může se jednat o získávání nových podnětů a nápadů k dané profesi či získání nových vědomostí. Cíle souvisí s individuálními potřebami jedince. Mezi cíle se řadí funkce humanizační, integrační, kvalifikační, informační či komunikační. Nejčastějšími formami vzdělávání dospělých jsou nástupní zaškolování, řízená praxe, zaučení, prohlubování kvalifikace či rekvalifikace.¹² Nezbytnou součástí plánování vzdělávacích procesů je vymezení edukačních postupů a cílů k dosažení požadovaného. Vzdělávání se odvíjí také od strategie a zaměření organizace. Vzdělávání dospělých je rozděleno do určitých cílových skupin. Jsou vytvářeny podle profesí, typu dané organizace, ve které pracují, dle zájmu se vzdělávat, věku a dalších možných kritérií.¹³

2.2 Výchova a učení

Výchova je činnost, kterou se snažíme dítě naučit správnému chování a pohybování se po správných cestách v životě. Samotný proces výchovy je ovlivňován několika faktory, tím může být vzdělanost, ochota, snaha, trpělivost rodiče. Máme několik

¹² PALÁN, Zdeněk, Výkladový slovník vzdělávání dospělých, Olomouc: Daha, 1997. 159 s. [ISBN 80-902232-1-4](#)

¹³ PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., Andragogický slovník, Praha: Grada, 2012. 294 s. [ISBN 978-80-247-4748-4](#)

etap výchovného procesu, liší se podle pojetí autorů. Dle Svobodové a Šmahelové etapy dělíme na počáteční diagnózy, pedagogické analýzy obsahu výchovy, etapa pedagogického projektování, etapa regulace učení žáka a poslední etapa výstupný pedagogické diagnózy. Etapa počáteční se zaměřuje na vychovatele, který by měl být nejlépe seznámen s okolnostmi výchovy vychovávaného. Důraz je kladen na prostředí, ve kterém je dítě vychovávané. Vychovatel má za úkol otestovat dítě, jaké získal dosavadní zkušenosti, jaké má dovednosti či jaké má zájmy do budoucna. Následuje pedagogická analýza obsahu výchovy, kdy je důraz kladen opět na vychovatele. Ten má za úkol navrhnout řešení a plán, uvažuje nad metodami, které pro výchovu použije. Přemýšlí již dopředu nad problémy, které mohou nastat, a jak případné problémy bude řešit. Etapa pedagogického projektování navazuje na tu předchozí, s tím, že ji konkretizuje. Navrhuje přesné postupy, metody, pomůcky, se kterými bude při výuce pracovat. Na výuku musí mít přesný plán, podle kterého bude postupovat. Plán by měl však vždy upravovat dle aktuální situace ve světě. Následuje etapa regulace učení žáka, která předpokládá spolupráci žáka s vychovatelem. Vychovatel má za úkol vše srozumitelně a s ochotou vysvětlit tak, aby to žák pochopil. Vychovatel by měl být schopen předpokládat, jak žák bude reagovat, jak bude úkol vykonávat, co k tomu bude potřebovat a jaký čas si vyžádá. Žák má za úkol respektovat, poslouchat a případně se dotazovat vychovatele. Tento vztah je založen na očekávané spolupráci. Poslední etapou je etapa výstupní diagnózy pedagoga. Poukazuje na splnění předem stanovených cílů, zda jich bylo dosaženo v plné míře či jen okrajově. Slouží jako zpětná vazba pro vyučujícího, který z toho vyvodí důsledky. Díky těmto výsledkům může další způsob výchovy upravit či vylepšit tak, aby výsledky předčily očekávání. Cílem výchovy tedy bývá dosažení předem stanovených cílů. S vývojem společnosti a změn v aktuálním dění ve světě se metody výchovy mění. Vychovatel je podmíněn metody výchovy měnit, aby odpovídali konkrétní situaci. Důležité je také zmínit, že každý žák je individuální a je nutné k žákovi také podle toho přistupovat.¹⁴

Pojem učení lze definovat jako individuální činnost, která se dá ale také praktikovat kolektivně. Například ve skupinách. Do učení se vkládají znalosti, dovednosti,

¹⁴ ŠMAHELOVÁ, Bohumíra a Jarmila SVOBODOVÁ. *Kapitoly z obecné pedagogiky*. 1. vyd. Brno: MSD s.r.o., 2007. 140 s. Pedagogická teorie. ISBN 978-80-86633-81-7.

hodnoty, názory, diskuse, vědomosti. Jedná se o jakýsi proces, který směřuje k výsledku. Učení může být jak plánované, tak nevědomé. Učení je obohacení mysli, kdy dokážeme například napravit svou chybu. Jak je již známo, učíme se ze svých chyb. Na učení neexistuje příručka, záleží na individualitě studenta, na situaci, kdy k učení dochází a na spoustě dalších elementů. Lidé se neučí pouze ze svých chyb, ale učí se také od ostatních, zkušenějších. Existuje jakýsi proces učení, který je rozdělen do tří bodů. Znalosti, dovednosti a postoje. Znalosti se charakterizují tím, co lidé potřebují znát. Dovednosti, co musejí být lidé schopni dělat a postoje, co jedinci cítí ve vztahu ke své práci. K efektivnímu učení je třeba dostatečného času a také rychlosti. Tyto dva elementy a spousta dalších, na sebe navazují. Jedná se o index efektivity učení, tedy o ukazatel ceny materiálů, ceny za daný čas samotného lektora, a hlavně za čas účastníka.¹⁵ Pokud člověk nemá dostatek času na naučení se dané věci, učení nebude zcela efektivní, jelikož se to nenaučí tak, jak je od něho očekáváno. Efektivní učení je založeno především na dobrém harmonogramu, který si student předem připraví. Pokud postupuje podle předem přípravného harmonogramu, nemůže se stát, že by něco nestihl. Lidé potřebují dostatečnou motivaci k samotnému učení, předem stanovený cíl, kterého chtějí učením dosáhnout. Potřebují také zpětnou vazbu, kdy jim někdo poskytne potřebné informace o tom, jak si v učení vedou.¹⁶

Armstrong rozlišil pět základních teorií učení.

První z nich je **upevňování správných reakcí**. Tato teorie souvisí se zpětnou vazbou. Student, který se již něco naučil, musí být pochválen a řádně motivován pro to, aby se učil i nadále.

Kybernetické a informační teorie opět souvisí se zpětnou vazbou, a to v tom smyslu, že je schopna řídit lidský výkon. Student si učení rozdělí na menší části a učí se postupně, tím má docílit urychlení procesu.

Poznávací teorie definuje skutečnost, kdy se student raději učí a objevuje věci sám, než když je mu něco nařízeno. Věci, které se dobrovolně naučí, mu v paměti

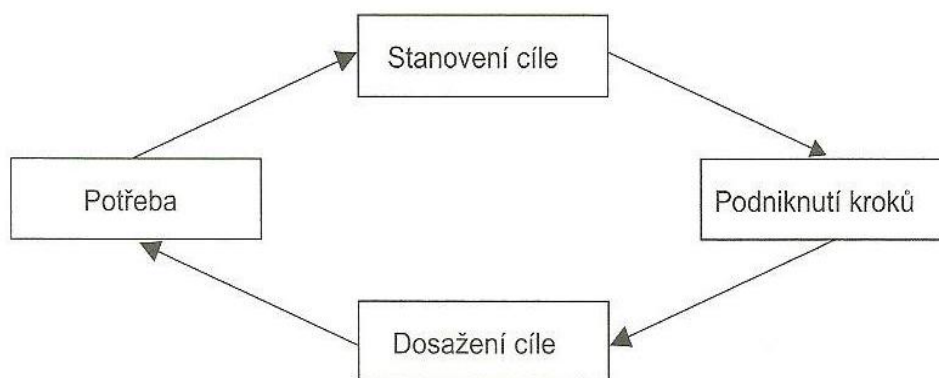
¹⁵ PALÁN, Zdeněk, Výkladový slovník vzdělávání dospělých, Olomouc: Daha, 1997. 159 s. [ISBN 80-902232-1-4](#)

¹⁶ ROSENBAUM, Allan, 2015. In Quest of Excellence: Approaches to Enhancing the Quality of Public Administration, Education and Training. Bratislava: Nispacee, 368 p. ISBN978 -80-89013-76-0.

zůstávají déle a je velká pravděpodobnost, že je v budoucnu uplatní. Tato teorie je typická pro objevy, semináře či případové studie.

Učení se ze zkušeností přináší jedincům možný kariérní posun. Mohou se učit ze svých vlastních zkušeností, které zažili anebo se mohou učit od ostatních. Nadřízení či manažeři by měli pomáhat svým podřízeným co nejvíce využívat jejich zkušeností, a tím se ve své profesi zlepšovat.

Teorie podnět – reakce je založena na principu hnací síly, která nás žene kupředu. Podnět, kdy studenti musí být při procesu učení stimulováni. Reakce, které studentům přinášejí dovednosti, znalosti a postoje. Závěrem bývá upevňování samotné reakce, která probíhá pomocí zpětné vazby. Máme různé styly učení, ale také typy učících se osob.¹⁷



Obrázek 3: schéma procesu motivace (Armstrong, 2005)

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-7357-351-5.

3 Zaměstnanec státní správy

Práva a povinnosti státních zaměstnanců jsou vymezeny v zákoně č. 234/2014 o státní službě. Dle citace zákona se jedná o fyzickou osobu, která byla přijata dle daných podmínek do služebního poměru a byla zařazena na konkrétní pracovní místo. Může být také přímo jmenována na služební místo. Státní zaměstnanec má vždy přidělené služební označení dle dosaženého vzdělání. Rozdělení jsou na referenta, odborného referenta, vrchního referenta. Při dosažení vysokoškolského studia v bakalářském studijním programu je státní zaměstnanec označován radou. S dokončeným magisterským titulem je poté označován odborným či vrchním radou.¹⁸

3.1 Proces vzdělávání státních zaměstnanců

Tento proces je postaven na zákoně o státní službě, jedná se o zákon č.234/2014 Sb. Nalezneme v něm práva a povinnosti státních zaměstnanců, podmínky výkonu služby, sociální zajištění apod. Státní zaměstnanci musí své vzdělání prohlubovat a nadále se vzdělávat, pokud chtějí i nadále vykonávat dosavadní pozici. Nejprve si musí projít vstupním vzděláním, poté následuje průběžné vzdělávání. K tomuto základnímu vzdělání bývá občas přidáváno zpravidla ještě jazykové vzdělávání. Cílem vzdělávání státních zaměstnanců bývá prohlubování a zdokonalování se ve svém oboru, popřípadě základní povědomí o ostatních oborech, s nimiž související. Zvyšováním odbornosti státních zaměstnanců, vylepšujeme komplexní státní správu. Ke studijním účelům, které souvisí s jejich prací, je zaměstnancům poskytováno služební volno. Volno je vymezeno maximálně na 5 dní za kalendářní rok, volno je plně proplaceno. Zaměstnanec se může sám rozhodnout, zdali chce dále prohlubovat své vzdělání. V případě, že potřebuje poskytnout pracovní volno s náhradou platu, rozhoduje o tom služební orgán. Zaměstnanec, který se rozhodl zvyšovat své vzdělání a bylo mu poskytnuto pracovní volno s náhradou platu, je povinen setrvat po tuto dobu ve služebním poměru. Zaměstnanec, který nesplní tuto podmínku, je povinen uhradit náklady v plné výši. Služební úřad vykonává funkci

¹⁸ *INFORMACE PRO STÁTNÍ ZAMĚSTNANCE*. Online. Ministerstvo vnitra ČR. 2024. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/obecne-informace.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>. [cit. 2024-03-11].

kontrolní nad zaměstnanci, zvyšující si vzdělávání.¹⁹ Vzdělávání zaměstnanců je převážně činností personální. Jedná se o službu, která má převážně za úkol řízení organizace, řízení lidských zdrojů a hlavní náplní personální práce je administrativa, tedy správa. Úkolem je vylepšování lidských zdrojů, materiálních, finančních či informačních. Slouží ke zvyšování produktivity pracovníků, cílí k tomu, aby byla organizace výkonná. Řízení lidských zdrojů slouží k tomu, aby byla pracovní síla a její pracovní doba plně využita, jejich kvalifikace, schopnosti a znalosti byly v organizaci plně využívány. Pozornost je také zaměřena na sociální rozvoj pracovníků, tedy jejich osobnosti, pracovní kariéry, ke spolupráci mezi pracovníky, propojování jejich znalostí a ztotožňování se s jejich zájmy. S tím souvisí formování pracovního týmu, aby vedlo k pozitivním mezilidským vztahům na pracovišti. Vzdělání by mělo pomoci ke zlepšování produktivity, zlepšování rozvoje zaměstnanců. Na zájmy a práva pracovníků je také kladen důraz. To vše je zajištěno pomocí dodržování zákonů, aby se zaměstnanci bylo zacházeno slušně a s respektem. Se zacházením pracovníků souvisí také pověst samotné organizace. Organizace musí motivovat své zaměstnance, aby si prohlubovali své vzdělání.²⁰

