SBORNÍK

10

2005

VII. konference k problematice
vzdělávání ve veřejné správě
Olomouc 31. 8. – 2. 9. 2005

VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

SBORNÍK PŘÍSPĚVKŮ Z KONFERENCE

MINISTERSTVO VNITRA ČR
Odbor přípravy pracovníků ve veřejné správě

CENTRUM DISTANČNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
Univerzity Palackého v Olomouci

Sborník obdrží účastníci konference zdarma.
Ostatní jej mohou získat na www.cdiv.upol.cz

K vydání připravili:
Centrum distančního vzdělávání UP
Biskupské mám. 1
771 11 Olomouc
Tel.: 585 631 123–4
Fax: 585 631 212
cdiv@rupnw.upol.cz

MINISTERSTVO VNITRA ČR
Odbor přípravy úředníků ve veřejné správě
U Obecního domu 3
112 20 Praha 1
Tel.: 974 816 289
E-mail: fmensik@mvcr.cz

Text neprošel jazykovou úpravou.

© František Menšík, 2005

ISBN 80-244-1142-3

Obsah

Úvod **7**

Radomil Bábek **11**
Vzdělávání vedoucích úředníků aneb je možné stát se moderním managerem pomocí vzdělávacího programu?

Vladimír Čechák **14**
Profesní příprava a vzdělávání pracovníků veřejné správy

Jiří Dvořák – Jiří Kříž – Jiří Dvořák jr. **22**
Trendy rozvoje elektronického obchodování a vzdělávání úředníků ve veřejné správě

Eva Ferrarová **28**
Kvalita v procesu vzdělávání

Dušan Jelínek **37**
Kdy bude úředník atraktivní pracovní silou pro komerční sféru?

Radek Kovařík **41**
Zkušenosti s e-vzdělávacími portály, www.akreditovanekurzy.cz

Lenka Krhutová **47**
Od paternalizmu k lidským právům – veřejná správa a občané se zdravotním postižením

František Krontorád a Milan Trčka **58**
Manažerské standardy ve veřejné správě – projekt Národní politiky podpory jakosti (NPJ)

Petr Kulhánek **66**
Trh práce a veřejná správa: hledáte i vy kvalitní lidi?

Oldřich Kvasnička **68**
Vzdělávání jako podpůrný nástroj k implementaci změny firemní kultury na úřadě

Alena Mansfeldová **74**
Výchova územních plánovačů a komunálních politiků na Fakultě stavební ČVUT v Praze

Zdeněk Michálek **78**
Investors In People – systém rozvoje úředníků i úřadů

Lenka Míkovcová **79**
Program realizace Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku

Jiřina Nehybová **83**
Možnosti a způsoby vzdělávání veřejné správy

Věra Novotná **88**
Dlouholeté zkušenosti ze vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

Martin Pělucha a Oto Potluka **94**
Výsledky projektu Phare „Všeobecný vzdělávací systém pro úředníky územních samosprávných celků“

Petra Poulová, Hana Šrámková, Šárka Hubáčková **105**
Vzdělávání úředníků státní správy na FIM UHK

Vladimír Smékal **111**
Rozvoj osobní kultury sociálního styku
(Psychohygiena pracovníka veřejné správy)

Marika Sokol **115**
Vzdělávací controlling

Zdena Svatošová a Alena Jáchimová **122**
Rozvoj manažerských dovedností vedoucích odborů KÚ

František Svoboda a Jiří Špalek **131**
Zpětná vazba jako podstatná součást vzdělávacího procesu – průběžné hodnocení vzdělávání vedoucích úředníků

Evžen Sýkora **137**
Personální management veřejné správy v podmínkách práce územních samosprávných celků a úřadů

Eva Šimková **142**
Systémový přístup ke vzdělávání pracovníků veřejné správy

Jiří Turjanica **148**
Povinná školení zaměstnanců a e-learning

Pavla Varvažovská **153**
Kurzy celoživotního vzdělávání na Provozně-ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze

Olga Vidláková **161**
Význam vzdělávání úředníků veřejné správy ve vybraných zemích střední, východní a jihovýchodní Evropy a Společenství nezávislých států

Zdráhalová Ivana **171**
Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů na úřadech veřejné správy realizovaného v rámci projektu MMR ČR

Úvodem

Ve dnech 1. a 2. září 2005 se uskutečnila již VII. mezinárodní konference k problematice rozvoje systémů vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Tradičně proběhla v areálu Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci, přičemž rektorka této univerzity paní Prof. MUDr. PhDr. Jana Mačáková, CSc., převzala spolu s hejtmanem Olomouckého kraje panem RNDr. Ivanem Kosatíkem záštitu nad konáním konference.

V úvodní části vystoupil mimo jiné i náměstek ministra vnitra pro veřejnou správu RNDr. Josef Postránecký, který podtrhl význam celé série konferencí jako nedílnou součást reformních procesů v české územní veřejné správě. Z jeho příspěvku netradičně v úvodní části letošního Sborníku vyjímáme následující text:

„Mnozí z Vás měli možnost účastnit se ve druhé polovině srpna 2005 obdobné akce. V Praze se konal závěrečný dvoudenní seminář k ukončení velmi významného projektu Phare 2002 „Všeobecný vzdělávací systém pro úředníky územních samosprávných celků". Nechtěl bych se vracet k výsledkům projektu, na této konferenci dostanete komplexní informaci, nicméně bych chtěl zdůraznit, že právě díky poměrně rozsáhlé finanční pomoci Evropské unie a také díky spolufinanční účasti České republiky se podařilo v poměrně malém časovém prostoru vytvořit nejen obsahovou část systému vzdělávání v územní veřejné správy, ale také podmínky pro další rozvoj moderních metod v tomto vzdělávání. Řada vzdělávacích programů byla v rámci projektu převedena do distanční podoby a současně byly na všech krajích včetně hlavního města Prahy zřízeny z finančních prostředků EU multimediální učebny pro aplikaci tohoto vzdělávání. To je velký konkrétní přínos při implementaci zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Výsledky projektu jsou však použitelnější v širším spektru vzdělávání, než pro profesní vzdělávání úředníků. Převážná část programů a doprovodných textů vzdělávání, počínaje vstupním vzdělávání a konče vzděláváním vedoucích úředníků totiž tvoří jakousi encyklopedii současné české veřejné správy, která je využitelná v ekonomicko-správních a právních studijních programech vysokých a vyšších odborných škol zaměřených na přípravu pro veřejnou správu. Právě díky tomuto projektu došlo k propojení obou částí vzdělávacího systému tak, jak jsme uvažovali v Koncepci přípravy pracovníků veřejné správy, která byla vládou schválena již v roce 1999. Odborná příprava před vstupem do veřejné správy má takto stejné obsahové parametry jako profesní příprava po vstupu do územní veřejné správy.

Skončený projekt však přinesl i další pozitivum – na jeho realizaci spolupracovala převážně vysokoškolská odborná pracoviště jak pražská, kterou zastřešovala Vysoká škola ekonomická, tak i mimopražská, která hrála velmi důležitou roli při koncipování programu vzdělávání vrcholového managementu územní veřejné správy i při tvorbě distanční formy zvláštní odborné způsobilosti, jak obecné, tak i vybraných odborných částí. V tomto směru sehrála odborná pracoviště Masarykovy univerzity v Brně a Právnické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci velmi pozitivní roli

především v tom, že dokázala propojit odborně-výzkumnou část a praxi v územních samosprávných celcích, protože řada z nich se svými praktickými připomínkami na obsahu a ověřování přímo spolupodílela.

V dalším období bude v oblasti vzdělávání pracovníků územní veřejné správy jedna velmi významná priorita – zkvalitnění obsahu a organizace tohoto vzdělávání a to jak na úrovni akreditovaných vzdělávacích institucí, tak i na úrovni územních samosprávných celků, které proces profesního vzdělávání úředníků podle zákona plánují a zabezpečují. Toto bude nelehký proces, protože, jak je vám známo, zákon číslo 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků přinesl v souladu s evropskými trendy poměrně značnou liberalizaci systémů vzdělání. Uvedu několik faktů: do konce července 2005 bylo v České republice akreditováno celkem 203 vzdělávacích institucí a bylo uděleno 1582 akreditací vzdělávacím programům. Celkový počet podání v rámci akreditačního řízení činil za stejné období 2 123 podání návrhů na udělení akreditace Ministerstvem vnitra. Pokud vezmu v úvahu, že v řízení je 123 návrhů, pak dosud byla akreditace neudělena celkem 340 programům. Akreditační komise, která mj. zasedala tradičně také včera v Olomouci, je toho názoru, že se právě v rámci procesu zkvalitnění vzdělávání, musí „zpřísnit" kritéria pro získání akreditace a tento postoj dokumentuje i faktem, že řada i renomovaných vzdělávacích institucí přistupuje k podávání návrhů na udělení akreditace neodpovědně. Prakticky se vyčerpaly možnosti získat kvalifikovaného a odborně fundovaného lektora a proto jsou navrhováni buď odborníci mimo působnost ve veřejné správě nebo lektoři, jejichž odborná úroveň není dobrá. Řada vzdělávacích institucí, které doposud ve veřejné správě nepůsobily, se snaží získat akreditaci bez ohledu na skutečnost, že je jim tato oblast vzdálená a netají se tím, že akreditace je v současnosti dobrou obchodní značkou pro získaní místa na trhu vzdělávání.

Dalším problémem je nerespektování základní charakteristiky zákonem daných vzdělávacích programů a odmítání vzorových vzdělávacích programů s argumentací, že i úředníci potřebují získat daleko větší rozsah vědomostí a dovedností, než jak je zákonem stanovena. A tak se neustále objevují návrhy např. na realizaci kurzů základních počítačových nebo jazykových znalostí, psychologicko-metodických dovedností, tedy těch, které by měly být součástí odborného kvalifikačního profilu toho, kdo do územní veřejné správy vstupuje. Paradoxem je, že celá řada takto připravených návrhů má podporu v tzv. odborných posudcích i od představitelů územní veřejné správy, kteří na druhé straně sami kriticky posuzují zvyšující se podíl výdajů z veřejných rozpočtů právě v oblasti profesního vzdělávání.

Určitým mezníkem pro realizaci procesu zkvalitnění celého systému vzdělávání budou bezesporu reakreditace – tedy proces, kterým po tříletém období musí projít všechny dosud akreditované vzdělávací instituce a vzdělávací programy. V současné době řešíme způsob a organizaci tohoto procesu tak, aby reakreditace proběhly a nevyvolávaly zbytečný nárůst administrativy na obou stranách – na úrovni vzdělávacích institucí, ale i na úrovni Ministerstva vnitra. Proces inovací vzdělávacích programů je zvláště aktuální díky novému správnímu řádu a je nezbytné, aby všechny

vzdělávací instituce zapracovaly správní řád do nabídky programů, ale současně, aby jejich lektoři získali sami odbornou způsobilost nový správní řád přednášet. Již na pražské konferenci k projektu Phare se diskutovalo o závažném problému, jakým způsobem aktualizovat jak samotné vzdělávací programy, tak i odbornou připravenost lektorů v případě, že dochází ke změně příslušné legislativy. Problém je aktuální i z hlediska námi vydávaných vzorových vzdělávacích programů a jejich případné aplikace v okamžiku, kdy dojde ke schválení nového právního předpisu. Předpokládáme, že se nám tuto problematiku podaří řešit v rámci připravovaných dalších projektů v programech Evropských strukturálních fondů, což je záležitost dlouhodobějšího charakteru. Řešení se nabízí i v rámci připravovaného programu profesního vzdělávání lektorů, popřípadě jejich napojení na informační systémy Ministerstva vnitra a u zvláštních odborných způsobilostí pak napojení na informační systémy příslušných ministerstev.

Nadále přetrvává i další problém v systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků – tím je nerovnoměrná struktura a rozmístění akreditovaných vzdělávacích institucí. Na našich internetových stránkách jsou podrobné informace, které vycházejí ze dvou analýz vzdělávacích potřeb úřadů – je to analýza v rámci již zmíněného projektu Phare 2002 a následně pak naše vlastní průzkumy v rámci zpracování roční zprávy o stavu vzdělávání v oblasti územní veřejné správy. V některých oblastech tak nabídka převyšuje poptávku, v jiných je tomu naopak. Určité řešení se nabízí v některých krajích, které, ač to není jejich výslovná povinnost, organizují potřebné vzdělávání pro obce, zvou kvalitní a kvalifikované lektory a vlastní vzdělávání poskytují a organizují v rámci metodické pomoci obcím. Výsledky obou analýz mohou však sloužit těm vzdělávacím institucím, které hledají prostor pro realizaci vzdělávání, mají potřebné lektorské a organizační zázemí a jsou schopny zabezpečit vzdělávání úředníků přímo v sídlech úřadů.

Vážení účastníci olomoucké konference, jak jsem naznačil, jedná se opravdu o širokou škálu problémů, které musíme řešit v dalším období. Musím však zdůraznit jednu skutečnost, že tyto problémy můžeme a jsme schopni řešit pouze ve spolupráci s Vámi – s kraji a obcemi a jejich sdruženími, jako je Svaz měst a obcí či Asociace krajů na jedné straně, na druhé straně pak se vzdělávacími institucemi, které systém přípravy úředníků územní veřejné správy realizují. Musíme zlepšit vzájemnou informovanost, ale také najít optimální způsob komunikace a případně i kontroly, která by neměla být restriktivním nástrojem, ale způsobem vedoucím k optimalizaci nastartovaného systému. Věřím, že již tradičně tomuto procesu napomůže i toto již v pořadí sedmé olomoucké setkání. Chtěl bych Vám všem jménem vedení Ministerstva vnitra poděkovat za Váš vstřícný přístup a za pochopení, které je jedním z předpokladů úspěchu při realizaci systému vzdělávání a popřát Vám příjemný pobyt v hanácké metropoli.“

Věříme, že tento Sborník příspěvků přednesených na VII. mezinárodní konferenci, bude jedním z vkladů nejen rozvoje vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, ale celého systému celoživotního učení v České republice.

Poděkování za úspěšný průběh konference patří i vzdělávací společnosti **APERTA** Liberec, jejíž pracovníci se nezištně ujali moderování konference.

Bližší informace o výsledcích citovaného projektu Phare včetně podrobnějších informací k systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků naleznete na adrese: www.mvcr.cz/veřejná správa/vzdělávání a akreditace.