3.1.1 Personální práce

Vysvětlení definice personální práce dle Koubka: „*tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem.*“ Souvisí také s formováním, organizováním a propojováním výsledků práce. Vztah k vykonávaným úkolům, k zadané práci, ke kolegům. O prosperitě organizace rozhodují zaměstnanci, pracovníci, o které se starají personalisté. Lze je vymezit jako formu řízení lidských zdrojů, a jsou tedy nejdůležitějším článkem organizace. Jejich agendou jsou finance, investice, vzdělávání pracovníků a řízení lidí.²¹ Jedná se především o administrativní, řídicí a pracovněprávní funkci, kterou vykonávají

¹⁹ ČESKO, 2014. Zákon o státní službě. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>

²⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 253

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 14

v organizaci. Personalisté mají bezprostřední vliv na výši zisku a hospodářský výsledek organizace.²²

3.2 Proces vzdělávání úředníků veřejné správy

Požadavky na zaměstnance se v průběhu doby stále mění, proto se pracovníci musí průběžně vzdělávat a prohlubovat a rozšiřovat jejich znalosti. Jedná se o celoživotní proces, kdy pracovník musí procházet přezkoušením a skládáním různých pracovních zkoušek, zákony se neustále mění a vylepšují, pracovník veřejné správy je povinen tyto změny sledovat a v průběhu se je učit. S tím souvisí flexibilita pracovníků, učit se stále novým věcem. Nemění se pouze zákony, ale také samotná organizace. Může se jednat o organizační změny, personální změny, technologické, organizace práce či samotný způsob řízení. Nečekané snižování nákladů, vylepšování informačních technologií. S tím vším se pracovníci organizace musí potýkat a být na takové situace připraveni. Vzdělávání ve veřejném či soukromém sektoru je velice podobné. Pro organizaci je zaměstnanec klíčovým zdrojem, bez kterého by organizace jen těžko mohla fungovat. Organizace proto musí stále své zaměstnance motivovat a připravovat jim příjemné pracovní prostředí.²³ Jak u státní správy, tak i u té veřejné, má personální práce za úkol řízení organizace, tedy řízení lidských zdrojů. Za úkol mají přizpůsobit pracovní místo pracovníkům s odpovídajícím vzděláním a schopnostem. Pokud pracovník plně neodpovídá požadavkům na pracovní místo, znamená to povinnost pracovníka doškolit, aby zvládal dovednost odpovídajícímu pracovnímu místu. Může se jednat také o rekvalifikační procesy, to znamená přeškolení na typ práce, které organizace nyní potřebuje. Jedná se o takzvané organizované přeškolení pracovníků. Organizace předpokládá, že začínající úředník nemá dostatek zkušeností a znalostí, které by měly odpovídat danému pracovnímu místu. Úředníci musí být doškolení, důkladně seznámeni s mechanismem a chodem organizace, s informačními technologiemi. Jedná se o orientaci pracovníka, která je zařazována do samotného

²² PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., *Andragogický slovník*, Praha: Grada, 2012. 294 s. [ISBN 978-80-247-4748-4](#)

²³ HALÁSEK, Dušan, 2007. *Veřejná ekonomika*. 2. vyd. Opava: Optys., 207 s. ISBN 978-80-85819-60-1.

vzdělávání pracovníků. Rozlišujeme dva typy formování pracovních činností. Dělíme je na formování pracovních schopností člověka, s tím že se jedná o obecné formování, které se jedinec učí během celého života. Druhým typem je formování pracovních schopností pracovníka, tento typ je spojen se samotnou organizací, ve které pracuje. Může se jednat o oblast rozvoje, odborného vzdělávání či všeobecného vzdělávání. V oblasti odborného vzdělávání se uskutečňuje příprava na samotné povolání, přizpůsobení se měnícímu se světu a požadavkům na dané povolání. Do této oblasti se vkládá především organizace, která lpí na doškolení pracovníků při přeškolení ve formě rekvalifikace. Samotný pojem doškolení znamená vylepšování kvalifikace, kdy pracovník prohlubuje znalosti ve svém oboru. Co se týká rekvalifikace či přeškolení, to směřuje k předem stanoveným cílům, kterým je osvojení znalostí v jiném povolání, než je to dosavadní. K této možnosti neinicují pouze zaměstnavatelé či organizace, ale také samotný jedinec, který chce změnit své povolání nebo si pouze rozšířit své vědomosti. Posledním typem formování pracovních schopností pracovníka je oblast rozvoje. Nejedná se pouze o rozvoj osobnosti, jako takové, ale také i o rozvoj v organizaci. Vylepšení mezilidských vztahů na pracovišti, organizace vyžaduje také vzdělávání v oblasti vedení pracovníků či v komunikaci. Pozitivní efekt má také to, když je pracovník aktivní i mimo pracovní dobu a mimo pracovní působiště. Obecně lze konstatovat, že se jedná o formování, které je řízeno samotnou organizací v oblasti sociální či personální práce.²⁴

3.3 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Patří sem vzdělávací aktivity, které byly již zmíněné, jakými jsou doškolení, rekvalifikace či rozvoj organizací. V systému vzdělávání pracovníků se neangažuje pouze personální oddělení, ale také odbory či vedoucí pracovníci. Největší podíl na vzdělávání zaměstnanců má i přesto personální oddělení spojeno se vzdělávacími institucemi. Vše závisí na personální politice a personální strategii, podle které organizace funguje. Nejvíce efektním bývá správná organizace vzdělávání, které musí být systematické. Personalisté musí nejprve určit směr, kterým se vzdělávání bude směřovat, tedy vzdělání, které je momentálně potřebné. Následuje plánování

²⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 256

vzdělávání. Řeší se zde otázka rozpočtu, kterých pracovníků se to bude týkat, jaké časové možnosti k tomu budou uzpůsobeny, jaké oblasti metod a obsahu se vzdělávání bude týkat. Další fází je realizace samotného vzdělávacího procesu, pokud si ho organizace vytváří sama. Poslední výchozí fází bývá vyhodnocení účinnosti, výsledků kurzu a zhodnocení použitých metod a samotného obsahu. Tento vzdělávací kurz má především povahu experimentu, který by měl přinést jasné odpovědi na to, jak zlepšit následující kurz, z čeho se poučit a co se osvědčilo. Na základě výsledků může organizace analyzovat potřebu dalšího vzdělávání úředníků. Velmi často se vzdělávací kurz týká toho, čeho zrovna požadují vedoucí pracovníci. Již na začátku, kdy se určuje potřeba vzdělávání, vyvíjí svou iniciativu podniková rada s personálním útvarem. Předkládají návrhy vzdělávacího plánu, navrhnou možný rozpočet a upřesňují jasné body programu.²⁵

²⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3.str. 259

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

Územní samosprávný celek je povinen, dle § 17 odst. 4 **zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů ve znění pozdějších předpisů** (dále jen „zákon“), zaručit úředníkovi možnost prohlubování svého vzdělání. Vzdělávací plán by měl být v rozsahu 18 pracovních dní po dobu 3 let. Do 1 roku od vzniku pracovního poměru je územní samosprávný celek nebo organizace povinna vytvořit přesný vzdělávací plán pro úředníka. Během tohoto procesu je povinna, plnění hodnotit. Vzdělávací plán se může během 3 let měnit, díky měnícím se zákonům, plány jsou tedy aktualizovány. O změnách může rozhodovat, jak nadřízený či personální oddělení, tak sám zaměstnanec. Účast na vzdělávací akci musí úředník prodiskutovat se svým nadřízeným, akce musí odpovídat určitému finančnímu rozpočtu. Vzdělávací kurz může mít různou podobu, například se může jednat o online verzi či kurz s osobním setkáním. Všechny vzdělávací kurzy musí být akreditovány. Účast si potom nadřízený ověřuje certifikátem či jiným ověřením, že úředník vzdělávací kurz navštívil. Kopii s potvrzeným osvědčením zasílá zaměstnanec ihned svému nadřízenému. Porušení vzdělávacího plánu, jeho nedodržování či jiné narušení, je považováno za porušení pracovní kázně. Úředníkovi proto může hrozit postih.²⁶

4.1 Uznání rovnosti vzdělání úředníků

Dle vyhlášky č.304 ze dne 12.9.2012 o uznání rovnosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků platí, že úředník, který získal bakalářské či magisterské vzdělání k tomu určené, se nemusí účastnit vstupního vzdělávání.²⁷

Průběh ověření zvláštní odborné způsobilosti vychází ze zákona č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů a ověření

²⁶ ČESKO, 2002. *Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů*. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

²⁷ ČESKO, 2012. *Vyhláška č. 304/2012 Sb.* Online. *Zákony pro lidi*. 2012. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-304>.

odborné způsobilosti se ověřuje zkouškou. Zkoušku zabezpečuje Institut pro veřejnou správu Praha, což je příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra ČR. V současné době se ale rozcházejí metodiky ze dvou resortu MPSV a MV, kdy jedno ministerstvo uvádí podmínky pro uznání rovnocennosti vzdělání a druhé ministerstvo jinou metodikou takové uznání nepřipouští. Postoj jednotlivých ministerstev tak vnáší zmatečnost.

4.2 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odbornou způsobilost musí plnit úředníci územních samosprávných celků. Osvědčení po vykonání úspěšné zkoušky je na 5 let. Zkouška je tvořena z písemné i ústní části. Písemná část je tvořena dvěma písemnými testy. První písemný test je zaměřen na obecnou část a druhý na znalosti ze zvláštní části. Testy jsou hodnoceny samostatně. Na tyto písemné testy navazuje ústní zkoušení. Ústní část je rozdělena stejně jako ta praktická, hodnotí se také zvlášť. Úředník má 15 minut na přípravu, následuje přezkoušení, které trvá maximálně 30 minut. Informace o zvláštní odborné způsobilosti jsou zakotvené ve vyhlášce č.512 ze dne 28.11.2002.²⁸

Zkoušky ZOZ zabezpečuje podle zákona č. 312/2002 Sb. Institut pro veřejnou správu v Benešově u Prahy. Samotný Institut je orgánem veřejné správy, který zajišťuje plnění úkolů státní správy a přihlíží k činnosti ZOZ a jeho následného vzdělávání. Jejím hlavním úkolem je ověřování zvláštní odborné způsobilosti pomocí zkoušky, která má celostátní působnost. Institut umožňuje vzdělávání celé veřejné správě.²⁹

²⁸ ČESKO, 2002. *Vyhláška č. 512/2002 Sb. Vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků*. Online. Zákony pro lidi. 2002. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-512>.

²⁹ *Zkoušky ZOZ*. Online. Institut pro veřejnou správu praha. 2016. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz>. [cit. 2024-03-14].

5 Státní úřednická zkouška

Dnem 1. ledna 2023 nabývá účinnosti vyhláška č. 461/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 162/2015 Sb., o podrobnostech úřednické zkoušky, ve znění pozdějších předpisů. Tato aktualizace novely vyhlášky klade důraz na zkušební otázky ke zvláštní části, na její formální a obsahové znění.³⁰

Úřednickou zkoušku musí vykonat státní zaměstnanec služebního úřadu v pracovním poměru na dobu určitou, a který je pouze dočasně dosazen na služební místo. V tomto případě lze úřednickou zkoušku vykonat bezúplatně v oboru dané služby. Úřednickou zkoušku může vykonat také státní zaměstnanec, který o ni má zájem, vykonává ji však na vlastní náklady. Třetím případem je občan, který splňuje podmínky pro přijetí do služebního poměru a má zájem o vykonání státní úřednické zkoušky. Zkoušku vykonává opět na své vlastní náklady.

5.1.1 Ukázka státní úřednické zkoušky

Úřednická zkouška se skládá z obecné a zvláštní části. Zkouška se vykonává v oboru služby, do které je státní zaměstnanec zařazen, každý obor služby má svého gestora. Gestorem může být ministerstvo či jiný ústřední správní úřad. Zkouška se vykonává pouze osobně před komisí. Před komisí usedá pouze ten, který splnil všechny podmínky. Byl přijat do státní služby a uhradil náklady za výkon zkoušky.³¹

Příklady otázek zkušební verze úřednické státní zkoušky z roku 2023 je možné nalézt v příloze.³²

³⁰ ČESKO, 2022. Vyhláška č. 461/2022 Sb. *Vyhláška o podrobnostech úřednické zkoušky, ve znění pozdějších předpisů*. Online. *Zákony pro lidi*. 2022. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-461>

³¹ *Vykonání úřednické zkoušky*. Online. Portál veřejné správy. 2021. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/sluzby-vs/vykonani-urednicke-zkousky-S13076>. [cit. 2024-03-14].

³² *Úřednická zkouška*. Online. Mpsv. 2024. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx>. [cit. 2024-02-21].

6 Vzdělávací instituce

Odborné vzdělávání se definuje jako osvojování si dovedností či znalostí určitého chování. Jedná se o přizpůsobování chování vůči učení. Cílem odborného vzdělávání pracovníků je zlepšit chod organizace. Organizace stojí na práci pracovníků, kdy zaměřením se na zdroj dochází k vylepšení samotné organizace. Největším cílem bývá prohloubit znalosti a dovednosti pracovníků, aby je mohli uplatit při svém výkonu v jejich profesi. Dalším cílem bývá pomoci lidem, aby organizace fungovali především pro lidi a v souladu se zákony. Důraz je kladen na maximalizaci uspokojování potřeb všech lidí. Dalším cílem je také zaměřit se na samotné pracovníky, vyslyšet jejich proseb, zaměřit se na personální rozvoj jejich osobnosti.³³

6.1 Plánování programů vzdělávání

Vzdělávací program je třeba obměňovat a rozvíjet, je důležité ho vytvářet individuálně.

Nejprve je důležité si určit cíle, kterých chceme pomocí vzdělávacího kurzu dosáhnout. Je nutné analyzovat konkrétní potřeby organizace. Jedná se o výsledky celého učení, je tedy důležité vše pořádně zvážit. Je nutné určit kritéria chování pracovníka, tedy pracovního chování, kterého by pracovník měl pomocí vzdělávacího kurzu dosáhnout, abychom mohli kurz považovat za řádně dokončený. Nadřazený musí konkrétně definovat výsledné chování pracovníka, kterého by měl dosáhnout po absolvování vzdělávacího kurzu.³⁴

Co se týká obsahu vzdělávacího kurzu, ten by měl být schopen určit přesnou potřebu učení a vzdělávání. Důležitou položkou je předložení návrhu vzdělávacího programu, zpracování osnov, výběr metod, které budou použity k realizaci kurzu.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-7357-351-5.

³⁴ PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., *Andragogický slovník*, Praha: Grada, 2012. 294 s. [ISBN 978-80-247-4748-4](#)

Další důležitým bodem je časový rozvrh, finanční rozpočet a samotný výběr těch nejadekvátnějších lektorů.

Délka samotného kurzu závisí na obsahu. Délka kurzu se dá upravovat individuálně, vyučující může využít možnosti online přenosu, kdy pracující ušetří čas za dopravu. Následuje realizace vzdělávacího kurzu a následná kontrola a hodnocení ze strany účastníků.³⁵

Vzdělávací kurz by se měl uskutečňovat v podniku při výkonu práce, v podniku mimo výkon práce a mimo pracoviště, tedy externě mimo podnik. Každá z těchto možností má své výhody i nevýhody. Vyučující má možnost místo určit sám dle domluvy se zaměstnavatelem.

Vzdělávací kurz v organizaci, při výkonu práce. Je součástí procesu řízení pracovního výkonu, je tedy pochopitelný a jasný. Mezi nevýhody se řadí, že toto vzdělání je závislé na vedení kurzu. Mnozí nadřízení nemají schopnost vyučovat a předávat své zkušenosti dalším. Tento problém lze jednoduše vyřešit, a to tím, že nadřízený projde určitým výcvikem na řízení svých podřízených.³⁶

Vzdělávací kurz v organizaci mimo výkon práce:

Tento kurz vede mentor, který je na tuto situaci předem připraven. Kurz musí být důkladně organizačně, ale i obsahově připraven.

Vzdělávací kurz mimo podnik, externí:

Pracovníci mají občas možnost si vzdělávací instituci a konkrétní vzdělávací kurz vybírat sami, není to však pravidlem. Občas je obtížné vybrat z přemnoženého trhu vzdělávacích institucí tu pravou pro konkrétního pracovníka. Při tomto kurzu mentor často propojuje teoretická fakta s praxí. Nevýhodou se může zdát přenos naučených informací z kurzu do profese. Získané informace má pracovník tendenci zapomenout, pokud je nezačne dennodenně využívat v praxi.³⁷

³⁵ PALÁN, Zdeněk, Výkladový slovník vzdělávání dospělých, Olomouc: Doha, 1997. 159 s. [ISBN 80-902232-1-4](#)

³⁶ NOVOTNÝ, Petr (ed.), Pracoviště jako prostor k učení, Brno: Masarykova univerzita, 2009. 97 s. [ISBN 978-80-210-4918-5](#)

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-7357-351-5.

7 Vzdělávací akreditace

Samotná akreditace vzdělávání je zakotvena v § 25 a § 26. zákona č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a změně některých zákonů. Nalezneme zde žádost o akreditaci, která musí obsahovat jméno, příjmení, místo podnikání a samotné identifikační číslo osob. Pro žádost není stanoven tiskopis. Podává se ve výhradně stanovených termínech, které jsou určeny pro podání žádosti.

K žádosti žadatel musí přiložit:

**Oprávnění ke vzdělávací činnosti,
přehled o personálním, technickém a materiálním vybavení žadatele,
přehled o dosavadní činnosti,
pokud se jedná o fyzickou osobu, tak výpis z trestního rejstříku**

Ministerstvo udělí žadateli akreditaci vzdělávací instituce pouze pokud je v souladu se zákonem.

Mezi důvody pro neudělení akreditace patří, pokud žadatel nepřiložil k žádosti dokumenty, které jsou vyžadovány. Dalším důvodem pro neudělení akreditace je, pokud žadatel uvedl nesprávné nebo neúplné údaje, předložil vzdělávací program, který není v souladu se zákonem.

Platnost akreditace je na 6 let. Vzdělávací instituce musí dodržovat program, který komise schválila. Pokud žadatel chce obnovit akreditaci vzdělávací instituce, musí podat znovu žádost podle zákona.³⁸

7.1 Kvalita vzdělávací akreditace

Problémy s akreditací vzdělávacích institucí jsou spojeny s formou podvodu. Během výkonu praxe na krajském úřadě, vyplynulo zjištění ohledně problémů akreditace. Konkrétně nastala situace, kdy Ministerstvo sociálních věcí rozesílalo ověřenou informaci, že známá vzdělávací organizace XY (z důvodu mlčenlivosti není uvedený přesný název) nedodrhuje u některých svých kurzů podmínky akreditace nebo že je vykonáván bez platné akreditace. S povědomím vydává

³⁸ ČESKO, 2004. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: Sbírká zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>

organizace i přesto své kurzy jako akreditované. Tyto kurzy však neprošly akreditací, kdy na jejich certifikátu je uvedeno jiné identifikační číslo. Tento fakt byl zjištěn za rok 2022, při inspekci sociálních služeb sociální práce SPOD, na základě podnětů a kontrol. Na toto jednání přišlo také Oddělení financování sociálních služeb, sociální práce a SPOD při kontrole vyúčtování za rok 2022. Organizace XY byla pravidelným školitelem pracovníků OSPOD v rámci povinného vzdělávání zaměstnanců. MPSV zahájilo správní řízení se zmiňovanou organizací, kdy jim byla odebrána akreditace na různé vzdělávací kurzy a byla také určena peněžitá pokuta. V současné době bylo organizaci ponecháno 12 akreditovaných kurzů, přičemž bylo opět zjištěno, že některé z nich opět neodpovídají platné akreditaci. Správní řízení opět probíhá. Z celé situace vyplývá, že organizace se musí nejprve ujistit a ověřit si, že vzdělávací instituce má platné identifikační číslo, a že má platnou akreditaci. Poté může své pracovníky na vzdělávací kurz vyslat.

8 Charakteristika veřejné správy

8.1 Veřejná správa

Úvodní kapitola je věnována veřejné správě jako takové, jelikož tvoří základ pro další důležité pojmy, jako jsou státní správa či samospráva. Všechny tyto pojmy spojuje výraz správa. Správu lze definovat jako řízení či vedení lidí, tedy jako management. Správa se dělí na správu soukromou a veřejnou. Veřejnou správu definují mnozí jako službu veřejnosti, avšak se v odborné literatuře setkáváme s různými definicemi veřejné správy.

Podle Pekové, Pilného a Jetmara můžeme veřejnou správu definovat jako **souhrn záměrných činností** nebo jako **souhrn institucí**. Pojem souhrn záměrných činností představuje veřejnou správu jako službu. Organizování, rozhodování a samozřejmě jako dozor nad dodržováním zákonů. Jedná se o funkční pojetí. Dalším pojmem je souhrn institucí, kdy se jedná o organizační pojetí. Samotný výkon veřejné správy vykonávají přímo nebo zprostředkovaně k tomu přizpůsobené orgány či instituce. Musí být jasně nastavena pravidla, podle kterých se mohou řídit, aby byla následně kontrolovatelná. Toto organizační uspořádání je zakotveno v Ústavě. Obecně lze konstatovat, že veřejná správa představuje seskupení různých výkonných orgánů státu, které mají různou náplň práce. Na rozdíl od veřejné správy má rozhodující postavení státní správa, která je hlavním představitelem politiky státu. Co se týká právního hlediska, tak má veřejná správa velmi blízký vztah se správním právem, jelikož je vykonavatelem zákonů.

Veřejná správa vykonává pouze činnosti, které jsou dané zákonem, tzv. legalistický přístup.³⁹ Nositelé veřejné moci se řídí čl. 3 odst. 2 Listiny základních práv a svobod, to znamená, že státní moc se musí řídit v mezích stanovených zákonem, a to přesně takovým způsobem, jaký zákon stanoví. Veřejnou správu nelze jednoznačně definovat, proto na ní lze pohlížet z různých hledisek.

Z hlediska **funkčního**, tedy materiálního pojetí, vykonávají veřejnou správu veřejné či státní instituce. Jedná se například o úřad či útvar.

Dalším hlediskem je hledisko **organizační**, tedy formální pojetí. Pod tímto pojmem chápeme veřejnou správu jako spravování, nebo jako určitý druh činnosti. Řeší se

³⁹ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktualizované a rozšířené. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5. str. 103

zde veřejné úkoly, které spravují správní úřady. Důraz je kladen především na organizace, které mají veřejné úkoly na starost.

Veřejnou správu je možné vnímat jako souhrn činností, které mají sloužit k zabezpečení veřejných úkolů.⁴⁰ Tyto úkoly si veřejná správa neurčuje sama. Cíle a úkoly nalezneme vždy v zákonech, samotná veřejná správa si úkoly upravuje a specifikuje. Nositelé veřejné moci vykonávají úkoly ve veřejném zájmu. Úkoly veřejné správy jsou nadále rozdělovány z hlediska obsahu či podle formy. Z hlediska obsahu se jedná například o kulturní či hospodářské oblasti veřejné správy.

Činnosti veřejné správy mohou být definovány jako rozhodování volených orgánů, realizace zákonů, služba veřejnosti, územní působnost, funkční působnost, dodržování zákonnosti. Všechny činnosti veřejné správy jsou pod přísným dohledem, jsou kontrolovány. Kontrola je buď **přímá či nepřímá**. Přímá kontrola je zaměřena na vnitřní kontrolu, vnitřní audit. Definuje se převážně jako průběžná kontrola organizace. Nepřímá kontrola kontroluje vnitřní kontrolní systém či vnější kontrola, kterou zajišťují ministerstva či jiné instituce. Je neperiodická a následná. Kontrolu provádí orgány státní správy či orgány územní samosprávy. Jedná se o odborný dozor nad veřejnou správou.

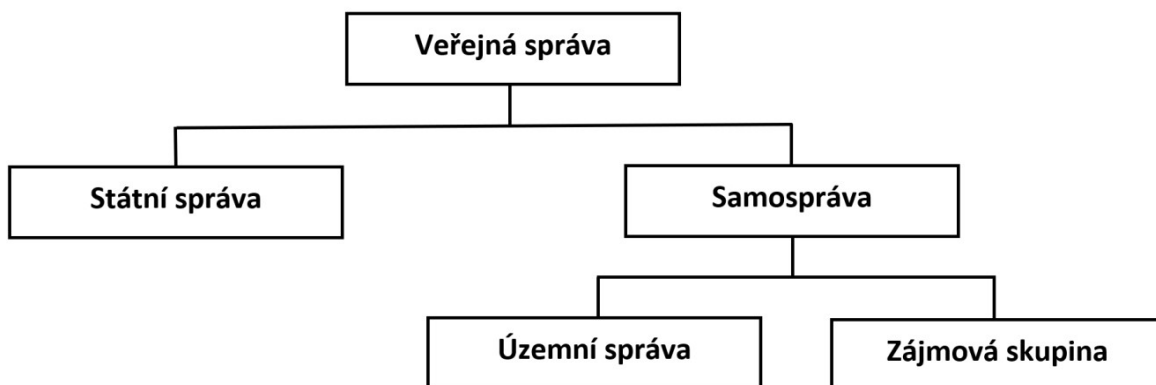
Samotná veřejná správa stojí na uspořádání státu, záleží především na formě vlády. Formu vlády rozdělujeme na monarchii (absolutistická či konstituční) a na republiku (parlamentní či prezidentskou) s režimem demokratickým nebo nedemokratickým.