Radomil Bábek

VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ ANEB JE MOŽNÉ STÁT SE MODERNÍM MANAGEREM POMOCÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU?

Dobrý den, vážené dámy a vážení pánové.

Jmenuji se Radomil Bábek a jsem ředitelem vzdělávací a poradenské společnosti Edconsia.

Ve svém vystoupení se chci společně s vámi zamyslet nad tím,

- jaký je vlastně moderní manažer,
- zda je možné stát se moderním manažerem pomocí vzdělávacího programu
- a jak vlastně takový dobrý vzdělávací program rozpoznat a vybrat.

Vedoucí úředník je člověk, který vede jiné lidi, vede a řídí na úřadu pracovní tým, tu větší, jinde menší. Je jistě manažerem, a to v tom slova smyslu, že plní nějaké zadané cíle, řídí, organizuje, vede lidi – celkově naplňuje obsah manažerské práce. Jeho pozice je možná ztížena tím, že úřad není často ještě chápán jako firma, jako společnost, která poskytuje službu klientům – občanům.

Napadá mne srovnání s jiným oborem služby, a to s bankovnictvím. Při přísném posuzování určitě najdeme mnoho rozdílů, domnívám se však, že především můžeme najít mnoho podobných až shodných jevů. Obě instituce (banka i úřad) poskytují občanovi – klientovi službu, a to službu sofistikovanou a velmi striktně zarámovanou zákony, nařízeními a dohledem státu. To, že je hlavním účelem existence úřadu služba občanovi považuji za axiom.

Podívám-li se však na přístup ke klientovi, na chování lidí, kteří službu poskytují, musím konstatovat, že v bance se ke mně chovají lépe, jsou vstřícnější, více si mne váží a chtějí, abych se u nich cítil dobře. Hned se musím omluvit všem úředníkům, které bych mohl svým tvrzením poškodit, ale taková je moje zkušenost. Může tomu být jinak? Domnívám se, že jistě ano. Ti, kdo mohou úřady více přiblížit modernímu pojetí služby jsou právě manažeři – vedoucí úředníci.

Je samozřejmé, že do vedoucích pozic na úřadech jsou vybíráni odborníci – do financí ekonomové, na stavební úřad stavaři, do legislativy právníci atd. Velmi často si však tito lidé neuvědomují, že pro výkon své práce na pozici vedoucího úředníka budou potřebovat ještě druhou odbornost – odbornost být manažerem.

Jaký vlastně má manažer být? Bylo by zdlouhavé věnovat se tomuto tématu do hloubky. Uvedu jen jeden příklad. Bill Gates formuloval 10 pravidel, jak se stát dobrým manažerem:

1. pro manažerskou pozici se rozhodněte po zralé úvaze,
2. pečlivě si vybírejte lidi do týmu,

3. vytvářejte tvůrčí prostředí,
4. stanovte cíle a kritéria úspěšnosti,
5. rozvíjejte komunikaci a osobní kontakt se svými lidmi,
6. předávejte jim své vědomosti, dovednosti a zkušenosti,
7. pěstujte morálku a podporujte etické normy chování,
8. podílejte se i na nepříjemných a obtížných úkolech,
9. nerozhodujte jednu věc dvakrát,
10. stanovte jasně pravomoci a odpovědnost.

Můžeme o Billu Gatesovi pochybovat, nemusí mít naše sympatie, ale musíme asi uznat, že je to velmi úspěšný manažer.

Co tedy potřebuje moderní manažer k tomu, aby zvládal dobře svou manažerskou práci? Dá se odpovědět v podstatě velmi jednoduše – musí být kompetentní. A nehovořím o kompetencích formálních, ale o kompetencích osobních. Budeme-li chápat osobní kompetence jako vybavenost pro výkon určité pozice, v našem případě pozice manažera – vedoucího úředníka, pak se bude jednat o souhrn schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností a postojů.

Manažer může své kompetence samozřejmě rozvíjet, pracovat na nich a doplňovat je. Způsobů rozvoje kompetencí je jistě více, avšak jedním z nejefektivnějších je dobrý vzdělávací program. Prostřednictvím vzdělávacího programu můžeme ovlivnit především vědomosti, dovednosti a zkušenosti manažera.

Nepříliš dobrý vzdělávací program předá lidem jen vědomosti, průměrný až celkem dobrý vzdělávací program poskytne manažerovi vědomosti (informace), ale také dá tyto vědomosti do souvislosti s praxí a naučí manažera, jak řešit konkrétní situace, poskytne mu dovednosti. Nadprůměrný až vynikající vzdělávací program však má poskytnout manažerovi kromě vědomostí a dovedností i zkušenosti s konkrétními situacemi.

Otázka však zní, zda lze vůbec vzdělávací programy takto rozlišit?! Vždyť všechny vzdělávací programy mají podobnou, ne-li shodnou osnovu. Obsah vzdělávacích programů pro vedoucí úředníky splňuje zadaná, tedy stejná kritéria a nelze ostatně do obsahu příliš nového vymyslet. Kde je tedy ten rozdíl, čím se od sebe průměrný a výborný vzdělávací program odliší?

Odpověď je velmi prostá – chcete-li vědět, zda bude vzdělávaní manažerů kvalitní, zajímejte se,

- jakými metodami bude program realizován
- a kdo jsou lidé, kteří budou manažery vzdělávat.

Metody, které jsou nejjednodušší, nejméně pracné, ale také nejméně efektivní jsou výklad, popis, čtení z textu apod. Jestliže však chceme opravdu efektivně vzdělávat manažery, chceme-li jim pomoci rozvíjet jejich kompetence, a ne jim jen předat informace, pak metody, které budou použity musí být interaktivní. Musí být iniciováno

myšlení lidí, musí být dosaženo jejich AHA! Manažeři musí dostat možnost, aby na mnohé přišli sami, mnohé situace a dovednosti musí trénovat. Vzdělávací program musí lidem poskytnout možnost vyzkoušet si simulované situace, ale také řešit konkrétní situace a problémy ze své praxe.

Jestliže bude splněna podmínka užití správných a efektivních metod, je to pouze první stupeň ke zlaté. Abychom mohli vzdělávání manažerů označit za kvalitní, musí nás zajímat také, kdo bude manažery vzdělávat. Lektorský tým nebo osoba lektora jsou kritickým místem kvalitního manažerského vzdělávání – a ostatně vzdělávání obecně. Má lektor vlastní manažerskou zkušenost, nebo je to manažer teoretik?

Budu velmi zkráceně vyprávět jeden příběh.

Na přelomu let 1911 a 1912 se odehrál dramatický závod o prvenství v dosažení nejjižnějšího bodu Země – jižního pólu. Soupeřily spolu dvě osobnosti té doby, Nor Roald Amundsen a Brit Robert Scott.

Roald Amundsem měl jen několik lidí a jediným jeho dopravním prostředkem byla psí spřežení.

Kapitán Scott měl podporu britského námořnictva, měl podstatně více peněz na svou výpravu, mohl si vybrat z velkého počtu lidí, kteří se mu hlásili jako dobrovolníci, mohl si vzít vybavení, jaké si jen vzpomněl. Scott měl psy, mandžuské poníky i motorové sáně. Scott vyzkoušel psí spřežení a jeho lidé, kteří neměli zkušenosti s řízením psích spřežení mu řekli, že jsou to těžko ovladatelná zvířata, která by byla jen na překážku. Taková maličkost, tak nepatrná chyba a stála Scotta vítězství, v jeho případě i život.

Proč? Protože se rozhodoval na základě informací od lidí sice vzdělaných, zapálených a vedených jistě dobrými úmysly, ale především nezkušených. A protože sám mnohými zkušenostmi neprošel, jeho rozhodnutí bylo katastrofální.

Roald Amundsen byl úspěšný proto, protože měl zkušenosti a protože prošel konkrétními situacemi. Také lektor, člověk který bude vzdělávat manažery, musí mít manažerskou zkušenost, musí znát řešení konkrétních situací, musí ze své praxe vědět, co to znamená řídit část organizace, vést lidi, motivovat je a hodnotit. Musí vědět, jaké mohou nastat problémy v komunikaci, jak řešit konflikty atd. Potom může být pro manažery vzdělávací program přínosem a budou jeho prostřednictvím rozvíjet své kompetence.

Vážené dámy a vážení pánové, kolegyně a kolegové. Přeji vám, abyste volili jen excelentní vzdělávací programy, aby lektoři pomáhali lidem na úřadech v rozvoji. Přeji vám i sobě, aby vedoucí úředníci byli moderními manažery.

Děkuji vám za pozornost,

Radomil Bábek

ředitel společnosti Edconsia, s.r.o.

Vladimír Čechák

PROFESNÍ PŘÍPRAVA A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Anotace

Profesní příprava – je zaměřena především (v některých případech výhradně) na znalosti a dovednosti, bezprostředně zhodnotitelné při výkonu aktuální činnosti na dané „pracovní pozici".

Vzdělávání má daleko širší rozměr i smysl. Vychází z formulované „představy" odborné obce na straně jedné a více méně „předpokládané" představy občanské veřejnosti o osobnosti, znalostech a kulturně-politickém standardu pracovníků veřejné správy.

Základní rámce upravující podmínky pro stávající profesní přípravu pracovníků veřejné správy jsou v současné době dány zákonem č. 312/2002 a zákonem č. 461/2004. Plánování časové dotace vede sice k určitému sjednocení rozsahu profesní přípravy, ale částečně otevřenou otázkou zůstává její obsahová náplň.

Uvedená zákonná úprava hovoří o „prohlubování kvalifikace", což implicitně předpokládá existenci určité, je otázkou nakolik transparentně vymezené, „výchozí" či „základní" profesní kvalifikace. Je zřejmě vhodné věnovat více pozornosti obsahovým charakteristikám této „výchozí profesní kvalifikace" a způsobům jejího získávání. V této souvislosti nabývá na významu především příprava „nových", tj. mladých (budoucích) pracovníků veřejné správy, která probíhá v oblasti institucionalizované soustavy terciárního vzdělávání, tj. především na vysokých školách ať již veřejných či soukromých.

Především v oblasti přípravy či vzdělávání „nových" (budoucích) pracovníků veřejné správy vystupuje do popředí nejen problematika profesní kvalifikace – přípravy (což je podmínkou samozřejmou a nutnou), ale také „vzdělání" jako proces komplexního formování osobnosti, včetně ekonomické, kulturní a politické dimenze.

Klíčová slova:

základní profesní kvalifikace, profesní znalosti a dovednosti, prohlubování kvalifikace, vzdělávání pracovníků veřejné správy, formování osobnosti pracovníka veřejné správy.

Otázka profesní přípravy, ale také problematika vzdělávání pracovníků veřejné správy souvisí velmi úzce nejen s kvalitním výkonem správních činností, nýbrž i s celkovým způsobem pojetí a koncipování správního systému, základním pojetím jeho poslání a způsobem realizace jeho funkcí. Z historického hlediska by bylo jistě velmi zajímavé sledovat vývoj názorů na charakter profesní přípravy či vzdělávání těch, kteří byli páteří fungování správních systémů v různých historických obdobích

a souvislostech (a v řadě případů byli i jejich, ne-li tvůrci, tedy aspoň spolutvůrci). V Evropě má tato otázka, a zejména různé přístupy k hledání odpovědi na ni, velmi dlouhou tradici. V našich zemích, jako v celém tehdejším habsburském soustátí, jí začíná být věnována, více méně, soustředěná pozornost v 80 letech 18. století. Od poloviny 19. století, tedy od doby kdy se v našich zemích začíná formovat moderní veřejná správa, jsou požadavky na určitou „kvalifikaci" v podobě znalostí nutných pro výkon daných činností stále samozřejmějším požadavkem. Bylo by jistě zajímavé sledovat, jak se v průběhu doby vyvíjely názory na úlohu vzdělání či odborné kvalifikace pracovníků správních institucí a lze předpokládat, že by to bylo do jisté míry přínosné, neboť i zde platí „historia magistra vite", a i v tomto případě by bylo možno z minulosti vytěžit určité využitelné poznatky.

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

Pokud dnes hovoříme o vzdělávání pracovníků veřejné správy, zpravidla vždy je za základní kámen tohoto vzdělávání, tvořící jádro vzdělávacího systému, považován zákon č. 312/2002 Sb. Ten stanoví jednoznačně koho a v jakém rozsahu se vzdělávání týká. Stanoví rovněž základní „typy" vzdělávání i kompetence subjektů, které se na něm podílí. Není však zcela jednoznačný (a všeobecně přijímaný) názor, zda tento zákon, respektivně to, co upravuje ve vztahu ke vzdělávání, lze považovat za ucelený vzdělávací systém nebo „jen" za jeho jádro, na něž je možno navázat vlastní iniciativou (ze strany orgánů státní správy, samosprávy, jejich vedoucích pracovníků, či těch, kterých se vzdělávání týká jako účastníků) nebo zda vymezuje více méně „vnější rámec", do něhož je třeba vzdělávání pracovníků veřejné správy „vtěstnat". Vzpomínaný zákon hovoří o „povinném" vzdělávání (v rozsahu 18 dnů během tří let). Z toho lze usuzovat, že více méně „připouští" či „dává" vedoucím pracovníkům veřejné správy možnost, kromě tohoto „povinného" vzdělávání, koncipovat další vzdělávací aktivity, respektivně vytvořit časově i strukturálně rozsáhlejší vzdělávací systém, který bude zahrnovat zákonem stanovené povinné vzdělávání jako svou část.

Je-li ve smyslu vzpomínaného zákona v zásadě vyhovujícím způsobem vymezena (ze zákona) povinná část vzdělávání (a do jisté míry je „ošetřena" i její kvalita), je otevřena otázka zaměření, efektivní organizace i způsobu zajištění vzrůstající kvality vzdělávacích aktivit „přesahující" vzpomínaným zákonem stanovený rozsah. Většina diskusí, poznatků, doporučení i výměny zkušeností mezi institucemi podílejícími se na vzdělávání pracovníků veřejné správy se zpravidla týká oné části vzdělávání, kterou můžeme označit jako „ze zákona povinnou". Domníváme se, že stejnou, ne-li větší, pozornost by bylo vhodné věnovat i vzdělávání a vzdělávacím aktivitám, které probíhají „nad rámec" ze zákona povinného vzdělávání. Rozsah, tématická orientace vzdělávání upraveného vzpomínaným zákonem lze, z mnoha důvodů, považovat

za „dolní limit“[1], za určité „minimum“, které nemůže být vzhledem k současným úkolům a potřebám veřejné správy považováno za dostačující. K podobnému závěru dojdeme, budeme-li srovnávat rozsah řízeného vzdělávání (kvalifikovaných – na vysokoškolské či středoškolské úrovni) pracovníků v podnikatelské sféře. I když rozsah ani struktura vzdělávání zde není „upravena zákonem“, pohybuje se podle expertních odhadů u vysokoškolsky vzdělaných pracovníků mezi 20 až 30 % jejich časového fondu. (V případě manažerů je tato část ještě výrazně vyšší.)