Veřejná vláda je tvořena z volených orgánů a výkonných orgánů. Veřejná správa je tedy velmi úzce spojena s existencí státu. Veřejná vláda má za úkol vedení veřejné správy s nasměrováním, jakým směrem by se měla ubírat.⁴¹

Základním dělením veřejné správy, je rozdělení na státní správu a samosprávu.

⁴⁰ HALÁSEK, Dušan, 2007. *Veřejná ekonomika*. 2. vyd. Opava: Optys., 207 s. ISBN 978-80-85819-60-1. str. 33

⁴¹ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktualizované a rozšířené. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.



Obrázek 1: Struktura veřejné správy ČR (Provažníková, 2015, s. 12 – vlastní zpracování)⁴²

Veřejná služba

Veřejná služba neboli civil servise. Veřejná správa je veřejnou službou, ta má však i jiné definice. Rozlišujeme pojmy jako „bytí ve službě“ nebo „užitečná veřejná činnost“. Veřejná moc je typem služby lidu. Užitečná veřejná pomoc se zaměřuje na pomoc sociálně potřebným osobám. Finančních prostředků však není nikdy tolik, kolik je potřeba.⁴³

Veřejný zájem

Orgány veřejné správy mají za úkol využívat a chránit veřejný zájem. Veřejný zájem není pouze interese lidu, ale také to, že nese právo tvorné důsledky. Jestliže někdo využívá veřejný majetek, je jeho chování zcela podřízeno veřejnému zájmu. Jeho závazky musí být ke kolektivu korektní a lidské.⁴⁴

⁴² PROVAŽNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, 2015. č.288 s. ISBN 978-80-247-5921-0

⁴³ POMAHAČ, Richard. *Průvodce veřejnou správou*. Praha: ISV, 1999. ISBN 80-85866-42-0.str. 136

⁴⁴ HALÁSEK, Dušan, 2007. *Veřejná ekonomika*. 2. vyd. Opava: Optys., 207 s. ISBN 978-80-85819-60-1.

Instituce a subjekty veřejné správy

Pod veřejnou správu zařazujeme jak **státní správu**, která má postavení dominantní, tak **samosprávu**. Zájmová a územní samospráva jsou určeny k výkonu veřejné správy dle určených zákonů.

Mezi instituce veřejné správy v ČR se zařazuje:

Prezident ČR, vláda, ostatní orgány státní správy, vojenské újezdy, orgány územní samosprávy, územní samospráva⁴⁵

8.2 Státní správa

Státní správa je veřejná správa, která je vykonávána v zájmu samotného státu. Je rozdělována na státní správu přímou a nepřímou.

Přímá znamená, že ji vykonávají státní orgány, tedy organizační složky státu.

Státní správa **nepřímá** je vykonávána pomocí veřejnoprávních korporací jako jsou například obce či kraje nebo přímo soukromou osobou. Je vykonávána v tzv. přenesené působnosti. Státní správu lze považovat za jádro a klíčovou součást veřejné správy. Prostřednictvím státní správy stát realizuje státní politiku. Stát tuto moc vykonává pomocí orgánů, k tomu určených. Jedná se především o správní úřady či ministerstva. Moc je soustředěna v rukou státu, z pozice nadřazenosti lze zasahovat do veškeré její správní činnosti. Lze konstatovat, že subjektem státní správy je stát sám. Státní správa má různé charaktery, jedná se například o prováděcí, podzákoný či nařizovací charakter.⁴⁶

Orgány a instituce státní správy

Orgány státní správy rozdělujeme na orgány se všeobecnou působností, jedná se o ústřední vládu a na orgány se specializovanou působností. Tím jsou na mysli ministerstva a jiné orgány.

⁴⁵ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. Veřejný sektor – řízení a financování. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 978 80-735-7936-4 str. 96

⁴⁶ PRŮCHA, P. Správní právo (obecná část). Brno: Masarykova univerzita 2003.

Instituce státní správy: parlament, prezident, vláda, ústřední orgány státní správy, ústřední orgány zřizovány zvláštním zákonem, orgány státní správy s celostátní působností, ostatní dekoncentrované orgány.⁴⁷

V ČR nyní působící ústřední orgány státní správy, kdy v čele je člen vlády. Jedná se například o ministerstvo financí, ministerstvo zahraničních věcí, ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a další.

Další ústřední orgány v ČR jsou Český statistický úřad, Český úřad zeměměřický a katastrální, Český báňský úřad a další.⁴⁸

8.3 Samospráva

Samospráva úzce souvisí se samotnou státní správou. Nejedná se o stav nadřazenosti a podřazenosti, ale o určitý dohled státní správy nad samotnou samosprávou. Samospráva existuje pouze, kdy je vyslovena vůle státu na její existenci, je tedy na státní moci závislá.⁴⁹ Samotná samospráva je oblastí veřejné správy, která není vykonávána státem, nýbrž jinými veřejnoprávními subjekty. Je zaměřena především na sebe samu a směřuje k naplnění jejích cílů. Samospráva se dělí na územní a zájmovou.

Územní samospráva má privilegium sama rozhodovat o svých záležitostech. Jedná se například o základní územní samosprávný celek, čímž je označována obec a vyšší územní samosprávný celek, čímž je kraj. Jejich práva jsou zakotvena v ústavě, ale také existuje zákon o obcích a krajích. Jedná se o formu veřejného vládnutí. Územní samospráva zastupuje zájmy svého lidu. Musí být nastavena důkladná zpětná vazba mezi občany a samosprávou. Tím mají občané možnost podílet se na veřejných záležitostech nebo na kontrole veřejné správy. Možnost lidu vyjádřit své

⁴⁷ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktualizované a rozšířené. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5. str. 106

⁴⁸ ČESKO, 1969. zákon č. 2/1969 Sb., České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. In: Sbírká zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969-2#p2>

⁴⁹ Činnost veřejné správy, POSPÍŠIL, Petr. *Slezská univerzita v Opavě* [online]. 2020 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/zima2020/EVSNKTVS/um/7_CINNOST_VEREJNE_SPRAVY.pdf?kod=KLJAGJ15;lang=en;stahnout=1;dk=FpLxdGmI

názory a prosby. Je důležité, aby měl občan povědomí o projednávané věci. Občan se musí zajímat o dění a věci veřejné.

Dalším rozdělením samosprávy je **samospráva zájmová či profesní**. Hlavní rozdíl se definuje tak, že u zájmové samosprávy může subjekt se společnými zájmy rozhodovat o vlastních záležitostech. Mohou vydávat vlastní právní předpisy a také hospodaří se svým vlastním majetkem. Příkladem mohou být vysoké školy či profesní komory s povinným nebo nepovinným členstvím. Rozlišuje se také pojetí samosprávy, a to na právní a politické. Politické pojetí definuje možnost podílení se občanů na výkonu samotné správy. Právní pojetí se staví do protikladu ke státní správě. Toto pojetí řídí veřejnoprávní svazy a korporace. Spravuje ji tedy někdo jiný než stát.⁵⁰

⁵⁰ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktualizované a rozšířené. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5. str. 108

PRAKTICKÁ ČÁST

8.4 Metoda výzkumného šetření

V praktické části bakalářské práce jsem se zaměřila na samotné výzkumné šetření, kde jsem se rozhodla pro metodu kvalitativního výzkumu. Nejprve jsem si určila hlavní cíl, ke kterému budu směřovat. Následně jsem vytvořila pomocné dílčí cíle. Podle cílů jsem utvořila dotazník, který je sestaven pomocí metody kvalitativního výzkumu. Dotazník byl odeslán pomocí online verze vybraným respondentům. Vše jsem dosadila do časového rámce, který je následně uveden. V práci nadále přiblížím techniku sběru informací, výběr respondentů, přesný počet ochotných respondentů, kteří odpověděli na dotazované otázky. Některé odpovědi jsou zaneseny do přehledné podoby ve formě grafů. Dotazník obsahoval celkově 12 otázek, které byly, jak formou otevřených, tak uzavřených otázek. První 3 otázky jsou informační, více nám úředníka konkretizují. Následující otázky jsou zaměřené na význam a přínos CV úředníkům VS. Závěrečné otázky jsou zaměřené na úroveň vzdělávacích kurzů. Dvě poslední otevřené otázky se dotazují na vysvětlení pojmů. Závěrem bude zhodnocení mého výzkumu, zda ho považuji za zdařilý a zda jsem se dostala k cíli samotného výzkumu.

Výzkum byl kombinací osobních rozhovorů a studiem osobní spisové dokumentace úředníka ve veřejné správě. Jednalo se o spisovou dokumentaci paní J.N. - iniciály *byly pozměněny*. S uvedenou úřednicí jsem se domluvila v průběhu mé povinné praxe, kterou jsem vykonávala v září 2023 po dobu 2 týdnů. Pod mlčenlivostí mě nechala, pracovnice krajského úřadu, nahlédnout do části osobní personální spisové dokumentace, která byla zaměřena na vzdělávání.

Individuální plán vzdělávání obsahoval časový sled za období 2023-2026. Plán vzdělávání je vždy konzultován s vedoucím oddělení, následně schválen vedoucím odboru.

Po splnění každého kurzu, je nadřizený povinen vzdělávací plán vyhodnotit a provést jeho následnou aktualizaci.

Náhledem do spisové dokumentace bylo zjištěno, že její aktivity jsou zaměřeny především na zákonnou oblast jejího oboru, dále na různé aplikace informačních systémů, ale i jiné dovednosti. Vzhledem k započatému prvnímu roku, je

vzdělávání splněno částečně. Personální oddělení kontroluje průběh a plnění vzdělávání.

Příloha B – individuální plán vzdělávání pracovníka je součástí této BP.

Etika výzkumného šetření

V kvalitativním výzkumu by měl být kladen důraz vždy na etické zásady, a to zejména na důvěrnost. Rozumíme tím, že nejsou zveřejněna žádná konkrétní data, která by identifikovala jednotlivé respondenty, účastníky výzkumu. Všichni oslovení respondenti byli informováni, že jejich odpovědi budou využity v bakalářské práci a budou hodnoceny. Respondenti s rozhovorem souhlasili, především ale kladli důraz na to, aby jejich osobní data byla pozměněna.

8.5 Hlavní cíl

Hlavním cílem bylo zjistit, zda celoživotní vzdělávání je efektivní pro úředníky veřejné správy a samotný přínos do praxe úředníkům veřejné správy.

K dosažení hlavního cíle je zapotřebí dalších dílčích cílů. (dále jen DC)

DC I Zjistit, informace o úřednících VS

DC II Zjistit, zda úředníci VS považují CV za přínosné a jaký to pro ně má význam

DC III Zjistit, jakou mají vzdělávací kurzy úroveň

Tabulka č.1 Transformace dílčích cílů

Hlavní cíl: Zda celoživotní vzdělávání je efektivní pro úředníky veřejné správy a samotný přínos do praxe úředníkům veřejné správy.			
Dílčí cíle	Metoda	Zdroj	Dotazníkové otázky
DC I Zjistit, informace o úřednících VS	Kvalitativní výzkum	On-line dotazník	TO 1: Jakého jste pohlaví?
			TO 2: Kolik je Vám let?
			TO 3: Jak dlouho pracujete v oblasti veřejné správy?
			TO 11: Vysvětlete samotný pojem celoživotního vzdělávání ve veřejné správě.
DC II Zjistit, zda úředníci VS považují CV za přínosné a jaký to pro ně má význam	Kvalitativní výzkum	On-line dotazník	TO 4: Nejzajímavější akce za rok 2023 a z jakého důvodu?
			TO 6: Je u Vás v zaměstnání nastaven systém, jak předat získané informace z kurzu dalším pracovníkům?
			TO 7: Efektivnost kurzů a přenos do Vaší praxe?
			TO 8: V čem spatřujete silné a v čem slabé stránky?
			TO 9: Považujete celoživotní vzdělávání úředníků za přínosné?
DC III Zjistit, jakou mají vzdělávací kurzy úroveň	Kvalitativní výzkum	On-line dotazník	TO 5: Na základě, jakých kritérií si vybíráte vzdělávací agenturu?
			TO 10: Uveďte doporučení, jak by měl vypadat účelný kurz.
			TO 12: Vyjádřete se k úrovni kurzu, kterým jste prošli.

(zdroj: vlastní zpracování)

8.6 Technika sběru informací

Využila jsem kvalitativního výzkumu. Podle Strausse a Corbinové definujeme kvalitativní výzkum jako: „*jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvalifikace.*“ Výzkum může být zaměřený na život lidí, jejich chování, chod organizace, vzájemných vztahů apod. Pojem kvalitativní výzkum může pro každého jedince znamenat něco jiného. Jedná se především o formu rozhovorů a pozorování. K pozorování je třeba kriticky rozeznat danou situaci, analyzovat získané údaje. Je potřeba dostatečné vnímavosti badatele. Propojovat své nabyté vědomosti a zkušenosti z dřívějších dob a propojit je s výzkumem. Měl by být dostatečně obohacen o komunikační schopnosti.