Hovoříme-li o využívání zkušeností z podnikatelského sektoru, v oblasti veřejné správy, pak ve vztahu k problematice vzdělávání je vhodné upozornit na skutečnost, že v podnikatelském sektoru je nejúčinnější hybnou silou rozvoje vzdělávacích aktivit „motivace pracovníků, jichž se vzdělávání týká“. Domníváme se, že i v oblasti veřejné správy by bylo vhodné se touto problematikou intenzivněji zabývat.

Specifické místo ve sféře vzdělávání (především pracovníků s vysokoškolskou kvalifikací) zaujímá „profesní příprava“ (někdy bývá charakterizována jako ta část vzdělávání poskytující znalosti a vědomosti, eventuálně dovednosti, nutné k získání „profesní kvalifikace“).[2] Poměrně výstižně lze označit pojmem „profesní přípravy“ soubor vzdělávacích aktivit směřujících k získání (zkoušky) „zvláštní odborné způsobilosti“ tak, jak je charakterizována vyhláškou č. 512/2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, či její „zvláštní“ části, jež obsahuje „znalosti nezbytné k výkonu konkrétních správních činností s ohledem na znalost působení orgánů územní správy a územních správních úřadů“. Podle běžného pojetí představuje profesní kvalifikace souhrn vědomostí, znalostí (spolu se schopností jejich praktického využití) a dovedností potřebných k úspěšnému (kvalitnímu[3]) výkonu činností na dané pracovní pozici.[4] V případě veřejné správy, stejně jako v případě podstatné části manažerských pozic v libovolné oblasti, jsou kromě odborně-profesních znalostí a dovedností nezbytnou součástí profesní kvalifikace i základní (v případě veřejné správy bychom měli spíše požadovat „dostatečně rozvinuté“) komunikační dovednosti a vše, co s jejich efektivním uplatňováním souvisí.

---

[1] Zdůvodnění tohoto názoru je obsaženo například i ve „zprávě ze sociologického šetření zadaného Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu OPS“ – Průzkum rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech – zveřejněné v týdeníku „Veřejná správa“. Viz in: Veřejná správa 22/05 str. I–VI.

[2] V obecnější rovině se můžeme setkat s podobnými úvahami charakterizovanými pojmy „širší (všeobecné) vzdělání“ – „odborné vzdělání“. Domníváme se, že tyto pojmy zcela dostatečně nevystihují podstatu problému. Například problematiku „hospodářské politiky“ lze jen velmi těžko charakterizovat jako „všeobecné“ vzdělání, při tom však ji můžeme považovat za důležitou součást či předpoklad studia „odborné disciplíny“ ekonomiky veřejného sektoru.

[3] Problematika kvality veřejné správy (či výkonu správních činností) je záležitostí poněkud složitější, a bylo by účelné věnovat jí výrazně více pozornosti než dosud.

[4] Úspěšnost (či kvalitu) výkonu veřejné správy nelze redukovat na „úspěšnost“ výkonu profesních činností na souhrn u jednotlivých pracovní pozic příslušných institucí veřejné správy, i když beze sporu kvalitní výkon profesních činností na příslušných pracovních pozicích je jednou z nutných podmínek a významnou součástí kvalitního výkonu veřejné správy jako celku.

Pokud bude předmětem naší pozornosti „širší“ pojetí profesní kvalifikace, lze zahrnout pod tento pojem i určitý stupeň „vzdělání“, vyjádřitelný nejčastěji formou stupňů školské (vysokoškolské) vzdělávací soustavy.[5]

Zpravidla bývá ztotožňováno s příslušným stupněm odborného vzdělání, eventuálně jeho „odborným“ zaměřením. Je všeobecně považováno za záležitost „školské soustavy“ tj. oblasti „počátečního“ vzdělávání.[6]

Lze plně akceptovat významnou a nezastupitelnou úlohu sféry „počátečního vzdělávání“ v rámci celoživotního vzdělávacího cyklu, ale současně nelze veškeré „další vzdělávání“ redukovat pouze na doplňování a zvyšování profesních znalostí a dovedností. Stejně tak je vhodné věnovat více pozornosti i té části „počátečního vzdělávání“, která má odborný charakter, ale kterou nelze považovat za úzce „profesní“.

V této souvislosti je účelné věnovat, byť jen velmi stručnou zmínku, školské soustavě, respektivně těm jejím subjektům, které mají jako základní součást své orientace přípravu budoucích pracovníků veřejné správy. Kromě vysokých škol, převážně ekonomického zaměření, jak veřejných, tak soukromých, které mají akreditovány obory „Veřejná správa“, „Veřejná ekonomika“ a „Veřejné finance“, právnických fakult a neuniverzitních vysokých škol právního zaměření (s akreditací oboru „Právní aplikace“) působí i, byť relativně malý počet vyšších odborných škol zaměřených na výuku veřejné správy a také i několik středních odborných škol s tímto zaměřením.

Mezi vysokými školami připravujícími budoucí pracovníky veřejné správy v akreditovaných studijních programech existuje sice poměrně rozvinutá spolupráce[7], zejména pokud se týká profesní profilace jednotlivých akreditovaných programů, existuje však, a příslušná pracoviště zmíněných vysokých škol jsou si toho plně vědoma, dostatečný prostor jak pro tématické rozšíření této spolupráce, tak i pro její zintenzivnění. Příslušná vysokoškolská pracoviště mají rovněž v rozhodující většině případů velmi dobré pracovní vztahy s organizacemi a institucemi veřejné správy jak centrálními, tak i těmi, které působí v místě jejich sídla. Tématicky je však tato spolupráce zaměřena vždy především na oblast, kterou je možno označit především za „odborně-profesní“. (Samostatnou otázku tvoří obsah a charakter výuky veřejné správy na středních a vyšších odborných školách.)

[5] Takto pojímané „vzdělání“ je standardně charakterizováno jako „nejvyšší dosažené vzdělání“ a jako „požadované“ vzdělání je většinou součástí požadavků stanovených například „Katalogem typových pracovních pozic“ jako podmínka pro výkon práce na určitých typových pracovních pozicích a také jako podmínka pro začlenění těchto typových pozic do jednotlivých tarifních tříd.

[6] Pojmem „počátečního vzdělání“ je označováno veškeré vzdělání získané před „prvním vstupem na trh práce“. Další významnou součást „celoživotního vzdělávání“ tvoří „další vzdělávání“, což je termín označující souhrn všech vzdělávacích aktivit (jak formálních, ale především neformálních a „informálních“), které se realizují „po“ prvním vstupu na trh práce.

[7] O dobré úrovni a koncepčním charakteru této spolupráce svědčí i nejen existence, nýbrž i úroveň činnosti Sdružení „pro veřejnou ekonomiku a správu“.

Kromě „odborně-profesně“ orientované části je součástí vysokoškolské přípravy budoucích pracovníků veřejné správy i to, co lze označit jako „širší teoretický základ“ či z jiného zorného úhlu „jako širší vzdělanostní základ“. Domníváme se, že právě tato sféra přípravy budoucích pracovníků (s vysokoškolským vzděláním) veřejné správy by si zasluhovala daleko větší pozornost, než se jí v současné době dostává. Jestliže požadavky na profesně-odborné znalosti a dovednosti lze zpravidla s dostatečnou přesností ve spolupráci s příslušnými orgány a institucemi veřejné správy vymezit, otevírá se v případě zmíněného „širšího vzdělávacího rámce“ široké diskusní pole. Nebylo by smyslem dosáhnout v této oblasti, mezi jednotlivými vzdělávacími institucemi, obsahové a strukturální shody, nýbrž užitečné je orientovat úsilí na nalezení základního koncepčního konsensu v otázce smyslu a funkce této „vzdělanostní“ části přípravy budoucích pracovníků veřejné správy.

Eventuální nedostatky či nepostižení podstatných záležitostí a souvislostí v této oblasti se neprojevuje zpravidla v běžném fungování veřejné správy a výkonu správních činností transparentním způsobem. Velmi často se ve fenomenální rovině neprojevuje vůbec. Teprve v relativně delším časovém období zjišťujeme, že ty či ony oblasti či úseky v oblasti výkonu veřejné správy nefungují, přes přísné a pečlivé dodržování všech norem, předpisů, pokynů a odborných pracovních postupů, podle našeho očekávání. Pokud dospějeme k takovémuto konstatování, jen velmi těžko hledáme (a tím spíše můžeme nalézt) příčiny této skutečnosti. Nespočívají zpravidla ve zjevném „pochybení“ v jednání jednotlivých pracovníků, ani „organizačních“ či systémových nedostatcích. Jejich nejhlubším kořenem bývá zpravidla to, co bychom mohli s určitou benevolencí označit jako „osobnostní“ stránku, která je nezbytnou a samozřejmou součástí všech aktivit a činností, při nichž přicházíme do styku s jinými lidmi, občany, partnery, spolupracovníky atd., a kterou si právě pro její „samozřejmost“ zpravidla ani neuvědomujeme. Právě to, co jsme označili za vzdělávání v širším pojetí, či širší vzdělanostní rámec, je nejefektivnějším způsobem jejího formování. V souvislosti s tím se nabízí otázka „osobnostního profilu“ či „osobnostních charakteristik“ pracovníka veřejné správy. Podíváme-li se na tématické zaměření většiny konferencí, seminářů či dalších školících aktivit zjistíme, že většina těchto akcí je orientována na nejrůznější „aktuální“ aspekty odborné, právní, ekonomické, organizačně-administrativní či jiné specifické činnosti. Určitých stránek osobnosti pracovníka veřejné správy se nepochybně týká problematika etiky, etických norem a etického kodexu pracovníka veřejné správy, které je věnována zasloužená pozornost, ale současně je nutné zdůraznit, že skutečně jde jen určité „aspekty“ (morální či etické) osobnosti pracovníka veřejné správy.

Základním problémem, který v této souvislosti vyvstává, je nalezení racionální odpovědi na otázku „jaká by měla být osobnost pracovníka veřejné správy“, jaké by měl mít základní osobnostní charakteristiky, jaké by mělo být optimální spektrum jeho znalostí nejen odborně profesních, nýbrž především těch, které lze zahrnout pod již vzpomínaný pojem „širší vzdělanostní rámec“.[8]

[8] Právě této problematice by měl být věnován pracovní seminář, který připravuje Vysoká škola finanční a správní na počátek příštího akademického roku.

Odpověď na tuto otázku není zcela jednoduchá, ale také není a nemůže být v „nedohlednu“. Nelze ji vydedukovat z obecných charakteristik „moderní veřejné správy“, které jsou uváděny v řadě dokumentů, ale také ani z učebnic a studijních textů. Na druhé straně je však nutno k těmto charakteristikám přihlédnout. Jejím zdrojem nemohou být ani jednotlivé (izolované) zkušenosti „osvědčených“ úspěšných pracovníků veřejné správy, i když jsou nedocenitelným zdrojem poznatků pro formulování této odpovědi. Při jejím formulování bude nutno přihlédnout nejen k moderním trendům ve vývoji správních teorií, ekonomického a právního myšlení, nýbrž rovněž k odpovídajícímu stupni a vývojovým trendům v oblasti sociální a sociálně-ekonomické struktury společnosti, k diferenciaci mezi jednotlivými sociálními skupinami, ale také i k faktorům podmiňujícím dosažení i udržení společenského konsensu, který je jednou ze základních podmínek pro efektivní a úspěšné řízení společenských procesů. V tomto smyslu není veřejná správa ničím jiným, než jednou z forem společenské regulace či společenského řízení. V neposlední řadě bude nutno vzít v úvahu i určující kulturní vzorce, v nichž probíhá jak individuální, tak skupinová, ale také celospolečenská komunikace v rámci dané společnosti i převládající hodnotový systém, jehož prizmatem je veřejným míněním posuzován jak způsob celkového fungování veřejné správy jako systému, konkrétních správních institucí, ale i jednotlivců jako takových.

Klademe-li důraz na širší rámec vzdělání budoucích pracovníků veřejné správy, nepomíjíme ani nesnižujeme význam a důležitost odborné, více méně i velmi prakticky orientované, profesní přípravy. Nechceme rovněž zastávat názor, že v této oblasti, tj. v oblasti profesní přípravy budoucích pracovníků veřejné správy, není již nutno hledat cesty k efektivnějšímu zvládnutí příslušných znalostí a dovedností. Chceme naopak upozornit na skutečnost, že právě nalezení efektivního směru rozvoje a obsahových dominant širšího vzdělanostního rámce vytváří předpoklady k tomu, aby ty znalosti a dovednosti, které charakterizujeme jako odborně-profesní, a o něž se opírá podstatná část výkonu jak standardních, tak i kreativních činností pracovníků veřejné správy, byly zhodnoceny nejen výrazně úspěšnějším, nýbrž i flexibilnějším způsobem. Posílení širšího vzdělanostního rámce je i jedním ze způsobů usnadňujících a zrychlujících prosazování modernizačních trendů směřujících k dosažení evropských standardů veřejné správy. Jde zejména o posílení procesu demokratizace, decentralizace a debyrokratizace veřejné správy, zvýšení její efektivnosti a celkové koncepčnosti.