Výzkum můžou provádět, jak jednotlivci, tak badatelské týmy. Je důležité zjistit výzkumný problém a následně určit cíl a k tomu příslušnou výzkumnou otázku.

Můžeme říct, že kvalitativní výzkum má 3 hlavní složky, ze kterých se skládá. Nejdůležitější složkou jsou získané údaje. Musí být aktuální, ověřené a objektivní. Získáváme je především z pozorování, jak je výše popsáno. Popřípadě můžeme navazovat rozhovory nebo posílat dotazníky. Další složkou jsou postupy analytické nebo interpretační, díky nim si určujeme cíle a teorie, podle kterých budeme postupovat. Cílem postupu, je dostat se k závěrům. Celý tento postup nazýváme kódování. Při analyzování jde převážně o přesný popis, tedy lepší méně informací, ale za to přesných a ověřených. Třetím a posledním postupem jsou výzkumné zprávy, které můžou být ústní či písemné. Jejich publikace je závislá na posluchačích a samotném badateli.⁵¹

⁵¹ STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert Boskovice, 1999. ISBN 80-85834-60-X.

Časový plán výzkumu

Tato bakalářská práce byla vytvořena v časovém úseku červen 2023–březen 2024. konkrétní časový plán je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka č.2 Časový plán výzkumného šetření

Aktivita	Časové období
Shánění podkladů a následné samostudium	Červen–srpen 2023
Vytvoření kvalitativního výzkumu a jeho grafické zpracování	Září 2023
Realizace výzkumného šetření	Září–říjen 2023
Zpracování teoretické části Bakalářské práce	Říjen–listopad 2023
Analýza výsledků výzkumu	Prosinec–leden 2024
Dokončení Bakalářské práce	Březen 2024

(zdroj: vlastní zpracování)

Výběr respondentů

Před samotným spuštěním výzkumného dotazníku byl požádán 1 respondent na otestování vhodnosti uvedených otázek a během tohoto procesu byly otázky následně upraveny.

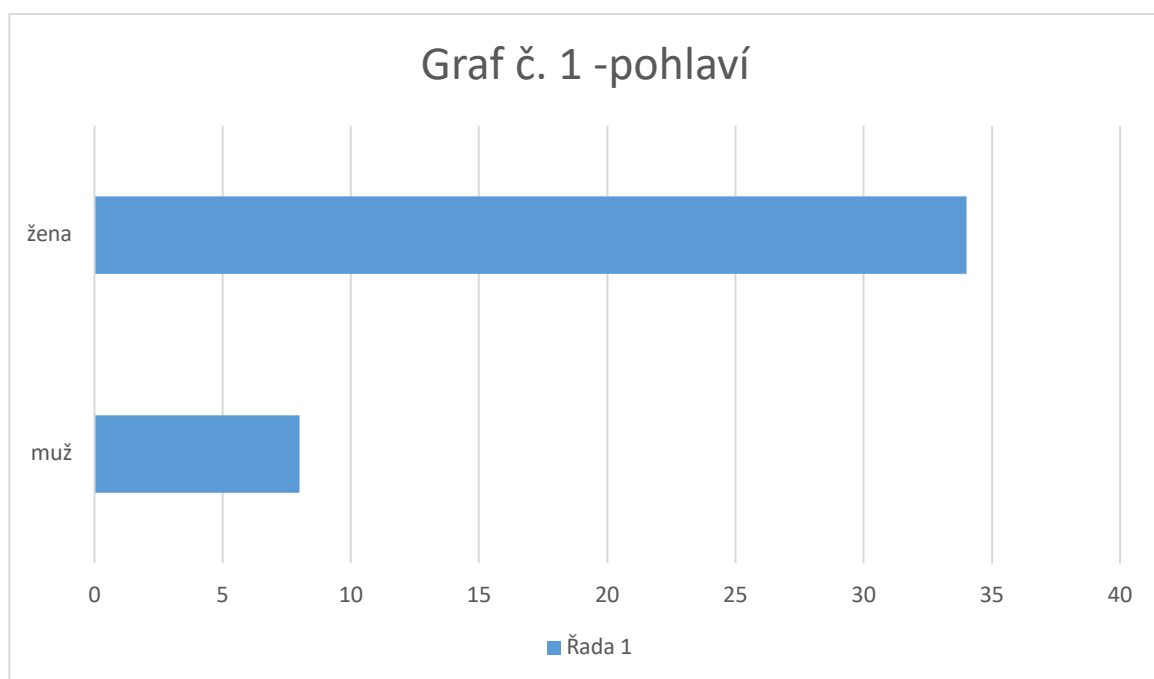
S přílohou dotazníku byl spojen úvodní list, který každý z respondentů dostal hned na začátku. V němž bylo konkretizováno, o co se jedná, a že jeho data budou

využity v bakalářské práci. Vše bude probíhat anonymně. Doporučená doba na vyplnění dotazníku byla 5–10 minut.

Bylo osloveno 51 respondentů, kteří byli vybráni podle oboru a místa úřadu. Nejprve byla žádost o zodpovězení otázek domluvena s vedoucími jednotlivých odborů, a to prostřednictvím krajského úřadu, který jsem o to požádala, aby mi v tomto směru byl nápomocen. Všechny úřady se nacházejí v Královéhradeckém kraji. V Královéhradeckém kraji je 15 SO ORP. Jednalo se o různě kvalifikované pracovníky. Na dotazník odpovědělo 42 dotazovaných respondentů.

Výsledky šetření kvalitativní metodou

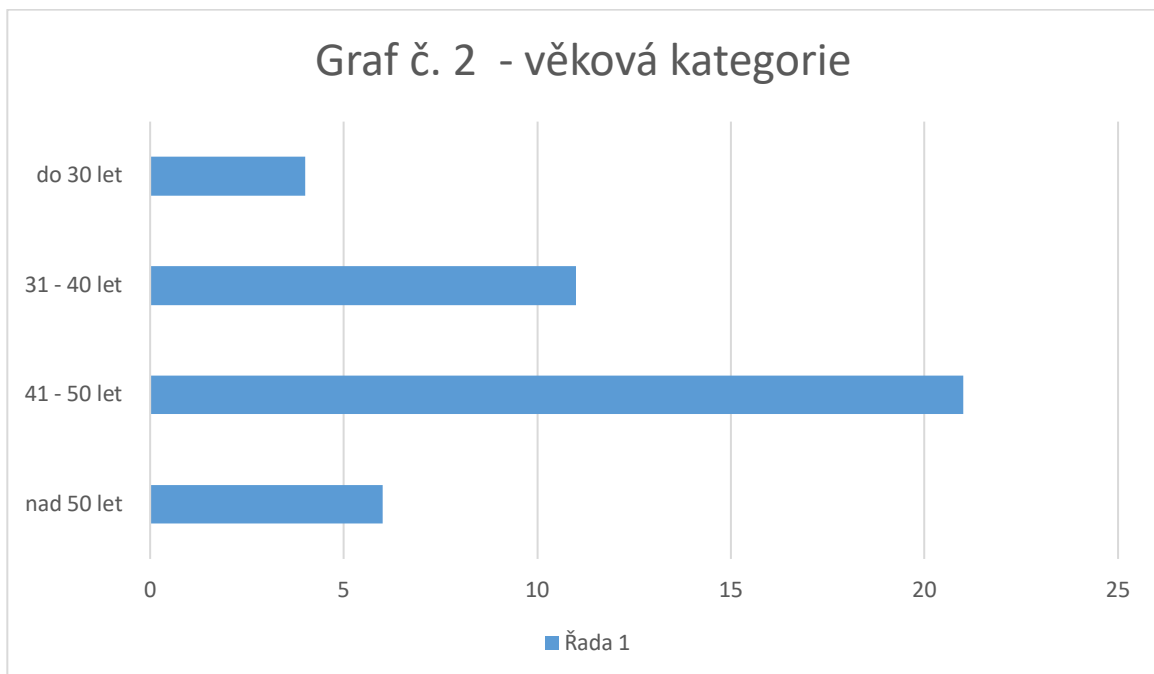
Otázka č. 1: Pohlaví



(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 1 byla pouze informativního rázu a měla za úkol zjistit, jaké pohlaví převažuje v oblasti úředníků pracujících ve veřejné správě. Odpověď byla zcela evidentní, na tuto uzavřenou otázku odpovědělo 42 respondentů. Konkrétně to bylo 34 žen a 8 mužů. Z tohoto zjištění je jasné, že ženy mají výrazně početnější postavení z dotázaných v oblasti veřejné správy.

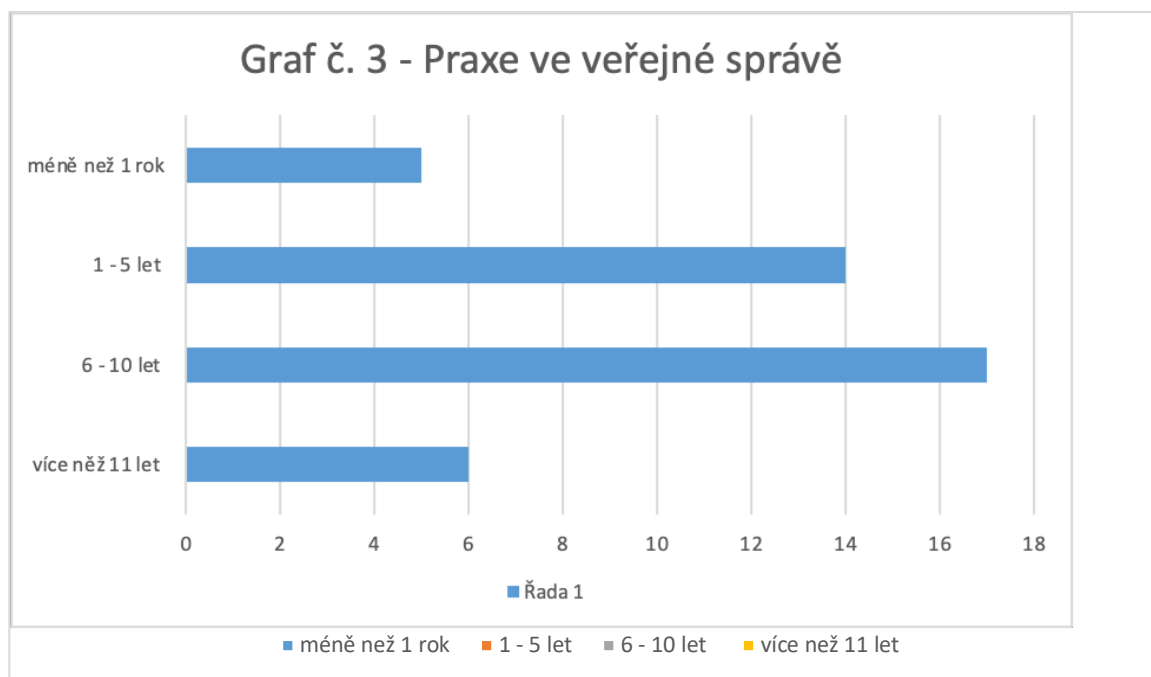
Otázka č. 2: **Kolik je Vám let?**



(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2 byla opět uzavřena. Zaměřovala se konkrétně na to, jaká věková kategorie má největší zastoupení na úřadech v oblasti veřejné správy. Na otázku odpovědělo celkově 42 respondentů. Z toho 4 zaměstnanci spadají do kategorie do 30 let. Celkem 11 respondentů spadá do věkové kategorie 31-40 let. Největší zastoupení má kategorie 41-50 let, do které spadá konkrétně 21 respondentů. Poslední věková kategorie je nad 50 let, do které se řadí pouze 6 respondentů.

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete v oblasti veřejné správy?



(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3 se zajímala o praxi respondentů v oblasti veřejné správy. Kladla si za cíl zjistit, jak dlouho pracovníci vykonávají tuto profesi a jaké mají zkušenosti. Otázka byla opět uzavřená a odpovědělo na ní 42 respondentů. Úředníci, kteří nemají dlouhou zkušenost v oblasti veřejné správy a jsou takzvanými „začátečníky v oboru“ byli v počtu 5 a na úřadě pracují méně než rok. Úředníků, kteří pracují na úřadě 1-5 let bylo v porovnání mnohem více. Jednalo se konkrétně o 14 respondentů. Ještě početnější skupinou byla kategorie 6-10 let, kdy se jednalo o 17 respondentů. Poslední skupinou je praxe ve veřejné správě více než 11 let, tato skupina je odborníkem ve svém oboru a má velmi bohaté zkušenosti. Jedná se o 6 respondentů.

Otázka č. 4: Nejzajímavější akce za rok 2023 a z jakého důvodu?

Jednalo se o první otevřenou otázku, na kterou respondenti museli písemně odpovědět.

Zaměřím se na odpovědi, které byly významného či opakujícího se charakteru.

Respondent č. 1 odpověděl následovně: *„Prevence vyhoření – agentura Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, pro mě zajímavým tématem, jak o sebe pečovat v rámci psychohygieny; nácviky dovedností – režim dne.“*

Psychohygienu je velmi důležitá pro duševní zdraví.

Respondent č. 2 napsal: *„Konference na téma Správní řízení v praxi, hodně příkladů z praxe, odpovědi na položené otázky z naší strany.“*

Respondent č.3: *„Vzdělávací manažerský kurs Institutu vzdělávání APSS asociace poskytovatelů sociálních služeb. Ucelený kurs složený z tematických bloků týkající se legislativy, řízení lidských zdrojů, systematického řízení organizace a další téma zaměřená obecně i úzce specifická týkající se sociálních služeb. Pouze osobní setkání přináší možnost přímé interakce mezi lektorem a účastníky kurzu.“*

Celkem 8 respondentů zmínilo agenturu vzdělávání od lektora Radovana Dávida. Jeden z respondentů zmiňoval konkrétně kurz s názvem Nálezy Ústavního soudu v rodinném právu, které zmíněný lektor R. Dávid, vyučuje. Další z respondentů popsali, jak jeho výuka probíhá. *„Propojení více oblastí získávání nových informací, sdílení zkušeností z praxe“*. Respondenti si také chválili osobní setkání, kdy se mohli setkat se svými kolegy z oboru. Součástí tohoto vzdělávacího kurzu byla zajištěna zábava v podobě večerního programu, odpočinku, kdy vznikl prostor pro neformální, přesto pracovní atmosféru.

Otázka č. 5: Na základě, jakých kritérií si vybíráte vzdělávací agenturu?

Následovala otázka č.5, která měla zjistit kritéria, podle kterých si pracovníci vybírají vzdělávací agenturu. Tato otázka měla zjistit, co úředníky nejvíce zajímá, na co kladou důraz a v čem se chtějí dále vzdělávat. Není pravidlem, že každý

úředník má možnost výběru vzdělávací agentury. Často se stává, že agenturu vybírá přímo nadřízený či personální oddělení. Zaměřují se především na to, co je nyní pro organizaci nejpřínosnější a nejdůležitější. Musí také sledovat aktuálnost zákonů, z toho důvodu se musejí neustále vzdělávat.

Respondenti odpověděli následovně

Respondent č.1 odpověděl: *„Podle financí – a tématu“*

Finance byly velmi často zmiňovány. Jsou důležitým kritériem pro zvolení vzdělávacího kurzu.

Respondent č.2: *„Vybírám si podle obsahu kurzu, ale v podstatě mi to určuje vedoucí oddělení a navazuje to na můj plán vzdělávání nebo na aktuální potřeby, které posoudí můj vedoucí v rámci mého pravidelného hodnocení. Nepracuji na úřadě dlouho, tak ještě jsem ráda za vedení zkušené vedoucí. Dám i na doporučení od mých kolegů, kteří již absolvovali.“*

Respondent č.3: *„Pouze dle referencí a potřeby dle obsahu k mému oboru.“*

Respondent č.4 odpověděl: *„Podle ceny vzdělávacího programu.“*

Respondent č.5: *„Zkušenost a doporučení kolegů, téma v nabídce, odborná, profesní a lidská úroveň lektorů, způsob výuky preference osobního kontaktu, výukové materiály, organizace a místo vzdělávací akce... časová a místní dostupnost“*

Časová a místní dostupnost je také velmi důležitým kritériem pro zvolení kurzu. Pracovníci by měli mít možnost online přenosu, pokud se na místo nemohou dostavit. Cesta na určené místo zabere také spoustu času, proto se může jednat o jedno z negativních kritérii, proč si daný kurz nezvolit.

Respondent č.6 odpověděl: *„Počet vzdělávacích hodin, cena, kvalita lektora, předchozí zkušenost, případně doporučení.“*

Jak se můžeme v odpovědích dočíst, spousta kritérií se opakuje. Je to z důvodu, že úředník klade především důraz na kvalitu kurzu a jeho obsahu. Nechává se inspirovat od svých kolegů či si nechá doporučit vzdělávací kurz od svého nadřízeného. Dalším kritériem, které se velmi často opakovalo, byly finance. Vzdělávací kurzy jsou nákladnou záležitostí, a ne každý chce do svého vzdělání investovat tolik financí, nemusí to mít vždy proplacené od organizace. Kritériem, které se také často opakovalo byla účast na kurzech. V podobě osobního setkání či online přenosu. Někteří respondenti preferují osobní setkání a následně mít možnost dotazovat se nesrozumitelných témat. Zbytek respondentů preferují online přenos ze svých domovů či ze svého pracoviště. Nemají možnost dojíždět velké vzdálenosti na vzdělávací kurzy. Většina respondentů by měla ráda záznam z kurzu, aby si ho mohla kdykoli přehrát a zopakovat informace, na němž probírané.

Otázka č. 6: Je u Vás v zaměstnání nastaven systém, jak předat získané informace z kurzu dalším pracovníkům?

Další dotazovanou otázkou bylo zjištění, zda je nastaven nějaký systém, jak mají úředníci předávat informace, které nabyly na kurzu, svým nadřízeným či kolegům. Zajímalo mě především to, zda úředník vzdělávací kurz navštěvuje jen sám pro sebe nebo zda každý z úředníků navštěvuje jiný kurz, a poté si mezi sebou předávají informace. Dle mých představ by to mělo vypadat tak, že úředník navštíví daný kurz s tím, že své nabyté informace předá ostatním ve formě, kterou si sám zvolí nebo je již nastavena v organizaci. Informace by se měly aplikovat na konkrétní případy z praxe, které organizace třeba už řešila, aby si pracovníci situaci dokázali konkrétně představit.

Respondenti odpověděli:

Respondent č.1: „*V písemné podobě ne, pouze ústní formou předávám vedoucímu, ten dále zakomponuje do svých porad a předává dále.*“

Tato odpověď se mi líbí pouze z části, že úředník předává informace alespoň nadřízenému. Nelíbí se však to, že ostatní pracovníci dostanou informace pouze zprostředkovaně, nemůžou se doptávat a slyšet originální znění bez úprav.

Respondent č.2: „V rámci zaškolování a zkušební doby mi byla informace předána ze strany vedoucího, který má nastavená pravidla, jak předává info dalším kolegům. Jak to funguje v praxi, ještě úplně nemohu posoudit. Myslím, že se to děje víceméně neoficiální cestou.“

Respondent č.3: „Nastavení v zaměstnání je, předáváme si materiály v rámci porady, respektive výtah z kurzů a upozorňujeme na zásadní nové věci.“

Tento nastavený systém mi přijde ideální

Respondent č.4: „Ne, vlastní cestou dle úvahy každého zaměstnance.“

Za mě naprosto nedostačující

Otázka č. 7: Efektivnost kurzů a přínos do Vaší praxe?

Otázka č.7 se zaměřovala především na cíl samotného výzkumu. Zaměřovala se na efektivnost kurzů dle respondentů pracujících ve veřejné správě. Také chtěla zjistit, jaký přínos CV přináší do praxe respondentů.

Respondent č.1 odpověděl následovně: „Často se opakující kurzy, ale v nabídce je v poslední době reakce na poptávku z naší strany. Líbí se mi, že na konci každého kurzu vyplňujeme zpětnou vazbu a dáváme tam i možné tipy na další vzdělávání a témata, která nás zajímají.“

Zpětná vazba může pozitivně, ale však i negativně ovlivnit následující vzdělávací kurz. Instruktor může zvážit připomínky od studentů a může je zapojit do svých následujících lekcí.

Respondent č.2: „Moje kurzy jsou většinou efektivní, ale někdy je problém po těch letech přijít ještě na něco, co se neopakuje.“

Respondent č.3: „Navázání kurzů na praxi – návštěva firem, další vzdělávání v profesi.“

Respondent č.4: „Určitě ano možnost revize nastavení vnitřních pravidel dle platné legislativy, příprava na očekávané změny, možnost konzultace odborných témat na místě a porovnání zkušeností dobré praxe s ostatními.“

Respondent č.5: „Většinou se daří využít v praxi, případně je dobré, když se pak lze na lektora i zpětně obrátit v budoucnosti.“

Každému studentovi by se hodil online záznam z přednášky. Není to však vždy možné zajistit.

Otázka č. 8: V čem spatřujete silné a v čem slabé stránky?

Otázka č.8 byla opět otevřená a měla za úkol zjistit, co spadá do slabých a co do silných stránek vzdělávacích kurzů dle pracovníků veřejné správy.

Respondent č.1 napsal: „Velká konkurence – silné stránky – hodně akreditací je od zkušených školitelů, z praxe. Slabé – vysoké finance a někdy úroveň mizivá. Silná stránka – možnost on – line kurzu.“

Respondent č.2: „Silná stránka udržování profesní úrovně, orientace v odborných tématech, flexibilita v komunikaci s veřejností

Slabá stránka formální plnění povinnosti celoživotního vzdělávání, nízká odborná úroveň přednášejících, předražené kurzy parazitujících komerčních agentur.“

Respondent č.3: „Silné stránky spatřuji v pestré nabídce školení, slabé stránky pravděpodobně v tom, že je různorodá úroveň kurzů.“

Respondent č.4: „*Silná stránka je někdy i slabou stránkou – osobnost lektora, finance, prostředí, odbornost – neobornost, aktuálnost – neaktuálnost*“

Každý má na danou situaci jiný pohled, a tím pádem i názor. To znamená, že občas se může stát, že silná stránka, je pro někoho stránkou slabou.

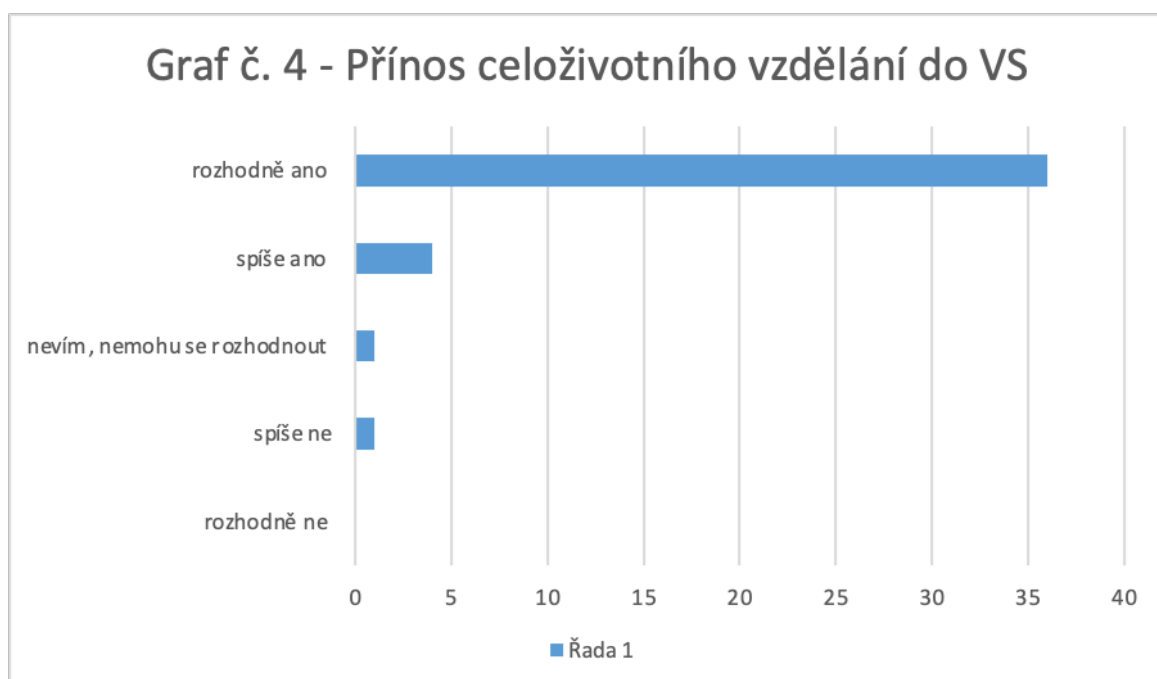
Respondent č.5: „*Slabé stránky – kvalitní kurzy jsou drahé. Silné stránky – spousta kurzů je v místě zaměstnání – není nutné dojíždět do Prahy.*“

Zde navazujeme opět na problém s financí.