Dosud jsme soustředili pozornost především na přípravu budoucích pracovníků veřejné správy, tj. zejména jsme se snažili postihnout vybrané aspekty spojené se zaměřením jejich vysokoškolského studia. Součástí jejich přípravy by se, ve stále větší míře, měly stávat i tématické okruhy zabývající se po výtce „evropskou tématikou“.[9] Pod tento pojem však je nutno organicky zahrnout nejen poznatky a znalosti týkající se evropské správní problematiky, ale i znalosti vztahující se k procesu

[9] V této souvislosti stojí za zmínku velmi malá informovanost o „evropské problematice“ i u vysokoškolsky vzdělané části naší populace, jak ukázaly nejrůznější průzkumy uskutečněné v souvislosti s akcemi ve vztahu k možnému přijetí „Evropské ústavy“.

evropské integrace, včetně jejich ekonomických, politických, ale i historických a kulturních souvislostí. Má-li se postupně formovat „evropské myšlení“ a vědomí evropské sounáležitosti v občanské veřejnosti jednotlivých členských zemí Evropské unie, má-li docházet ke vzájemnému sbližování nejen výkonu správních činností, ale i hodnotových orientací a norem občanského soužití, které jsou v těchto zemích akceptovány, musí v tomto procesu sehrát významnou úlohu i správní orgány a instituce a především jejich pracovníci. A to bez odpovídajících znalostí a pochopení základních souvislostí evropského vývoje a současného dění v Evropské unii nelze. Sledujeme-li studijní plány oborů připravujících budoucí pracovníky veřejné správy, je možné konstatovat, že většina vysokých škol jak veřejných, tak soukromých si tuto skutečnost uvědomuje, a (i když v různé míře) na ni reaguje.

Složitější situace je v oblasti profesní přípravy a vzdělávání stávajících pracovníků veřejné správy. Systém vzdělávání upravený zákonem 312/2002 Sb. upravuje nezbytnou profesní přípravu, či přesněji řečeno systematické doplňování a inovaci profesních znalostí a dovedností.[10] Vytváří i prostor pro část odborně zaměřeného vzdělávání v širším pojetí. Je však otázkou, zda současné nároky na výkon veřejné správy a na její pracovníky mohou být v rámci takto charakterizovaného vzdělávání dostatečným způsobem uspokojeny. Je pochopitelné, že legislativně nelze postihnout všechny formy, souvislosti a tématické oblasti, které mohou přispět k rozšíření a prohloubení profesní přípravy stávajících pracovníků veřejné správy. Průběžně vzniká potřeba aktuálního seznámení se s poznatky a postupy reagujícími na nově vzniklé problémy a výzvy, které přináší jak technické a technologické inovace, tak i změny v oblasti organizace a řízení správních procesů. I zde je možno využít zkušeností z podnikatelské sféry, kde se soustavné a koncepční dlouhodobé studium stalo organickou a významnou součástí životní (i pracovní) náplně pracovníků na manažerských i odborných pozicích. Avšak stejně jako v případě využívání manažerských metod a postupů, které se konstituovaly v podnikatelské sféře, nelze ani v tomto případě přistoupit k využívání zkušeností z oblasti vzdělávání mechanicky. Specifika veřejné správy si vyžaduje jejich dlouhodobou analýzu, zhodnocení a přihlédnutí k rozdílnému charakteru podnikatelské na jedné a správní oblasti na druhé straně[11] a rozhodně nelze tyto zkušenosti přehlížet.

Hledání nových způsobů, vedoucích ke zintenzivnění jak profesní přípravy, tak i vzdělávání v širších slova smyslu, si nevynucují jen nové trendy a změny v oblasti poslání a výkonů správních činností, nýbrž i stále výrazněji se projevující podstatná a trvalá principiální funkce správy jako jednoho ze základních nástrojů výkonu politické moci.

---

[10] Je otázkou, zda zákonem daný časový rozsah je k tomuto cíli dostatečný, či spíše jej lze považovat za minimální, a organicky na něj navazuje další ať již (v různé míře) organizovaná a institucionálně podporovaná, či individuální přípravy zaměřená na osvojení znalostí a vědomostí, které nejsou součástí zákonem upraveného systému vzdělávání, a které jsou pro soustavné zvyšování kvality výkonu správních činností (či pro odpovídající kariérový růst) nezbytné.

[11] V podnikatelské oblasti například velmi vysoce hodnocena neustálá (permanentní) změna. V oblasti veřejné správy by zřejmě permanentní změny neměly jen pozitivní dopad.

V této souvislosti vystupuje do popředí zejména nutnost začlenit jak do systému vzdělávání stávajících, tak i budoucích pracovníků veřejné správy kromě „informativně" orientovaných politologických tématických celků i tématiku vztahující se k otázkám struktury fungování politické moci i části povýtce teoretické politologie. O významu dalších, více méně, teoretických znalostí z oblasti ekonomie, financí, sociologie atd. již bylo řečeno i napsáno mnoho racionálních i hodnotných úvah. Chceme jen upozornit na význam takto pojímaného (nikoliv obecného, nýbrž spíše teoretického) vzdělávání pro rozvoj a praktické vyústění toho, co je ve všech ať již podnikatelských subjektech, či v orgánech a institucích veřejné správy nejcennější, a to aktivita a především kreativita pracovníků. To je cílem a konečným zhodnocením všech investic do oblasti vzdělávání.

Prof. PhDr. Vladimír Čechák, CSc.
Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Jiří Dvořák – Jiří Kříž – Jiří Dvořák jr.

TRENDY ROZVOJE ELEKTRONICKÉHO OBCHODOVÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Anotace

Příspěvek pojednává o nových trendech elektronického obchodu firem. Je zaměřen na moderní modulární uspořádání obchodních vztahů mezi definovanými obchodními partnery. Systémově řeší vybrané otázky integrace elektronického obchodování a provázanost jednotlivých obchodů v časovém a prostorovém vnímání aktivit obchodu v informační společnosti.

Annotation

The paper deals with new trends in e-commerce strategy. It is focused on modern modular forms of business relations between given business partners. Systematically solves selected issues of e-commerce integration and cohesion of shops in time and space perception of business activities in informational society.

Elektronické podnikání dnes představuje celou škálu produktů, aplikací a služeb, jejichž společným jmenovatelem je využití *elektronických komunikačních a informačních technologií* (**ICT**) a zejména infrastruktury Internetu pro realizaci obchodních procedur a operací. Jedná se tedy o komunikaci a přenos informací prostřednictvím elektronických prostředků.

Bill Gates ve své knize Byznys rychlostí myšlenky popisuje, že jakýkoliv moderní podnik musí vytvořit virtuální nervový systém pro přenos informací. To předpokládá vytvořit pro novou oblast *elektronického podnikání* automatizovaný elektronický informační systém.

Elektronické podnikání (**E-Business**) je tvořeno elektronickým obchodem, jehož součástí je Internetový obchod. Tedy elektronický obchod (**E-Commerce**) je součástí širší oblasti elektronického podnikání (E-Business), který představuje využití elektronických komunikačních a informačních prostředků ve všech aspektech podnikatelské činnosti to znamená rovněž i ve vztahu ke státní správě (*Business to Administration* – **B2A**), či zaměstnancům (*Business to Employee* – **B2E**).

Elektronický obchod pokrývá oblasti:

- elektronický obchod *business to business* (označovaný jako **B2B**), zahrnující transakce a obchodní aktivity mezi firmami, příp. institucemi,
- elektronický obchod *business to consumer* (**B2C**), oblast prodeje koncovým zákazníkům,
- *consumer to consumer* (**C2C**), oblast, do které patří například transakce uskutečněné prostřednictvím on-line aukčních serverů a internetové inzerce,

- **B2P** (*business to partne*r) pro oblast vztahů s ostatními, nikoliv obchodními, partnery,
- **B2E** (*business to employee*) oblast vztahů se zaměstnanci,
- **B2A** (*business to authority*) oblast vztahů se státem a státními institucemi. Tyto oblasti jsou, podobně jako B2B a B2C, součástí širší oblasti elektronického podnikání.

Stále více se ukazuje, že v nové *e-ekonomice* se používá oblasti B2B. **Mezi nejvýznamnější části patří:**

- řízení dodavatelského řetězce (*e-supply chain management*),
- nákup (*e-procurement*),
- řízení vztahů se zákazníky (*e-CRM*),
- platby (*e-payments*).

Z problematiky elektronického obchodování se s rostoucím významem mobilních zařízení vyčleňuje tzv. m-commerce (*mobile commerce*), obchodování prostřednictvím mobilních komunikačních zařízení jako jsou mobilní telefony, kapesní počítače (handheld) atp.

Za první formu využití komunikačních technologií v informačních systémech bývá často označován fax. Přenos dat, se kterými by se dalo dále plnohodnotně pracovat, však umožnila až *elektronická pošta* (**e-mai**l). Na systémy elektronické pošty, která se dnes používá především pro komunikaci mezi osobami (interpersonal messaging), navázala elektronická výměna dat **EDI** (*electronic data interchange*). Ta umožnila výměnu dat na úrovni počítačových aplikací (systémy skladové evidence, účetnictví, platby atp.), čímž byla odstraněna nutnost zásahů ze strany člověka při provádění dílčích transakcí. Předpokládá se, že dalším stádiem ve vývoji elektronického obchodu budou systémy založené na **XML** (*extensible markup language*), které se již dnes značně rozšiřují a které postupně nahradí poměrně náročnou a těžkopádnou technologii EDI.

Komunikační prostředí, které zajišťuje přenos dat, je jednou z hlavních komponent elektronického obchodu. Pro oblast B2B jsou to především sítě Internet, **VAN** (*Value Added Network*) a **VPN** (*Virtual Private Network*).

Elektronický obchod se z pohledu informačních a komunikačních technologií vyznačuje velkou rozmanitostí. Jejich společným jmenovatelem je Internet, který se v elektronickém obchodu využívá jako základní komunikační platforma s okolním světem.

Internet jako globální decentralizovaná síť, na jejímž počátku v roce 1969 byla síť **ARPA** (*Arpanet*) vyvinutá pro potřeby americké armády. Síť se dále rozvíjela především díky akademickým a vědeckým institucím. Na počátku 90. let se začala síť využívat také ke komerčním účelům. Odhaduje se, že v roce 1995 bylo k Internetu připojeno již 20 až 40 milionů uživatelů. Nyní překročil počet aktivních uživatelů hranici 500 milionů. O intenzivním rozvoji Internetu svědčí skutečnost, že objem dat přenesených přes Internet se zdvojnásobuje každé tři měsíce.

Základem internetové technologie jsou síťové protokoly, pravidla, která určují jakým způsobem bude síť fungovat. Protokoly určují nejen způsob, kterým přistupují aplikace na síť, ale také způsob rozdělení dat do paketů pro přenos po přenosovém médiu, či definici elektrických, optických, rádiových popř. jiných signálů reprezentujících data na konkrétním médiu. Paket je označení pro seskupení dat pro přenos na digitálních sítích. Samotná síť je složena z tzv. páteřních sítí a přístupových sítí.

Budoucnost páteřních sítí leží v IP[1] sítích a sítích nové generace **NGN** (*New Generation Network)*, které v sobě zahrnují celou škálu služeb (přenos zvuku, videa, dat, přístup k Internetu). V oblasti přístupových sítí se koncept NGN uplatnil v rozvoji digitálních účastnických linek DSL[2].

K přístupu k Internetu se používá nejrůznějších technologií. Zatímco v domácnostech převládá analogová telefonní linka, **ISDN** (*Integrated Services Digital Network*), kabelový modem a různé typy již zmiňované **DSL** (*Digital Subscriber Line*), u firem jsou to **ATM**[3] (*Asynchronous Transfer Mode*), bezdrátové technologie a pronajaté linky.

Některé služby Internetu ztratily postupem doby na významu (Archie, Gopher aj.) Zcela převládajícími službami Internetu se staly **WWW** (*World Wide Web*) a **E-mail** (*elektronická pošta*). V prostředí mobilního Internetu má největší význam **WAP** (*Wireless Application Protocol)*.

Společnosti využívající Internet rozdělujeme do tří skupin:

- do první z nich patří firmy využívající Internet pouze pro komunikaci (zejména elektronickou poštu) a pro získávání externích informací,
- druhou skupinu tvoří firmy, které využívají Webu pro svou vlastní prezentaci. Vzniklá webová koncepce, na níž se výrazně podílí oddělení marketingu, se stává součástí informační strategie podniku – velmi rozšířená je reklama na Internetu,
- třetí skupina využívá internetových aplikací pro podporu svých podnikatelských procesů. Internetové technologie tvoří u této skupiny podstatnou část podnikových informačních systémů.

V oblasti styku s obchodními partnery využívá podnik typy softwaru označované zejména jako **SCM** (*Suply Chain Management*) – řízení dodavatelského řetězce, **APS** (*Advanced Planing Scheduling*) – pokročilé plánovací systémy. Do této oblasti zasahují také typy **ERP** (*Enterprise resource planing*) – řízení podnikových zdrojů

[1] IP (internet protocol) – jde o komunikační protokol, využívaný zejména ve veřejné internetové síti. S rozvojem datových sítí vznikají nové verze protokolu, podporujících vyšší kvalitu služeb (např. IP verze 6).

[2] Digitální systém v přístupových sítích tvořených metalickými vodiči, založený do rozdělení jednoho páru do několika kanálů – jeden kanál pro telefonii, zbytkový kanál pro data a internet. Podporuje vysoké kapacity přenosu dat a Internet (v řádu Mb/s).

[3] Protokol na páteřní síti zpracovávající přenos telefonního i datových signálů.

a **CRM** (*Customar relations management*) – řízení vztahů se zákazníky. Systémy ERP jsou jádrem podnikových informačních systémů, přičemž v sobě integrují všechny vnitropodnikové činnosti.

Další významnou složkou rozvoje elektronického obchodování je *Business Intelligence* (**BI**). Představuje komplex aplikací ICT, které téměř výlučně podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na specifických, tzv. **OLAP** (*on-line analytical processing*) technologiích a jejich modifikacích. Jsou určené pro vedoucí pracovníky a specialisty podniků. Jsou založeny na specifických technologiích, jejichž základem je multidimenzionální uložení dat, resp. multidimenzionální databáze.

Funkce BI:

- simulovat budoucí vývoj a plánovat jej,
- vizualizovat a realizovat přijaté strategie,
- předávat cíle přes virtuální vnitropodnikové týmy,
- rychle korigovat uplatňované strategie ve vazbě na měnící se tržní podmínky,
- sledovat vývoj klíčových faktorů úspěšnosti s využitím externích a interních srovnávacích informací (*benchmarks*),
- analyzovat a optimalizovat výkonnost na základě jednotného podnikatelského modelu,
- uspokojit informační potřeby.

Do aplikací business intelligence zahrnujeme:

- manažerské **EIS** (*Executive Information Systems*),
- datové sklady (*data warehouse*),
- datová tržiště (*data marts*),
- dolovaní dat (*data mining*).