Respondent č.6: „*Silná stránka – schopnost lektora zaujmout, kvalita cateringu, kvalita zvolených prostor, dostupnost místa vzdělávání, adekvátní čas začátku vzdělávání*

Slabé stránky – viz výše – pokud lektor není schopný zaujmout, špatný nebo žádný catering, málo osvětlené prostory, špatná vzdálenost od lektora apod.“

Otázka č. 9: **Považujete celoživotní vzdělávání úředníků za přínosné?**



(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 9 byla uzavřená. Zaměřovala se na přínos celoživotního vzdělávání úředníkům veřejné správy. Chtěla zjistit přímo jejich názor. Na otázku odpovědělo 42 respondentů. Odpověď „rozhodně ano“ napsala většina, a to 36 respondentů. „spíše ano“ odpověděli 4 respondenti. „nevím, nemohu se rozhodnout“ vybral pouze 1 respondent. 1 respondent vybral odpověď „spíše ne“, která mi přišla překvapující. Já jsem toho názoru, že jakékoli prohlubující vzdělání k oboru by mělo být povinností, a nejen ve veřejné správě. Zaměstnanec může kdykoli prohlubovat a zlepšovat své dovednosti, znalosti. Jedná se o organizace, která má pracovat pro lidi, proto by se měla nacházet na vysoké úrovni a každý z pracovníků, by měl být odborníkem ve svém oboru. Odpověď „rozhodně ne“ naštěstí nevolil nikdo z dotazovaných.

Otázka č. 10: Uveďte doporučení, jak by měl vypadat účelný kurz.

Tato otázka je úzce spojena s otázkou č. 8, kde měli respondenti mimo jiné za úkol napsat slabé stránky vzdělávacích kurzů. Zajímalo mě však také, co by respondenti konkrétně chtěli změnit, čím by kurzy mohly být lepšími a zajímavějšími. Mohlo by z toho vzniknout jakési doporučení pro instruktory vzdělávacích institucí, kteří by se tím mohli inspirovat.

Respondent č.1 napsal: *„Zajištění dobrého příjemného prostředí, možnost on-line, ale i osobního, možnost klást otázky, erudovanost školitele.“*

Respondent č.2: *„Nejprve seznámení s průběhem kurzu a představení školitele, hlavně praktický přenos do praxe a možnost mít materiály z daného kurzu. Zajištění v podobě on-line možnosti konání kurzu, případně osobní účasti, je vhodné. Nemám ráda e-learningové kurzy, maximálně co se týká kybernetického kurzu apod., to ano, nebo bezpečnosti práce, jinak ne. Preferuji osobní kurzy, ale je pravda, že on-line konference se mi také osvědčily. Takže: rozmanitost je silná stránka a variabilita v zajištění.“*

Respondent č.3: „Zacílen na potřeby účastníků, měl by odpovídat aktuálním zákonům, dostupný finančně, místně.“

Zákony se mění velmi často, proto by každý z vyučujících měl klást důraz na změnu zákonů, vyhlášek.

Respondent č.4: „Zaměstnanec by ho měl být schopen bez větších problémů aplikovat v praxi, lektor by měl být k zastížení pro další konzultace.“

Respondent č.5: „Zaměřený na aktuální téma, dostatek prostoru na diskusi a dotazy, interaktivní výklad, zpětná vazba, moderátorské a komunikační dovednosti lektora, organizační zajištění, výukové materiály a materiálně technické zabezpečení.“

Otázka č. 11: **Vysvětlete samotný pojem celoživotního vzdělávání ve veřejné správě.**

Tato otázka mohla možná přijít hned na začátku, abychom si ověřili, zda všichni respondenti pojem chápou správně. Usoudila jsem však, že ji umístím až ke konci, jelikož mě spíše zajímalo shrnutí celého pojmu v podání aktérů, kterých se to týká.

Respondenti odpovídali takto:

Respondent č.1: „Nutnost se vzdělávat a pružně reagovat na legislativní změny.“

Respondent č.2: „Systematické opatření k udržení a navýšení profesní úrovně zaměstnanců, možnost osobního rozvoje a profesního růstu, personální bonus a příležitost formování profesní úrovně podřízených (vzdělávací plány).“

Respondent č.3: *„Každý, kdo pracuje ve veřejné správě by měl zaručit vysokou odbornou úroveň v oblasti poskytování svých služeb široké veřejnosti. Z toho důvodu by se měl seznamovat s novinkami, novelami, zákony, změnami.“*

Organizace poskytuje své služby veřejnosti, to znamená, že i samotná veřejnost očekává profesionalitu a odbornost od těchto pracovníků.

Respondent č.4: *„Prohlubování znalostí a dovedností zaměstnanců v návaznosti na již absolvované vzdělávání. Je realizováno za účelem odborného a osobního rozvoje zaměstnanců, a to průběžně po celou dobu trvání služebního nebo pracovního poměru.“*

Respondent č.5: *„Každý rok je nutné absolvovat sérii kurzů pro další vzdělávání nebo rozšiřování stávající kvalifikace – novinky.“*

Důvodem může být již zmiňované téma, a tím je změna a novelizace zákonů.

Respondent č.6: *„Kontinuální vzdělávání po celou dobu praxe zaměstnance ve veřejné správě, které posiluje jeho schopnost být dobrým úředníkem, dává mu k dispozici osvědčené nástroje, jakým způsobem práci vykonávat kvalitně.“*

Otázka č. 12: **Vyjádřete se k úrovni kurzu, kterým jste prošli.**

Tato otázka je zaměřena na velmi důležitý fakt CV, a tím je jeho samotná úroveň. Jak je kurz veden, jaký má obsah, strukturu, vývoj. Jaký je jeho instruktor. A spousta dalších faktorů, které souvisejí s úrovní kurzů.

Respondent č.1: *„Poslední kurz byl na vysoké úrovni – rozmanitost přednášejících, možnost výměny info mezi účastníky, nové nápady.“*

Respondent č.2: *„Poslední kurs, kterým jsem prošel mi hodně vyhovoval, pro jeho pestrost a vysokou profesní úroveň lektorů, kteří měli s přednášeným tématem i praktickou zkušenost a dokázali na praktických příkladech vysvětlit všechny*

souvislosti, návaznosti a praktické využití včetně možných možná rizik a nebezpečí.“

Propojení teorie s praxí je velmi efektivní metoda, jak se pracovník situaci může lépe představit na konkrétní situaci.

Respondent č.3: *„Poslední můj kurz byl na mezinárodní úrovni, bylo zaručeno tlumočení, on-line možnost připojení. Byl zaznamenáván, takže si ho můžu kdykoliv pustit. Pořadatelem bylo v rámci projektu MPSV.“*

Respondent č.4: *„Poslední kurz byl 3x odkládán, stále se měnily podmínky. Obsahově nakonec ok, příště již ale nevolím.“*

Respondent č.5: *„Úroveň kurzů je různá. Většina kurzů je přednášena odborníky v dané profesi.“*

Lepší je vybírat si kurz dle doporučení.

8.7 Zhodnocení mého výzkumu

Výzkumný dotazník obsahoval jak otevřené, tak uzavřené otázky, čímž umožňoval komplexní sběr získaných dat. Výsledky prokázaly, že úředníci veřejné právy považují celoživotní vzdělávání za důležitý nástroj pro zlepšení svých dovedností a osobního odborného rozvoje. Respondenti se shodovali na tom, že moderní technologie a digitální dovednosti jsou klíčové pro úspěšnou práci ve veřejné správě, a z toho důvodu jsou potřebná pravidelná systematická proškolení v těchto oblastech. Další zjištění poukazují na skutečnost, že úředníci mají spíše omezený přístup ke kvalitnímu a relevantnímu vzdělávání. Mnoho z nich vyjádřilo frustraci z nedostatku času a finančních prostředků na další vzdělávání. Také se ukázalo, že je potřeba zlepšit komunikaci a koordinaci mezi úřady a vzdělávacími institucemi, aby se pružněji reagovalo na aktuální potřeby úředníků a zajistilo se relevantní a přínosné vzdělávání. Celkově lze tedy konstatovat, že kvalitativní výzkum na téma celoživotní vzdělávání úředníků VS přispěl k lepšímu porozumění, potřebám a výzvám v této oblasti. Získané výsledky by mohly sloužit jako podklad pro reformu vzdělávacího systému a zlepšení podmínek pro další profesní rozvoj úředníků ve veřejné správě.

9 Závěr

Hlavní myšlenkou této práce bylo zjištění významu celoživotního vzdělávání úředníků veřejné správy. Opora celoživotního vzdělávání úředníků VS je ukotvena legislativně. Pro ukotvení celého tématu této práce bylo zapotřebí nejprve vymezit pojmy – vzdělávání, úředník státní správy, úřednická zkouška, veřejná správa a její rozdělení. Pro minimalizaci popisnosti tématu, byla nemalá část zaměřena na proces takového vzdělávání a přenesení tohoto procesu do praxe úředníků. Z pohledu veřejnosti – občana, by měla být hlavním znakem veřejné správy zejména odbornost. Erudovanost je očekávána od každého pracovníka VS, ke kterému se občan obrací s určitým požadavkem.

Stěžejní body vyplynuly především z praktické části, které by měly určovat zásadní směr, jak přistupovat ke vzdělávání ve VS. Z výzkumného šetření vznikla významná potřeba vzdělávat pracovníky tak, aby informace byly předávány včas, aby odpovídaly aktuální legislativě a uměly reagovat na potřeby společnosti. Důležitým aspektem je také předávání zpětné vazby, prostřednictvím lektora, vzdělávací instituci. Instituce by měla z jednotlivých připomínek daný vzdělávací kurz vylepšovat.

V této práci je poukázáno i na míru rizik vzdělávací akreditace, na různorodost úrovně jednotlivých vzdělávacích agentur. Problém nastává také při udělování platných vzdělávacích akreditací a dodržování legislativních podmínek. Mezi agenturami je znatelná velká konkurence, rozdíly jsou vnímány především v odbornosti, nabídce výuky, osobnosti lektora, cena daného vzdělávacího kurzu.

Z výzkumného šetření vyplynul požadavek úředníků, aby po absolvování kurzu úředník nabyté informace předal ostatním spolupracovníkům ve formě, kterou si sám zvolí nebo je již natavena v organizaci. Informace by se měly aplikovat na konkrétní případy z praxe, které organizace třeba už řešila, aby si pracovníci situaci dokázali konkrétně představit. Na základě těchto sdílených informací může vzniknout následná diskuse, kdy mohou pracovníci přidat své zkušenosti z jiných navštívených kurzů.

Získané výsledky by mohly sloužit jako podklad pro reformu vzdělávacího systému a zlepšení podmínek pro další profesní rozvoj úředníků ve veřejné správě. Ze získaných dat vzniká doporučení pro jednotlivé organizace zadat podrobnou analýzu, která se bude zaměřovat na účelnost vzdělávání pracovníků dané organizace.

Samotným závěrem této bakalářské práce vzniká možnost veřejnou správu, tím především vzdělávání pracovníků, porovnávat se zahraničním modelem a přenést případně jejich zkušenosti a vize do našeho zavedeného systému a vnímat je jako inspiraci.

Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 3. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-7357-351-5.
- 2) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 3) HALÁSEK, Dušan, 2007. *Veřejná ekonomika*. 2. vyd. Opava: Optys., 207 s. ISBN 978-80-85819-60-1.
- 4) KOPECKÝ, Martin. *Správní právo: obecná část*. 2. vydání. V Praze: C.H. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-820-7.
- 5) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3. s.255
- 6) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4, rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-168-3
- 7) MUŽÍK, Jaroslav, *Profesní vzdělávání dospělých*, Praha: Wolters Kluwer, 2012. 263 s. [ISBN 978-80-7357-738-4](#)
- 8) NOVOTNÝ, Petr (ed.), *Pracoviště jako prostor k učení*, Brno: Masarykova univerzita, 2009. 97 s. [ISBN 978-80-210-4918-5](#)
- 9) PALÁN, Zdeněk, *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*, Olomouc: Daha, 1997. 159 s. [ISBN 80-902232-1-4](#)
- 10) PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. aktualizované a rozšířené. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-351-5.
- 11) PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 978.80-735–7936-4
- 12) PETRUSEK, Miloslav, *Velký sociologický slovník*, Praha: Karolinum, 1996. 749 s. [ISBN 80-7184-310-5](#)
- 13) POMAHAČ, Richard. *Průvodce veřejnou správou*. Praha: ISV, 1999. ISBN 80-85866-42-0.
- 14) PROVAZNÍKOVÁ Romana, SEDLÁČKOVÁ, Olga. *Financování měst, obcí a regionů teorie a praxe*, 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2789-9

- 15) PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, 2015. č.288 s. ISBN 978-80-247-5921-0
- 16) PRŮCHA, P. *Správní právo (obecná část)*. Brno: Masarykova univerzita 2003.č. 313. ISBN 80-210-2763-0.
- 17) PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., *Andragogický slovník*, Praha: Grada, 2012. 294 s. ISBN 978-80-247-4748-4
- 18) ROSENBAUM, Allan, 2015. *In Quest of Excellence: Approaches to Enhancing the Quality of Public Administration, Education and Training*. Bratislava: Nispacee, 368 p. ISBN978 -80-89013-76-0.
- 19) STRAUSS, Anselm a Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert Boskovice, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
- 20) ŠMAHELOVÁ, Bohumíra a Jarmila SVOBODOVÁ. *Kapitoly z obecné pedagogiky*. 1. vyd. Brno: MSD s.r.o., 2007. 140 s. Pedagogická teorie. ISBN 978-80-86633-81-7.