Podstatné důsledky elektronického obchodování a tedy existence Internetu na hospodářské prostředí jsou:

- ➤ zvýšení konkurence v důsledku pronikání progresivních firem do vzdálených teritorií a jejich trhů,
- ➤ splývání dosud oddělených odvětví (telekomunikace, energetika, výpočetní technika, masmédia, nakladatelství, obchod),
- ➤ prolamování monopolistických bariér,
- ➤ změny forem komunikace mezi obchodními partnery,
- ➤ dramatické změny ve formách prodeje výrobků, služeb a informací,
- ➤ zvyšování podílu bezhotovostních plateb a vznik elektronických peněz,

- vznik nových obchodních dohod mezi partnery založených na společném využívání datových zdrojů,
- změny stylu práce (vznik virtuálních týmů a firem), efektivnější spojení státních institucí s občany a podniky a vznik nových forem demokracie (možnost flexibilní realizace rychlých elektronických referend, průzkumů, voleb atp.).

Internet je považován za nejlevnější „obchodní prostor". Za největší přínosy Internetu je považována možnost oslovení většího obchodního prostoru, snížení cen a doby nutné k uvedení produktu na trh, možnosti dosazení lepší úrovně servisu a komunikace se zákazníkem.

Informační systém (**IS**) je tedy definován jako souhrn metod, pravidel a nástrojů, které prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (ICT) umožňují získávat, zpracovávat a jinak nakládat s informacemi, a to efektivně a hospodárně – rozumí se tím celek zabezpečující cílevědomé a systematické shromažďování, zpracovávání, uchovávání a zpřístupňování informací. Každý informační systém zahrnuje informační základnu, technické a programové prostředky, technologie, procedury a pracovníky.

V novodobém pojetí IS je obecně hlavním cílem poskytovat informace s přidanou hodnotou. Z hlediska konečného uživatele IS je možné rozlišovat mezi poskytnutím informace, kdy uživatel pouze nějakým způsobem vyhledá informaci a poskytnutím informace s přidanou hodnotou, kdy se předpokládá větší interakce uživatele se systémem.

Pojem *informační společnost* bývá chápán jako soubor nástrojů výpočetní a komunikační techniky a komunikačních a informačních technologií, které se stávají postupně určujícím faktorem rozvoje ekonomiky a významně ovlivňují i rozvoj celé společnosti. Jde o celkové prostředí, ve kterém se odehrává život lidí, než o pouhý soubor prostředků informatiky. Představuje celkovou filosofii práce s informacemi, spočívající v tom, že informace nejsou chápány samoúčelně. Člověk je neshromažďuje jen proto, aby je měl, ale proto, aby se podle nich rozhodoval ve zcela konkrétních životních situacích. Cesta k informační společnosti je podporována současnou technologickou revolucí, která je založena na vzájemném propojení informačních, komunikačních a mediálních technologií. Ve své podstatě jde o sbližování informačních a komunikačních technologií, spočívající zejména ve schopnosti různých síťových platforem přenášet podobné druhy služeb, nebo ve slučování koncových uživatelských komunikačních zařízení do terminálů. Změny se ve velmi krátké době dotknou prakticky celé společnosti, veškerého průmyslu i služeb, veřejného i soukromého sektoru, při práci i mimo ni, vzdělávání i zábavy v každodenním životě. Informační společnost postupně zásadně změní podnikání i život každého občana.

Přínosy informační společnosti:

- pro podnikání – vznik nových cest a příležitostí pro podnikání, jako jsou např. marketing, elektronický obchod, výroba, neskladové zásobování, elektronické publikování, šíření videoprogramu na vyžádání (video-on-demand), práce

na dálku (teleworking) a práci ve virtuálních týmech, výzkumné sítě, řízení dopravy a vzdělávání. Rozvoj elektronického obchodu přinese nové možnosti podnikání na globalizovaném trhu a může být jedním z nástrojů pro zvýšení konkurenceschopnosti podniků,

- pro občany – vznik nových možností pro občany – využití jejich kvalifikace a širší možnosti jejich uplatnění, zlepšení a zjednodušení komunikace,
- pro celou společnost vyšší kvalitu života a širší výběr možností.

Uvedený systémový přehled možných oblastí rozvoje elektronického obchodu, jako součásti informační společnosti, bude nezbytnou součástí také přípravy kvalifikovaných pracovníků veřejné a státní správy. Začlenění všech součástí elektronického podnikání do vzdělávání pracovníků umožní zvýšit efektivnost práce celého systému podnikatelských aktivit s výrobky, službami a informacemi.

Informační zdroje

DVOŘÁK, J., KŘÍŽ, J., DVOŘÁK, J. *Elektronický obchod.* Skripta VUT v Brně: Fakulta podnikatelská, 2005.

JOHNSON, G., SCHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle: techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2002. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

PLANT, R. *eCommerce: Formulation of Strategy*. Prentice Hall PTR, 2000. 368 s. ISBN 0-13-019844-7.

CHEN, S. *Strategic Management of e-Business*. Hoboken, N. J.: John Willey, 2004. 366 s. ISBN 0-47-087073-7.

HLAVENKA, J. *Dělejte byznys na internetu.* Praha: Computer Press, 2001. 226 s. ISBN 80-7226-371-4.

DONÁT, J. *E-business pro manažery*. Praha: Grada, 2000. 83 s. ISBN 80-247-9001-7.

SLAVIČINSKÝ, R. Doménová horečka. *E-biz,* červen 2000. roč. 1, č. 6, s. 58-59. ISSN 1213-063X.

Prof. Ing. Jiří Dvořák, DrSc.
FP VUT v Brně, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno
541142617, 776858695, dvorakj@fbm.vutbr.cz

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.
FP VUT v Brně, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno
541142601, kriz@fbm.vutbr.cz

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vize 3, s. r. o. Brno, Cejl 66, 602 00 Brno
549275074, dvorak@vize3.cz

Eva Ferrarová

KVALITA V PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ

Abstrakt

Samotnému procesu hodnocení kvality vzdělávání ve veřejné správě předchází analýza vzdělávacích potřeb, která většinou vyplývá z individuálních plánů vzdělávání zaměstnanců, dále SWOT analýza vzdělávání a zpracování doporučení plynoucích ze SWOT analýzy.

Kvalita vzdělávání je dána naplánovaným a realizovaným vzděláváním tak, jak vyplývá z individuálních vzdělávacích plánů. Vzdělávání musí být zajištěno především s ohledem na výběr vhodných lektorů a na výběr vhodných metod a s ohledem na dodržování principů ve vzdělávání dospělých ve veřejné správě.

Samotná kontrola kvality poskytovaného vzdělávání je založena na čtyřech základních otázkách: Jak vnímali vzdělávání účastníci? Jak se vzdělávání projevilo na znalostech a dovednostech účastníků? Jak absolvované vzdělávání ovlivnilo práci úředníka? Jaký je dopad poskytovaného vzdělávání na práci celého úřadu?

1
Analýza vzdělávacích potřeb, SWOT analýza vzdělávání, výsledky a doporučení plynoucí ze SWOT analýzy

Právním podkladem pro vzdělávání na Magistrátu hl. m. Prahy je především zákon o úřednících územních samosprávných celků (zákon č. 312/2002 Sb.), který stanoví povinný obsah, formu a rozsah vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Na tento zákon navazují i prováděcí vyhlášky (vyhláška 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, a vyhláška č. 512/2002 Sb., o zkouškách zvláštní odborné způsobilosti). Na úředníky a ostatní zaměstnance se dále vztahují i další pracovněprávní předpisy (zejména zákoník práce a prováděcí předpisy k němu), které konkretizují podmínky a rozsah prohlubování a zvyšování kvalifikace, což se ve vzdělávání také nezbytně promítá.

SWOT analýza

S: Strenghts - Silné stránky

W: Weaknesses - Slabé stránky

O: Opportunities - Příležitosti

T: Threats - Hrozby

Silné stránky:

- kvalitní stávající organizace vzdělávání na Magistrátu hl. m. Prahy,
- dlouholetá tradice ve vzdělávání zaměstnanců hl. města Prahy,
- vlastní prostorové zázemí,
- vysoká úroveň vzdělání zaměstnanců MHMP (nadprůměrná kvalifikace pracovní síly),
- dostatek finančních prostředků na vzdělávání,
- tradičně dobrá spolupráce s ostatními úřady místní samosprávy,
- zavedená mezinárodní spolupráce,
- platformy pro výměnu zkušeností a informací (konference, semináře).

Slabé stránky:

- nízká motivace některých zaměstnanců na vzdělávání (chybí průmět do finančního ohodnocení a možnost kariérního růstu),
- nízká motivace některých vedoucích úředníků na vzdělávání jejich podřízených,
- nedostatečná prostorová kapacita pro vzdělávání,
- nízké využívání analýz efektivity vzdělávání,
- dosud nízké využití informačních technologií v organizaci vzdělávání a ve vzdělávání samotném.

Příležitosti:

- využití systémů kvality řízení,
- využití principů politiky rozvoje lidských zdrojů,
- členství v EU a přejmutí principů dobré praxe z ostatních zemí EU,
- možnosti rozšíření spolupráce s vysokými školami,
- programy stáží zaměstnanců v zahraničí,
- zájem o spolupráci ze zahraničí,
- nové formy vzdělávání.

Hrozby:

- zhoršení finanční situace hlavního města Prahy a z toho plynoucí nedostatek finančních prostředků na vzdělávání,
- stále vyšší nároky na povinné vzdělávání ze strany MV ČR a následný nedostatek financí a organizační kapacity,
- nedostatek prostorových kapacit při rozšiřování možností vzdělávání,
- nedostatek personální kapacity při rozšiřování možností vzdělávání,
- nedocenění role vzdělávání zaměstnanců,
- nedocenění role networkingu a mezinárodní spolupráce.

Hlavní strategické směry vyplývající ze SWOT analýzy

- **Osvěta**
  - zpracovat a zpřístupnit informace o politice rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců na Magistrátu hl. m. Prahy, o trendech rozvoje a informace o politice rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě.
- **Průzkum**
  - monitoring a dokumentace současného stavu, srovnávací studie,
  - poměřování a hodnocení situace v rozvoji lidských zdrojů a poskytování vzdělávání na základě stanovených kritérií (benchmarking) v srovnatelných subjektech v České republice i v zahraničí.
- **Metodická podpora**
  - součinnost s univerzitním prostředím,
  - spolupráce s orgány státní správy,
  - spolupráce na úrovni krajských úřadů,
  - spolupráce se zahraničními městy,
  - účast v mezinárodních projektech,
  - účast v mezinárodních organizacích vzdělávání dospělých,
  - pravidelná výměna zkušeností a informací na konferencích a seminářích.
- **Ovlivňování tvorby standardů a metodiky**
  - využívání systémů řízení kvality a mezinárodních standardů,
  - účast v orgánech státní správy, které o standardech a metodikách rozhodují (ministerské komise a pracovní skupiny).
- **Motivace zapojení zaměstnance**
  - průmět vzdělávání zaměstnance do jeho finančního ohodnocení,
  - možnost horizontální mobility zaměstnance (možnost přejít na jinou pracovní činnost v rámci Magistrátu hl. m. Prahy),
  - možnost vertikálního kariérního růstu zaměstnance (možnost postupu na vyšší funkce).
- **Zlepšení podmínek pro vzdělávání na Magistrátu hl. m. Prahy**
  - zvýšení prostorové kapacity pro vzdělávání,
  - zvýšení počtu zaměstnanců oddělení vzdělávání.

Analýza vzdělávacích potřeb

Magistrát hl. m. Prahy má v současné době 1900 zaměstnanců, z toho 1700 úředníků, na které se vztahuje povinné vzdělávání dle zákona o úřednících a 200 zaměstnanců, kteří jsou v souladu se zákoníkem práce povinni si prohlubovat svou kvalifikaci.

Úředníci jsou do svých funkcí vybíráni, podle stanovení zákona č. 312/2002Sb., o úřednících územních samosprávných celků, prostřednictvím výběrových řízení a musí splňovat kvalifikační požadavky dané zákonem i požadavky, které na danou pozici stanovuje zaměstnavatel prostřednictvím popisů pracovní činnosti na daném pracovním místě.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků staví před Magistrát hl. m. Prahy úkol zpracovat pro každého úředníka individuální plán vzdělávání. K tomu je třeba vycházet z analýzy reálných vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců úřadu. Jediným možným způsobem, jak zjistit vzdělávací potřeby každého zaměstnance, je využití systému hodnocení, které na Magistrátu hl. m. Prahy proběhlo pouze jedenkrát. Na základě takto získaných údajů o vzdělávacích potřebách byly sestaveny individuální plány vzdělávání, které jsou východiskem pro vytvoření cíleného a efektivního programu vzdělávání pro všechny zaměstnance. Hodnotila se jednotlivá kritéria související s odbornými a personálními předpoklady pracovní činnosti každého zaměstnance. V případě, že se vedoucí i podřízený shodli na dalším vzdělávání zaměstnance, zapsali navrhované opatření do dotazníku. Dotazníky se počítačově zpracovaly a vyplynula z nich potřeba vzdělávání každého zaměstnance. Na základě této potřeby byl sestaven individuální vzdělávací plán pro každého zaměstnance na následující tři roky a zároveň byly organizovány vzdělávací akce pro skupiny zaměstnanců se stejnými vzdělávacími potřebami.

V budoucnu by měl být systém hodnocení opět využíván a to i pro kariérní růst zaměstnanců, jejich motivaci a průmět do systému odměňování.

2
Zajištění vzdělávání v jednotlivých oblastech, výběr vhodných metod, výběr lektorů

Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hl. města Prahy a částečně i zaměstnanců úřadů městských částí zajišťuje útvar vzdělávání oddělení personálního odboru Kanceláře ředitele Magistrátu hl. města Prahy. Útvar se skládá ze sedmi zaměstnanců, specialistů na celoživotní vzdělávání dospělých, s dlouholetou praxí v oboru.

Útvar vzdělávání připravuje pololetně programy vzdělávání se základní nabídkou vzdělávacích akcí organizovaných a uskutečňovaných v Centru vzdělávání Magistrátu hl. m. Prahy. Zaměstnanci Magistrátu hl. města Prahy se mohou na vzdělávací akce přihlašovat přímo prostřednictvím intranetu. Dále jsou v průběhu celého roku zajišťovány odborné vzdělávací akce pro určité kategorie zaměstnanců dle aktuální

potřeby a také externí vzdělávací akce, které jsou orientované na specifické znalosti a dovednosti a nebylo by efektivní pořádat je samostatně, neboť se týkají jen úzkého okruhu osob či pouze vybrané části problematiky.