Online zdroje

1. *INFORMACE PRO STÁTNÍ ZAMĚSTNANCE*. Online. Ministerstvo vnitra ČR. 2024. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/obecne-informace.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>. [cit. 2024-03-11].
2. *INFORMACE PRO STÁTNÍ ZAMĚSTNANCE*. Online. Ministerstvo vnitra ČR. 2024. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/obecne-informace.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>. [cit. 2024-03-11].
3. Odborná způsobilost a zvláštní odborná způsobilost. *Státní úřad inspekce práce* [online]. 2022 [cit. 2023-11-12]. Dostupné z: <https://www.suip.cz/odborna-zpusobilost>
4. Program 5G. PAGÁČOVÁ, Veronika. *Dobrovolnické centrum* [online]. 2005 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: https://www.dcul.cz/archiv/stranky/programy_3G.htm
5. Projektová výuka. ZORMANOVÁ, Lucie. *Metodický portál RVP* [online]. 2012 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://clanky.rvp.cz/clanek/c/s/14983/PROJEKTOVA-VYUKA.html>
6. *Úřednická zkouška*. Online. Mpsv. 2024. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx>. [cit. 2024-02-21].
7. Úvod do pedagogiky. POSPÍŠIL, Radek. *Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity* [online]. 2009 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: https://is.muni.cz/elportal/estud/pedf/ps09/uvod_ped/web/cile.html
8. Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost. KADEČKA, Stanislav a Filip RIEGEL. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2009 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx>
9. *Zkoušky ZOZ*. Online. Institut pro veřejnou správu praha. 2016. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz>. [cit. 2024-03-14].

10. *Vykonání úřednické zkoušky*. Online. Portál veřejné správy. 2021. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/sluzby-vs/vykonani-urednicke-zkousky-S13076>. [cit. 2024-03-14].

Zákony

1. ČESKO, 2004. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>
2. ČESKO, 2014. Zákon o státní službě. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>
3. ČESKO, 2004. Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>
4. ČESKO, 2002. *Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů*. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>
5. ČESKO, 1969. zákon č. 2/1969 Sb., České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky. In: Sbíрка zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1969-2#p2>
6. ČESKO, 2012. *Vyhláška č. 304/2012 Sb.* Online. Zákony pro lidi. 2012. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-304>.
7. ČESKO, 2002. *Vyhláška č. 512/2002 Sb. Vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků*. Online. Zákony pro lidi. 2002. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-512>.
8. ČESKO, 2022. *Vyhláška č. 461/ 2022 Sb. Vyhláška o podrobnostech úřednické zkoušky, ve znění pozdějších předpisů*. Online. Zákony pro lidi. 2022. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-461>
9. Důvodová zpráva k vyhlášce 34/2024 Sb., *Vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 422/2023 Sb., o přijímacím řízení ke střednímu vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři*

Citáty

1. Citáty o škole a vzdělávání Zdroj: <https://citaty.net/autori/jan-amos-komensky/citaty-o-skole/>. KOMENSKÝ, Jan Amos. *Citáty slavných*

osobností [online]. 2023 [cit. 2023-11-07]. Dostupné z:
<https://citaty.net/autori/jan-amos-komensky/citaty-o-skole/>

Seznam zkratek

MPSV – ministerstvo práce a sociálních věcí

CŽV – celoživotní vzdělání

VS – veřejná správa

DC – dílčí cíle

SO ORP – Správní obvod obce s rozšířenou působností

BP – Bakalářská práce

ZOZ – zvláštní odborná způsobilost

Seznam příloh

Příloha A: Vzdělávací plán pracovníka veřejné správy

Příloha B: Přepis rozhovoru s respondentem 1

Příloha C: Ukázka státní závěrečné zkoušky

Příloha D: Dotazník spokojenosti ohledně vzdělávací instituce

Příloha E: Seznam grafů a tabulek

Příloha A

Vzdělávací plán pracovníka VS

INDIVIDUÁLNÍ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ Na období 01.02.2023 - 31.01.2026

Osobní číslo:	Číslo prac. místa:
Útvar/střed.:	Název pracovního místa:

Plán vzdělávání

Název aktivity	Druh	Typ	Počet dnů skut. / pož.	Termín	Vyhodnocení
Aplikace a informační systémy na KÚ		počítačové kurzy	0 / 1	31.1.2026	[aut.] Nesplněno
Kontrola a audit		průběžné vzdělávání	0,3 / 1	31.1.2026	[aut.] Splněno částečně
Média a marketing, grafika, prezentace, tisk		průběžné vzdělávání	0,3 / 1	31.1.2026	[aut.] Splněno částečně
Sociální věci		průběžné vzdělávání	3,0 / 6	31.1.2026	[aut.] Splněno částečně
Správní řízení		průběžné vzdělávání	0 / 1	31.1.2026	[aut.] Nesplněno
Ostatní (interní lektoři aj.)		průběžné vzdělávání	0 / 1	31.1.2026	[aut.] Nesplněno
Soft skills		sociální dovednosti	0 / 1	31.1.2026	[aut.] Nesplněno
Počítačové kurzy ostatní		počítačové kurzy	0 / 2	31.1.2026	[aut.] Nesplněno
Konference odborné		Konference	2,0 / 4	31.1.2026	[aut.] Splněno částečně
Celkem:			5,6 / 18		

Datum	Podpis ved. odd.	Podpis ved. odboru	Podpis zaměstnance

Schválil:

ředitel úřadu

Vyhodnocení

Po 1. roce		Aktualizovat	Termín
Datum	Podpis ved. odd.	Podpis ved. odboru	Podpis zaměstnance
Po 2. roce		Aktualizovat	Termín
Datum	Podpis ved. odd.	Podpis ved. odboru	Podpis zaměstnance
Po 3. roce			
Datum	Podpis ved. odd.	Podpis ved. odboru	Podpis zaměstnance

Příloha B

Přepis rozhovoru s respondentem 1

1) Informace o respondentech

A) Jakého jste pohlaví?

žena muž

B) Kolik je Vám let?

méně než 30 30-40

41-50 51+

C) Jak dlouho pracujete v oblasti veřejné správy?

méně než 1 rok 6 až 10 let

1 až 5 let víc než 11 let

2) Zvyšování kvalifikace

D) Nejzajímavější akce za rok 2023 a z jakého důvodu?

Vzdělávací manažerský kurz Institutu vzdělávání APSS asociace poskytovatelů sociálních služeb. Ucelený kurs složený z tematických bloků týkající se legislativy, řízení lidských zdrojů, systematického řízení organizace a další téma zaměřená obecně i úzce specifická týkající se sociálních služeb. Pouze osobní setkání možnost přímé interakce mezi lektorem a účastníky kurzu.

E) Na základě, jakých kritérií si vybíráte vzdělávací agenturu?

Zkušenost a doporučení kolegů, téma v nabídce, odborná, profesní a lidská úroveň lektorů, způsob výuky preference osobního kontaktu, výukové materiály, organizace a místo vzdělávací akce... časová a místní dostupnost

F) Je u Vás v zaměstnání nastaven systém, jak předat získané informace z kurzu dalším pracovníkům?

Systematicky není nastaveno, informace předávány spontánně, neformálně

3) Hodnocení vzdělávání

G) Efektivnost kurzů a přenos do Vaší praxe?

Určitě ano možnost revize nastavení vnitřních pravidel dle platné legislativy, příprava na očekávané změny, možnost konzultace odborných témat na místě a porovnání zkušeností dobré praxe s ostatními účastníky kurzu.

H) V čem spatřujete silné a v čem slabé stránky?

Silná stránka udržování profesní úrovně, orientace v odborných tématech, flexibilita v komunikaci s veřejností

Slabá stránka formální plnění povinnosti celoživotního vzdělávání, nízká odborná úroveň přednášejících, předražené kurzy parazitujících komerčních agentur.

I) Považujete celoživotní vzdělávání úředníků za přínosné?

rozhodně ano

spíše ne

spíše ano

rozhodně ne

nevím (nemohu se rozhodnout)

J) Uveďte doporučení, jak by měl vypadat účelný kurz.

Zaměřený na aktuální téma, dostatek prostoru na diskusi a dotazy, interaktivní výklad, zpětná vazba, moderátorské a komunikační dovednosti lektora, organizační zajištění, výukové materiály a materiálně technické zabezpečení

4) Vyjádření se k pojmům

K) Vysvětlete samotný pojem celoživotního vzdělávání ve veřejné správě.

Systematické opatření k udržení a navýšení profesní úrovně zaměstnanců, možnost osobního rozvoje a profesního růstu, personální bonus a příležitost formování profesní úrovně podřízených (vzdělávací plány)

L) Vyjádřete se k úrovni kurzu, kterým jste prošli.

Poslední kurz, kterým jsem prošel mi hodně vyhovoval, pro jeho pestrost a vysokou profesní úroveň lektorů, kteří měli s přednášeným tématem i praktickou zkušenost a dokázali na praktických příkladech vysvětlit všechny souvislosti, návaznosti a praktické využití včetně možných možná rizik a nebezpečí...

Příloha C

Ukázka státní závěrečné zkoušky

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů

1. Přijaté zákony podepisuje:
 1. a) Předseda Poslanecké sněmovny, prezident republiky a předseda vlády.
 2. b) Předseda vlády a prezident republiky.
 3. c) Předseda Senátu, předseda Poslanecké sněmovny a prezident republiky.
2. Vyhlášené mezinárodní smlouvy, k jejichž ratifikaci dal Parlament souhlas a jimiž je Česká republika vázána, jsou součástí právního řádu; stanoví-li mezinárodní smlouva něco jiného než zákon:
 1. a) Použije se národní úprava.
 2. b) Rozhodne o použití svým usnesením vláda.
 3. c) Použije se mezinárodní smlouva.
3. Prezidentem republiky:
 1. a) Nemůže být zvolen občan, kterému je 40 let.
 2. b) Nemůže nikdo být zvolen více než dvakrát.
 3. c) Nemůže nikdo být zvolen více než dvakrát za sebou.
4. Mandát poslance nebo senátora vzniká:
 1. a) Složením slibu do rukou předsedy Senátu.
 2. b) Zvolením.
 3. c) Složením slibu do rukou prezidenta republiky.
5. Mandát poslance nebo senátora **nezaniká**:
 1. a) Odepřením slibu nebo složením slibu s výhradou.
 2. b) Pravomocným odsouzením k trestu odnětí svobody.
 3. c) Vzdáním se mandátu.
6. Soudce je jmenován do funkce:
 1. a) Prezidentem republiky bez časového omezení.
 2. b) Předsedou Senátu bez časového omezení.
 3. c) Prezidentem republiky na dvacet let.
7. Člen vlády:
 1. a) Má právo účastnit se schůzí obou komor Parlamentu, jejich výborů a komisí.
 2. b) Má právo účastnit se schůzí obou komor Parlamentu; právo účastnit se schůzí jejich výborů a komisí má, jen pokud byl pozván.
 3. c) Nemá právo účastnit se schůzí obou komor Parlamentu, jejich výborů a komisí, není-li členem některé z komor.

Příloha D

Dotazník spokojenosti ohledně vzdělávací instituce

Evaluační dotazník

Název kurzu: Právo dítěte na styk s rodiči a jinými osobami

Termín konání: 6. prosince 2023 v Praze

Lektor: JUDr. Ing. Radovan Dávid, Ph.D.

1. Uzavřené otázky – hodnocení na škále 1–4 (1 = nejlepší, 4 = nejhorší)

Splnil kurz Vaše očekávání?

Byl/a jste spokojen/a s organizačním zabezpečením kurzu?

Byl/a jste spokojen/a s materiálně-technickým zabezpečením kurzu?

Jak jste byl/a spokojen/a s obsahovou stránkou kurzu?

Bylo pro Vás téma kurzu užitečné, použitelné pro praxi?

Jak hodnotíte kvalitu použitých výukových metod?

Jak jste byl/a spokojen/a s úrovní výuky?

Jak hodnotíte odborné znalosti lektora?

Jak hodnotíte ochotu lektora?

Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu?

2. Otevřené otázky

Co nového jste se v kurzu naučil/a a v čem vám to může pomoci ve Vaší práci?

.....
.....
.....

Pokud jste se nic nového nenaučil/a, napište, proč tomu tak je:

.....
.....
.....

Co si myslíte, že by se mělo na kurzu zlepšit? Můžete uvést cokoliv:

.....
.....
.....

Máte nějaké další poznámky, postřehy či podněty ke kurzu? Pokud ano, uveďte, jaké:

.....
.....
.....

Příloha E

Seznam grafů a tabulek

Graf č.1 - POHLAVÍ

Graf č.2 - VĚKOVÁ KATEGORIE

Graf č.3 - PRAXE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Graf č.4 - PŘÍNOS CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DO VS

Tabulka č.2 - ČASOVÝ PLÁN VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Tabulka č.1 - TRANSFORMACE DÍLČÍCH CÍLŮ