Všichni zaměstnanci mají rovný přístup ke vzdělávání, jejich účast je podmíněna souhlasem jejich nadřízeného a odpovídajícím popisem práce. Pro další studium jsou jim k dispozici publikace, které souvisí se vzdělávacími aktivitami pořádanými v Centru vzdělávání (zejména v oblasti problematiky Evropské unie, personalistiky a psychosociálních dovedností) a které si mohou v oddělení vzdělávání zapůjčit (informační systém je přístupný na intranetu).

Institucionální zajištění vzdělávání se koná prostřednictvím oddělení personálního odboru Kancelář ředitele Magistrátu hl. m. Prahy, vzdělávacích institucí akreditovaných dle z. č. 312/2002 Sb., ostatních vzdělávacích institucí působících na trhu, vysokých škol a univerzit i zahraničních partnerů (mezinárodní výměnné stáže).

Při poskytování vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy i městských částí jsou dodržovány následující principy:

Princip vysoké kvality vzdělávání:

- řádně prováděná analýza vzdělávacích potřeb v rámci systému hodnocení,
- vlastní kvalitní lektorský sbor,
- výběr vzdělávacích institucí na základě jejich kvality a kvalitního lektorského sboru,
- zpětná vazba,
- zvýšení investic do vzdělávání ze strany Magistrátu hl. m. Prahy,
- dostatek prostor pro vzdělávání.

Princip efektivnosti:

- vzdělávání navazuje na individuální plány vzdělávání každého zaměstnance, které jsou pravidelně aktualizovány; požadavky na vzdělávání tedy odpovídají vykonávanému druhu práce i potřebám samotného zaměstnance,
- vzdělávání je hodnoceno na základě získané zpětné vazby o efektivnosti od účastníků vzdělávání,
- vzdělávání je hodnoceno z hlediska účinnosti – dosažení požadovaných znalostí, dovedností, změna určitých postojů (měřitelná kritéria – závěrečné testy, zkoušky, obecně uznávané certifikáty podložené určitou mírou znalostí),
- vzdělávání je hodnoceno z hlediska dosaženého efektu v práci zaměstnanců, kteří ho absolvovali, hlavní metodou na této úrovni je hodnocení výkonu účastníka jeho nadřízeným,
- vzdělávání bude hodnoceno z hlediska jeho dopadu na výkonnost celé organizace Magistrátu hl. m. Prahy, nejlépe při využití systémů řízení kvality.

Princip transparentnosti:

- programy vzdělávání budou i nadále veřejně přístupné (brožury, intranet), stejně tak budou zveřejňovány i anotace k jednotlivým vzdělávacím akcím a seznam lektorů,
- prostředky vynaložené na vzdělávání a statistiky počtu zaměstnanců, kteří se zúčastnili vzdělávání jsou pravidelně zveřejňovány na intranetu/internetu.

Princip rovného přístupu ke vzdělávání:

- všichni zaměstnanci mají rovný přístup k informacím týkajícím se vzdělávání poskytovaného Magistrátem hl. m. Prahy,
- všichni zaměstnanci jsou vzdělávání na základě potřeb vzdělávání a stanoveného vzdělávacího plánu bez ohledu na pohlaví, věk, zdravotní stav, rodinný stav či funkci (§ 1 odst. 4 Zákoníku práce),
- jedinými podmínkami v přístupu ke vzdělávání je to, že navrhované vzdělávání musí odpovídat popisu práce zaměstnance, jeho vzdělávacímu plánu a je nutný souhlas nadřízeného.

Princip kontinuity:

- zachování principu celoživotního učení pro všechny zaměstnance,
- komplementarita formálního, neformálního a informálního učení,
- kombinace odborných a ekonomických cílů vzdělávání s cíli sociálními a kulturními.

Princip součinnosti zaměstnance:

- zaměstnanec musí být motivován zaměstnavatelem a musí být veden k sebemotivaci,
- motivací může být, kromě radosti z učení se, finanční ohodnocení, možnost horizontální mobility a vertikálního kariérního růstu.

Volba metody vzdělávání je jednou z nejdůležitějších fází plánování vzdělávání. Metody a délka vzdělávání záleží na pracovní funkci vzdělávaného zaměstnance a na cílech, kterých má být dosaženo.

Výběr metody vzdělávání závisí na:

- efektivitě nákladů,
- obsahu programu,
- vhodnosti zařízení,
- výběru a schopnostech účastníků (cílové skupině),
- výběru a schopnostech lektora,
- učebních zásadách (vodítka pro způsoby, kterými se lidé učí efektivněji),

- Pružnosti organizační struktury zaměstnavatele,
- Rozpočtu na vzdělávání.

Na Magistrátu hl. m. Prahy se využívají ve vzdělávání převážně tradiční metody jako přednášky, případové studie, hraní rolí a podobně.

Moderní metody, které se běžně využívají v zemích Evropské unie a v některých velkých podnicích se soukromým kapitálem v České republice, se na Magistrátu hl. m. Prahy doposavad nevyužívají, neboť pro ně ve stávajícím pevném rámci pracovních míst nebyly vypracovány podmínky a stanovena pravidla. Jedná se o metody, které se bude úsek vzdělávání snažit v budoucnu využívat (koučování, mentoring, rotace).

3
Kontrola kvality poskytovaného vzdělávání

Zpětná vazba ze strany účastníků

Zpětná vazba ze strany účastníků vzdělávání má velký význam hlavně pro úsek vzdělávání. Z dotazníků, které účastníci vyplňují po skončení vzdělávací akce, je možné vyčíst údaje o kvalitě lektora a jeho práce, o úrovni materiálního zabezpečení akce, o prostoru k diskusi a jiné důležité informace. Na Magistrátu hl. m. Prahy je vzdělávání zaměstnanců organizováno tak, že většina akcí je pořádána ve vlastní gesci, některé jsou svěřovány akreditovaným vzdělávacím organizacím, zatímco odborné vzdělávání, se realizuje především přes tzv. externí vzdělávací akce. Případy, kdy je vzdělávání organizováno ve vlastní gesci Magistrátu hl. m. Prahy, jsou stále častější (je to finančně výhodné). Jedná se především o právní předpisy, vstupní vzdělávání, psychosociální dovednosti, počítačovou gramotnost a jazykové vzdělávání. V těchto případech dostávají účastníci dotazníky, které vyplňují a které garant kurzu vyhodnocuje. Pokud je vzdělávání našich úředníků svěřováno vnějším subjektům, což se děje v případě přípravy a zkoušek zvláštní odborné způsobilosti, vzdělávání vedoucích úředníků a v některých případech i školení v oblasti psychosociálních dovedností, vyplňují účastníci většinou hodnotící arch, který připravila sama organizace. V případě externích vzdělávacích akcí má Magistrát hl. m. Prahy svůj formulář hodnocení na intranetu, který účastník vyplňuje a který vyhodnocuje garant pro externí vzdělávací akce.

Test získaných znalostí a dovedností a postojů ze strany účastníků

Je pravda, že v teorii se často uvádí nutnost provádět vstupní test znalostí. Takový test není však nutné při vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy provádět, protože úroveň znalostí a dovedností účastníků vzdělávání vyplývá z hodnocení, z jejich vzdělávacího curricula, z pracovní pozice atd. Pokaždé se ale po zakončení vzdělávací akce hodnotí výsledky vzdělávání. Toto hodnocení se většinou provádí pomocí testů. Ty jsou buď standardizovány nebo neformální. Většinou preferujeme

testy objektivní s předem stanovenými odpověďmi, protože je pro nás snadnější jejich analýza. Další velmi využívanou metodou je dotazování a diskuse, kterých je využíváno především v průběhu vzdělávání.

Hodnocení změn v pracovním chování úředníka

Hodnocení na pracovišti provádí na Magistrátu hl. m. Prahy nadřízený úředníka. Do roku 2003 měl tento typ hodnocení neformální charakter, v roce 2003 byl otestován systém formálního hodnocení, který je více objektivní než neformální hodnocení. Hodnocení by mělo být chápáno nejen jako analýza vzdělávacích potřeb, ale i jako motivační nástroj směrem k úředníkovi (hodnocení by se mělo promítat průřezově do jeho odměňování a kariérních možností).

Hodnocení dopadu vzdělávání zaměstnanců na práci celého úřadu

V současné době není možné hodnotit dopad poskytnutého vzdělávání na práci úřadu vzhledem k tomu, že není zpracována strategie rozvoje lidských zdrojů na Magistrátu hl. m. Prahy a nejsou využívány objektivní systémy, v rámci kterých by bylo možné takový dopad měřit. Přesto však pro potřeby vzdělávání využíváme údaje týkající se počtu stížností na jednotlivých odborech, fluktuace, čas strávený při vyřizování jednotlivých pracovních úkolů apod.

Strategie rozvoje lidských zdrojů na úřadu je připravována a doufáme, že bude do konce roku 2005 dokončena.

4
Závěr

Povinnost dalšího vzdělávání zaměstnanců vyplývá ze zákoníku práce, ze zákona č. 312/2002 Sb. i z vnitřních dokumentů Magistrátu hl. m. Prahy (Pracovní řád, Strategický plán, Programové prohlášení Rady HMP). Vzdělávání zaměstnanců je součástí rozvoje lidských zdrojů tak, jak to vyplývá za závěrů OECD a ze Strategie rozvoje lidských zdrojů České republiky.

To, že zákon ukládá některé typy povinných školení není dle našeho názoru logické i proto, že zákon neřeší finanční zabezpečení pro povinné vzdělávání a to představuje nejvyšší položky v rozpočtu na vzdělávání zaměstnanců.

Průměrná hodnota indikátoru investice do vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy se pohybuje okolo 2,5 % (poměr prostředků na mzdy a prostředků na vzdělávání), což je velmi dobrý průměr ve srovnání s ostatními institucemi v České republice, ale je nutno vzít v úvahu, že doporučovaná hodnota je 4 % a že v zemích EU se tato hodnota pohybuje v průměru okolo 7 %.

Vzdělávání na Magistrátu hl. města Prahy musí přispívat zejména k tomu, aby se všichni jeho zaměstnanci stali aktivními nositeli jeho cílů. Proto je především nutné

rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné pro efektivní práci zaměstnanců a dát dostatečně velký prostor etickým hodnotám a tak zvaným „měkkým“ dovednostem moderní veřejné správy, jako je jednání s občany a podnikateli, poskytování rad a informací, jednání s cizinci, respektování občanských práv, iniciativní předcházení problémům, řešení konfliktů, překonávání administrativních bariér apod.

Zaměstnancům Magistrátu hl. m. Prahy musí být poskytováno vzdělávání na základě jejich individuálních plánů vzdělávání a na základě principu efektivity, vysoké kvality, kontinuity, rovného přístupu a součinnosti. Zaměstnanci musí být ke vzdělávání zaměstnavatelem motivováni, neboť vzdělávání a učení nelze oddělovat od celkové kultury úřadu, vedení lidí a péče o zaměstnance. Mezi motivační faktory patří celkové ovzduší a kultura úřadu, perspektivy budoucího osobního rozvoje a uplatnění, mezilidské vztahy, odborná a lidská autorita managementu, styl řízení a jednání, péče o lidi, jejich zdraví a pracovní a životní prostředí a jiné faktory. Systém vzdělávání zaměstnanců je součástí politiky rozvoje lidských zdrojů Magistrátu hl. m. Prahy a měl by být začleněn do systému řízení kvality, který na Magistrátu hl. m. Prahy doposavad zaveden není.

Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu hl. m. Prahy by mělo být v budoucnosti realizováno co nejvíce prostřednictvím vlastních akreditovaných vzdělávacích akcí, což by přineslo značné snížení nákladů. Za tím účelem by však měla být rozšířena prostorová a organizační kapacita útvaru vzdělávání (učebny, zaměstnanci).

Každé dva roky uspořádá útvar vzdělávání konferenci s mezinárodní účastí (první konference se konala v listopadu 2003), na které dá prostor diskusi na téma vzdělávání úředníků ve veřejné správě. Konference se bude konat letos od 1.–2. prosince na téma „Strategie rozvoje lidských zdrojů v České republice a v Evropě“.

Eva Ferrarová

Magistrát hlavního města Prahy

Dušan Jelínek

KDY BUDE ÚŘEDNÍK ATRAKTIVNÍ PRACOVNÍ SILOU PRO KOMERČNÍ SFÉRU?

Abstrakt

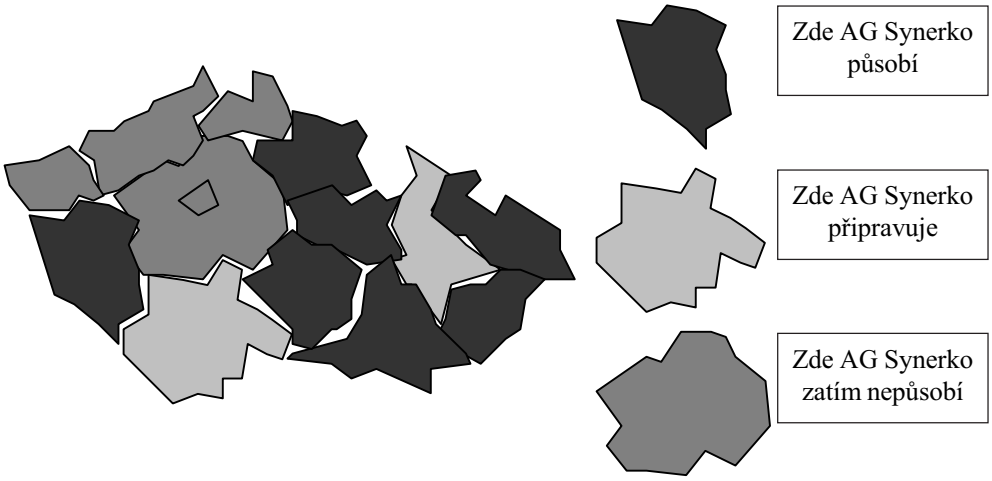
Autor rozebere strukturu vzdělávacích programů průběžného vzdělávání, zkušenosti z šestnácti programů, asi jednoho tisíce zúčastněných úředníků a několika desítek úřadů. Další část příspěvku bude věnována vztahu úředníků k veřejnosti, k naplňování veřejné služby a k volebním programům stran, které nominují své zastupitele. Jaké jsou silné a slabé stránky úředníků, co je od nich očekáváno, a jak to naplňují. V hlavní části se autor zamyslí nad kompetencemi úředníků, nad vztahem kompetencí ke kodexu úředníka a ke vzdělávacím programům. Bude vycházet z několikaleté zkušenosti s formulací a rozvojem klíčových kompetencí v komerční sféře a z přípravy ambiciózního projektu Kompetence pro trh práce, který se připravuje pro Moravskoslezský kraj a získal dotaci z EU. V závěru se pokusí předpovědět, zda bude úředník atraktivní pracovní silou pro komerční sféru.

Akreditované vzdělávací programy

1. Asertivní jednání emocionálně náročných situacích
2. Člověk v krizové situaci
3. Efektivní komunikace ve veřejné správě
4. Formy nemateriálního odměňování
5. Hodnocení zaměstnanců
6. Prezentační dovednosti
7. Projektové řízení
8. Řízení konfliktů a zvládání stresů
9. Stimulace a motivace zaměstnanců
10. Time management, jak hospodařit s časem
11. Typologie osobnosti v manažerské činnosti
12. Úvod do nového správního řádu 500/2004 Sb.
13. Aplikace nového správního řádu 500/2004 Sb.
14. Vedení lidí
15. Vnitroorganizační komunikace
16. Základy psychologie pro pracovníky veřejné správy

Při konstrukci vzdělávacího schématu jsme vycházeli ze zkušenosti v komerční sféře a z dílčích znalostí veřejné správy. Organizace se ve vzdělávání stále více zaměřují na řadové zaměstnance. Pravděpodobně to souvisí s neustálým nárůstem služeb v portfoliu všech organizací. Veřejná správa je hlavně službou veřejností, proto první

vzdělávací programy byly zaměřeny do oblasti komunikace úředníka s občanem. Druhou skupinou programů byly kurzy pro vedoucí úředníky. Veřejná správa postrádá některé prvky chování, které se bez cílevědomého působení vedoucích získávají těžko. Jedná se hlavně o projektový přístup ke změnám a o týmovou práci.



Z dosavadního působení v 7 krajích vidíme značné rozdíly v přístupu vedoucích úřadů ke vzdělávání v měkkých dovednostech. Zatím není celoživotní vzdělávání chápáno jako příležitost pro jednotlivce a nezbytnost pro společnost. Velkou šanci vidíme v případě, že státní správa nezměkčí zákon o vzdělávání. Reakce úředníků na absolvované vzdělávací programy a lepší zvládání konfliktních situací přesvědčí vedoucí úřadů, že kvalitní veřejná služba bez správné komunikace a dalších měkkých dovedností je nedosažitelná.

Statistika k 30. 6. 2005	**Počet kurzů**	**Počet účastníků**	**Počet úřadů**
Efektivní komunikace	34	650	13
Asertivní jednání …	16	300	19
Řízení konfliktů a zvládání stresů	11	172	14
Úvod do správního řádu	5	187	17
Time management	4	103	9
Hodnocení zaměstnanců	3	52	11
Základy psychologie	2	43	5
Člověk v krizové situaci	1	44	5
Prezentační dovednosti	1	18	3
Projektové řízení	1	18	2
	78	**1587**	**50**

Údaje o počtech realizovaných kurzů a o počtech absolventů jsou v souladu se záměry tvůrců vzdělávacích programů. Efektivní komunikace je vytvořena jako základ měkkých dovedností, asertivní jednání jako nádstavba. Oba programy jsou zaměřeny na vztah úředníka k občanovi. Další dva kurzy Řešení konfliktů a zvládání stresů a Time management jsou zaměřeny více na úředníka a posílení jeho schopnosti dlouhodobě poskytovat kvalitní službu.

Potěšil nás zájem o čtyřdenní program Základy psychologie a spokojenost účastnic, které jej absolvovaly.

Zatím není zájem o vzdělávání vedoucích úředníků, což si vysvětlujeme tím, že teprve nedávno skončila školení vedoucích úředníků podle § 27 zákona. Výjimkou je kurz Hodnocení zaměstnanců.

Úředník a volební programy vítězných politických stran

Je otázkou, zatím bez dostatečných odpovědí, jak se má úředník chovat k volebním programů, různých politických stran. Má být politicky neutrální nebo se má měnit podle výsledků voleb? A proč se o tom zmiňuji zde? Správní řád hovoří o modelech chování úředníka, které jsou žádoucí. Kodex etiky úředníka hovoří částečně o chování úředníka, ale více prostoru věnuje nežádoucím modelům chování. Kurzy měkkých dovedností jsou o trénování žádoucích modelů chování. Chybí dlouhodobější výchova, která by vyjasňovala postoje úředníků k volebním programům politických stran. A rozpor vlastních postojů úředníka a postojů očekávaných zastupiteli může působit oběma stranám potíže.

Kompetence úředníka

Silnými stránkami úředníka, jak jsme ho/ji poznali na kurzech, je vstřícnost, kooperativnost, ochota, disciplina. Část úředníků vykazovala dobrou komunikativnost, koncentraci na problém.

Slabými stránkami úředníka je nižší motivace ke vzdělávání, menší míra tvořivosti, obava před vlastním neúspěchem, nedůvěřivosti, nejistotou ve své roli. Část úředníků byla silně frustrována, autoritativní.

Prozatím není norma, se kterou je možné úředníka nebo úřad srovnávat. Kodex etika úředníka je sice schválen vládou, ale jinak je pro úřady nezávazný. Občan si vytváří vlastní normu ideálního úředníka a média jej spíše utvrzují v názoru, že situace je špatná. Ale jaký by měl úředník být? K jakému obrazu jej mají ministerstvo vnitra a hlavně vedoucí úředníci a zvolení zástupci lidu směrovat se moc neví.

Rozvoj úředníků a vzdělávání

Vzdělávání, tak jak je navrženo zákonem č. 312/2002 Sb., má podle mého názoru dlouhodobý potenciál sehrávat v rozvoji úředníků pozitivní roli. Časem se uspokojí zájem o odborné kurzy a nezbude, než plánovaný rozsah vzdělávání zaplnit jinými druhy kurzů. Na řadu přijdou měkké dovednosti, později nástroje pro práci skupin

a týmů, později specializované dovednosti z arzenálů řízení kvality a procesů, sociální odpovědnosti úřadů a jimi řízených organizací, znalostního managementu, atd. Možná to bude jinak. Povinnost studovat vyvolá sama poptávku, jak se to děje už dnes.

Dobrý úředník bude pro komerční sféru vynikajícím přínosem někde již od roku 2008 a počet regionů se zájmem o úředníky se bude zvyšovat. Tento názor je trochu odrazem poznání, trochu vírou, trochu nadsázkou, ale hlavně příspěvkem k diskusi o důvěře v úředníka.

Dušan Jelínek

AG Synerko, s.r.o.

Radek Kovařík

ZKUŠENOSTI S E-VZDĚLÁVACÍMI PORTÁLY, WWW.AKREDITOVANEKURZY.CZ

Abstrakt

Společnost RENTEL, a.s. se specializuje na tvorbu a realizaci akreditovaných e-learningových a kombinovaných kurzů. V prvním čtvrtletí roku 2005 byl laické i odborné veřejnosti představen e-vzdělávací portál www.akreditovanekurzy.cz, který si klade za cíl přiblížit moderní formy studia zejména pracovníkům ve veřejné správě. Koncepce e-vzdělávacího portálu vznikala ve spolupráci s potenciálními uživateli a je kontinuálně doplňována dle aktuálních potřeb uživatelů.

Portál „AKREDITOVANÉ KURZY" vznikl za účelem zkvalitnění nabídky a dostupnosti akreditovaných vzdělávacích programů. Přínosem portálu je rozšíření nabídky vzdělávacích programů a zavedení nové, moderní formy vzdělávání – eLearningovou (distanční a kombinované studium s využitím výpočetní techniky) do oblastí vzdělávání, které byly doposud doménou tradiční, prezenční výuky.

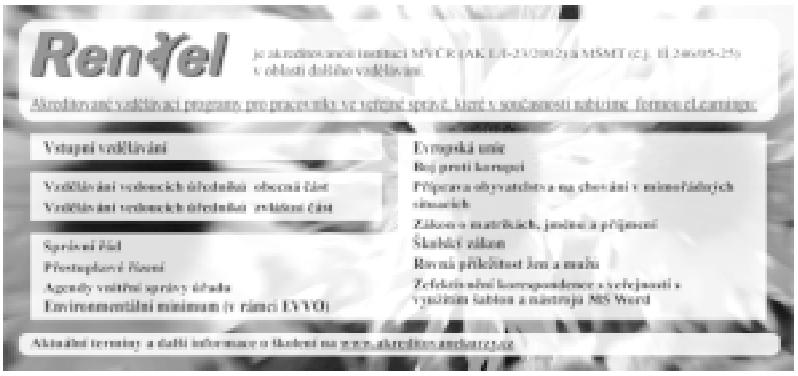
Portál rovněž nabízí uživatelům z řad zaměstnanců veřejné správy ucelenou metodiku organizace studia eLearningových vzdělávacích programů v ucelené a srozumitelné podobě.

1
Portál „AKREDITOVANÉ KURZY"

Portál „AKREDITOVANÉ KURZY" byl vytvořen s cílem zkvalitnit nabídku a dostupnost akreditovaných vzdělávacích programů zejména pro pracovníky ve veřejné správě a potažmo i pedagogické pracovníky a jiné profesní skupiny. Přínosem portálu je rozšíření nabídky akreditovaných vzdělávacích programů a zavedení nové, moderní formy vzdělávání – eLearning (distanční a kombinované studium s využitím výpočetní techniky) i do oblastí vzdělávání, které byly doposud doménou tradičních forem vzdělávání.

Portál rovněž nabízí uživatelům z řad zaměstnanců veřejné správy ucelenou metodiku organizace studia eLearningových vzdělávacích programů v ucelené a srozumitelné podobě.

Portál „AKREDITOVANÉ KURZY" je v současné době prvním projektem založeným na distanční a kombinované formě studia pro danou cílovou skupinu.

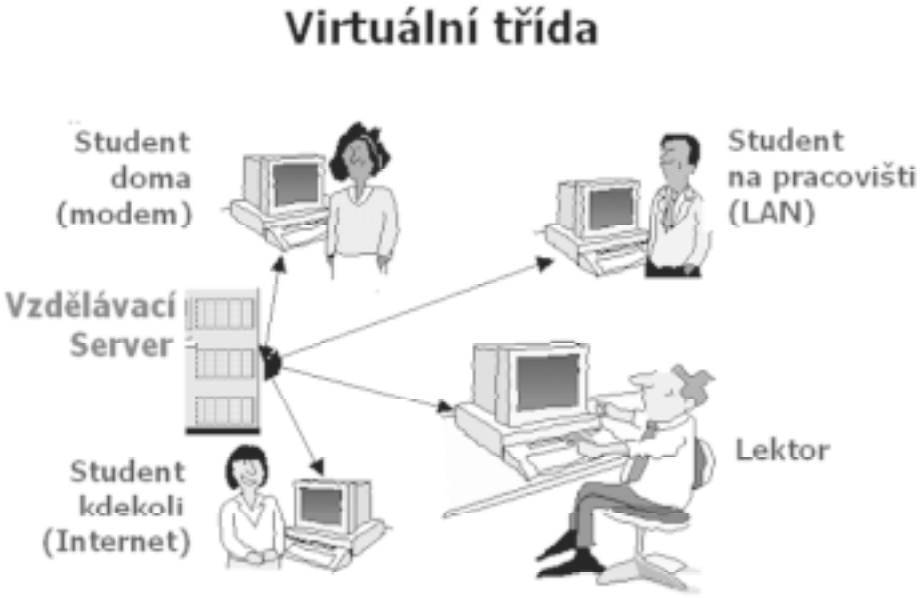


Stručný obsah portálu www.akreditovanekurzy.cz

- Seznam akreditovaných kurzů včetně anotace, časové dotace
- Ediční plán (připravované kurzy), plánované pilotní běhy, novinky
- Informace – organizace školení, slevové programy, …
- Harmonogram školení – termíny realizace kurzů

2
eLearning

eLearning je moderní způsob vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií.



Kurzy jsou zpracovány formou multimediálních výukových programů, které zahrnují text, obrazovou informaci, případně i zvuk (např. audio a video materiál, animace, flash).

Studující v takto vytvořené virtuální třídě přistupují ke vzdělávacímu kurzu, tedy k obsahu, přes Internet ze svých počítačů pomocí internetového prohlížeče (MS Internet Explorer 5. a vyšší).

Každý ze studujících tak může prostřednictvím svého počítače absolvovat zvolený kurz, aniž by byl nucen opustit své pracoviště či domov.

Studijní materiály jsou doplněny autotesty, funkcemi jako fulltextové vyhledávání apod.

Na závěr kurzu složí studující zaměstnanec hodnocený test a úspěšným studujícím je vystaveno osvědčení o absolvování akreditovaného kurzu.

Úřad získá v závěrečné zprávě vyhodnocení úspěšnosti absolventů.

3
Krátce o přednostech Learningových kurzů

a) Z pohledu studujícího

- Sami si určují kdy a kde se vzdělávají.
- Sami si určují studijní tempo.
- Mají možnost přizpůsobovat si hloubku studia jednotlivých oblastí svým stávajícím znalostem.
- Mají možnost vracet se v průběhu studia k již absolvovaným tématům.
- Mají možnost pomocí autotestů zjistit úroveň naučeného s důrazem na přípravu na závěrečný test.

b) Z pohledu organizace

- Zkrácení nepřítomnosti pracovníků na pracovišti
- Zjednodušení a zefektivnění řízení vzdělávání
- Snížení cestovních a dalších nepřímých nákladů na vzdělávání

4
Seznam akreditovaných kurzů RENTEL, a. s.

a) Vstupní vzdělávání (podle § 19 zákona)

Vstupní vzdělávání
Akreditovaný distanční vzdělávací program obsahující povinné i nepovinné části ze zákona a dle vzorových vzdělávacích programů MV v kombinaci s vstupním prezenčním seminářem.

b) Průběžné vzdělávání (podle § 20 zákona)

Environmentální minimum
Distanční program obsahově vychází z usnesení vlády č. 1048/2000 a řeší úkol č. 9 Akčního plánu na léta 2001–2003, environmentální vzdělávání veřejné správy a je povinnou součástí implementace Usnesení vlády č. 601/1999 k Návrhu koncepce přípravy pracovníků veřejné správy.

Evropská unie
Cílem tohoto programu je naplnění Usnesení vlády č. 841/1999 o proškolení všech zaměstnanců veřejné správy ve znalostech o Evropské unii, z čehož vychází i obsahová náplň kurzu.

Boj proti korupci
Tento distanční vzdělávací program byl koncipovány v návaznosti na probíhající reformní procesy v české veřejné správě v souladu vládou schválenou Koncepci přípravy pracovníků veřejné správy.

Zákon o matrikách, jménu a příjmení
Distanční vzdělávací program, který svým obsahem zasahuje prakticky všechny pracovníky státní správy a zejména samosprávy, kteří pracují v oblasti matrik a evidence obyvatel a obecně se zabývají správními úkony s těmito oblastmi souvisejícími.

Minimum o strukturálních fondech EU
Cílem tohoto distančního programu je sjednotit a utřídit základní znalosti o strukturálních fondech v Evropské unii a informovat a orientovat účastníka v oblastech fungování fondů EU a poskytnout informace, které zvýší šance uchazečů o podporu Evropské unie.

Zefektivnění korespondence s veřejností s využitím šablon a nástrojů MS Word
Program je zaměřen na zefektivnění práci zaměstnanců veřejné správy s textovými dokumenty, korespondencí a formuláři s cílem zdokonalení práce s textovým editorem především ve funkčnostech používaných běžně pracovníkem veřejné správy.

Rovné příležitosti žen a mužů
Program, vytvořený dle usnesení vlády České republiky ze dne 12. května 2004 č. 453, slouží jako základní úvod do problematiky genderové rovnosti a jeho cílem je inspirovat úředníky veřejné správy k zamyšlení nad tím, proč je důležité zohledňovat různé dopady jednotlivých rozhodnutí pro ženy a pro muže.

Správní řád
Cílem programu je seznámit s aplikací a výkladem zákona č. 500/2004 Sb., správní řád a souvisejícími normami v obecné rovině pracovníky veřejné správy na všech úrovních. Kurz je realizovaný formou moderovaného eLearningu, účastníci mají tedy možnost pokládat odborné dotazy na tutorský tým, který tvoří pracovníci oddělení správního řízení Ministerstva vnitra České republiky.

Přestupkové řízení
Programu seznamuje s obecnou a procesní částí Zákona o přestupcích, s jeho aplikací a výkladem a souvisejícími normami v obecné rovině pracovníky veřejné správy na všech úrovních.

Agendy vnitřní správy úřadu
Cílem vzdělávacího programu je prohloubit a rozšířit znalosti a vědomosti pracovníků veřejné správy v oblasti vnitřní správy a ochrany obyvatel. Primárně je určen pracovníkům na pozici asistentů tajemníků úřadů a asistentů vedoucích pracovníků. Předložený vzdělávací program byl aktualizován podle změn týkajících se problematiky veřejné správy včetně dopadů vycházejících z implementace a náběhu legislativy ČR po 1. 5. 2004, kdy ČR vstoupila do EU.

Školský zákon
Cílem kurzu je seznámit účastníky školení s novou legislativou platnou od roku 2005. Snaží se poskytnout ucelenou a přehlednou informaci o zákonech a prováděcích vyhláškách. Formou výkladu poskytuje účastníkům informace o záměrech zákona. Zákony a předpisy jsou v kurzu uváděny, ale nejsou stěžejní informací. Kurz se skládá téměř výhradně z výkladu lektora a tím si klade za úkol předat účastníkům důležité a očekávané informace.

c) Vzdělávání vedoucích úředníků (podle § 27 zákona)

Vzdělávání vedoucích zaměstnanců ÚSC – obecná část
Program vychází z vzorového vzdělávacího programu vytvořeného ve spolupráci s Institutem veřejné správy Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně v roce 2003 a který byl aktualizován v souladu s náběhem legislativy ČR po 1. 5. 2004, kdy ČR vstoupila do EU.

Vzdělávání vedoucích zaměstnanců ÚSC – zvláštní část
Program vychází z vzorového vzdělávacího programu vytvořeného ve spolupráci s Institutem veřejné správy Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně v roce 2003 a který byl aktualizován v souladu s náběhem legislativy ČR po 1. 5. 2004, kdy ČR vstoupila do EU.

5
Hlavní přínosy fungování portálu – hodnoceno po přibližně půlročním provozu

- Zjednodušila a zefektivnila se komunikace mezi RENTEL a personalisty na úřadech.
- Vytvořil se jednotný a srozumitelný komunikační kanál.
- Portál přináší on-line aktualizované změny.
- Došlo k výraznému zvýšení počtu úřadů, které se zúčastnily školení touto formou, zejména z menších regionů.

- Úřady mohou přihlašovat do jednotlivých běhů školení i jednotlivce.
- Publikováním harmonogramů školení s předstihem do konce roku mají zaměstnanci na úřadech větší možnost si vzdělávací aktivity individuálně naplánovat.
- V neposlední řadě jsou publikované informace lépe přenositelné (např. pracovník zajišťující vzdělávání může poskytnout vedoucím odborům odkaz na portál a ti si zde sami mohou najít to, co je zajímá).

6
Další e-vzdělávací portály

Ve spolupráci s konkrétními krajskými úřady vznikly dále v rámci odborné a metodické pomoci KrÚ směrem k zaměstnancům obcí v kraji:

- e-vzdělávací portál Krajského úřadu Zlínského kraje (www.rentel.cz/zlin),
- e-vzdělávací portál Krajského úřadu Jihomoravského kraje (www.rentel.cz/jmk).

Oba portály vznikly dříve než výše prezentovaný www.akreditovanekurzy.cz.

Portály krajských úřadů navíc prezentují informace i mimo nabízené eLearningové kurzy (např. prezenční školení Vstupní vzdělávání pořádaná KrÚ), stejně tak jsou zde upraveny např. harmonogramy školení a další funkčnosti vždy dle požadavků krajských úřadů.

Mgr. Radek Kovařík
obchodní manažer
RENTEL, a. s.

Lenka Krhutová

OD PATERNALIZMU K LIDSKÝM PRÁVŮM – VEŘEJNÁ SPRÁVA A OBČANÉ SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM

Anotace

Příspěvek se zabývá aktuálním stavem a průběhem přípravy systému vzdělávání pracovníků veřejné správy v rámci priorit vlády pro oblast zdravotního postižení, kterým se naplňuje opaření Národního plánu vyrovnávání příležitostí pro občany se zdravotním postižením. Příspěvek obsahuje stručný popis historie, motivace a důvodů vzniku přípravy systému včetně jejich vztahu k evropským integračním procesům a perspektivám vývoje. Součástí příspěvku je zpráva o průběhu pilotních seminářů zaměřených na vzdělávání pracovníků personálních útvarů a útvarů vzdělávání v obcích a krajích, které v roce 2004 uspořádalo za významné podpory Ministerstva vnitra Výzkumné centrum integrace zdravotně postižených v sedmi krajích ČR. V příspěvku je pojednáno o zásadních tématech v oblasti personalistiky a vzdělávání vztahující se k problematice zdravotního postižení – specifika výběrových řízení, antidiskriminační opatření úřadu, rezortismus, komunikace, etika pracovníků veřejné správy ve vztahu k jednání s lidmi se zdravotním postižením ad.

Klíčová slova:
veřejná správa a rovný přístup k občanům se zdravotním postižením; rezortismus, komunikace, etika; antidiskriminační opatření; vzdělávací systém se zaměřením na problematiku zdravotního postižení; zpráva o průběhu pilotních seminářů.

Zdravotní postižení je zvykově historicky i psychologicky chápáno jako automatický předpoklad k zařazení jeho nositele do oblasti sociální péče, charitativních aktivit a v lepším případě lidského soucitu. Postoj k tomuto fenoménu se bude u každého člověka lišit v závislosti na jeho osobní zkušenosti, výchově, společenském prostředí, míře informovanosti a dalších faktorech. Občan se zdravotním postižením (ZdP) je v obecném povědomí vnímám převážně jako paternalistický objekt sociálního zabezpečení; myšlenka „občan se zdravotním postižením jako subjekt práv“ se v praxi prosazuje obtížně, neboť naráží na předsudky, neinformovanost, zakořeněné zvyky apod.

Občané se zdravotním postižením nejsou v české společnosti zpravidla považováni za minoritu se specifickými právy a potřebami. Vůči občanům se zdravotním postižením jako k jedné z posledních skupin ve společnosti přetrvává vědomí „historické neodpovědnosti“ za systémové diskriminační a segregační přístupy, kterými česká společnost a dřívější totalitní stát vydělovaly zdravotně postižené ze svého středu. Tato historická příkoří mající mnohdy podobu systémové diskriminace či individuálních trestných činů nebyla v počátcích rozvoje demokratického státu pojmenována a pro řadu dalších úkolů ani řešena. Právě vůči občanům se zdravotním postižením

jako obětem diskriminace nebývalého rozsahu bylo na místě učinit vstřícné gesto, kterým by majoritní společnost uznala újmu, které byli tito občané vystaveni. Uvedené hodnocení se netýká výlučně orgánů státu, ale stejně tak je platné i při posuzování vztahu společenských elit, představitelů občanské společnosti, médií ad. k občanům se zdravotním postižením. V České republice na počátku 21. století se diskriminační tlaky pochopitelně projevují v jiných oblastech a nesouměřitelnými způsoby. V současnosti jde zejména o dlouhodobé nerespektování či neznalost základních a zásadních odlišností, které tuto minoritu občanů definují. Jedná se o složitou a propletenou síť sestávající ze silných a zakořeněných diskriminačních tradic v oblasti společenských zvyků a vztahů, architektonických, vzdělanostních a pracovních bariér, jakož i individuálních postojů a soudů o zdravotním postižení a jeho nositelích.[1]

Podle Listiny základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku ČR, jsou lidé svobodni a rovni v důstojnosti i v právech. Je povinností společnosti vytvořit takové prostředí, které umožní, aby deklarovanou svobodu a rovnost mohli užívat také lidé se zdravotním postižením – aby měli možnost svobodného pohybu, mohli vést soběstačný život, studovat, pracovat, využívat svůj volný čas ke kulturním a sportovním aktivitám ad. Dosažení tohoto cíle vyžaduje značné a trvalé úsilí a je doprovázeno existencí velkého množství bariér.[2] Občané se zdravotním postižením se setkávají s bariérami nejen při hledání zaměstnání a jeho udržení, ale i při hledání přístupné dopravy, při vstupu do budov a jiných zařízení nebo při získání přístupu k informacím, ke vzdělání a pracovní kvalifikaci, v přístupnosti ke zdravotní a sociální péči ad. Výraznou bariérou, která znesnadňuje vytváření rovných příležitostí, jsou stereotypní postoje společnosti vůči lidem se zdravotním postižením. Dosažení rovných příležitostí pro občany se zdravotním postižením vyžaduje řešení v mnoha oblastech; znamená to mimo jiné odstraňovat diskriminaci, podporovat nezávislý způsob života a vyšší míru sociální integrace.[3]

Občané se ZdP tvoří významnou skupinu – minoritu – občanů ČR. Na základě kvalifikovaných odhadů se jedná přibližně o 10 % obyvatel ČR, tj. cca 1 mil. Zdravotní postižení se však přímo dotýká mnohem vyššího počtu obyvatel, neboť většina lidí se ZdP žije v rodinách – tyto jsou důsledky zdravotního postižení bezprostředně zasaženy ve sféře psychologické, sociální, ekonomické aj.[4]

Problematika životních podmínek lidí s postižením je náročná, obsáhlá, je nadrezortní, zasahuje průřezově do řady kompetenčních oblastí státní správy i samosprávy. Od roku 1991 jsou realizovány plány vyrovnávání příležitostí pro občany se zdravotním postižením na národní a od roku 2004 i krajské úrovni. V témže roce vznikl významný vládní dokument Střednědobá koncepce státní politiky vůči občanům se zdravotním postižením. Cílem uvedených programových dokumentů je vytvořit podmínky pro jejich rovné příležitosti a pro zlepšení kvality jejich života. Součástí všech

[1] Použitá literatura č. 1, str. 5

[2] Použitá literatura č. 2, str. 8

[3] Použitá literatura č. 3, str. 13

[4] Použitá literatura č. 4

uvedených dokumentů je rovněž požadavek vzdělávání pracovníků veřejné správy v oblasti zdravotního postižení na různých stupních a úrovních veřejné správy (VS), neboť právě oni mají významný vliv při vytváření nových a naplňování – popřípadě úpravě – stávajících normativně právních aktů majících přímý vliv na kvalitu života lidí se zdravotním postižením.[5]

Vláda ČR usnesením č. 596 ze dne 18. června 2003 uložila Ministerstvu vnitra (MV) vytvořit do konce roku 2004 systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě se zaměřením na komplexní problematiku zdravotního postižení a začlenit jej do systému jejich odborného vzdělávání. Vzdělávání VS v oblasti zdravotního postižení patří v současné době mezi vládní priority řešení aktuálních požadavků v oblasti vzdělávání.

1
Vzdělávání pracovníků veřejné správy v oblasti komplexní problematiky zdravotního postižení[6]

1.1 Důvody pro zavedení vzdělávání

Prvním důvodem je reakce na zvýšení počtu lidí se ZdP v kontaktu s veřejnou správou. Reforma VS přináší větší odpovědnosti orgánů veřejné správy, a také větší odpovědnost člověka sama za sebe. Zvýšení počtu lidí se ZdP, kteří si na úřadech sami vyřizují své záležitosti, je zákonitým důsledkem uplatňování principu subsidiarity a vyplývá rovněž ze skutečnosti, že stále větší počet těchto občanů žije díky rozvoji nových typů sociálních služeb v prostředí přirozených komunit – nejsou již automaticky umísťováni do ústavních zařízení s nepřetržitým pobytem.

Druhým důvodem je potřeba přispění ke zvýšení kvality fungování VS a obnovování důvěry veřejnosti ve veřejné instituce. V důsledku spojeného modelu výkonu VS v území jsou obecní a krajské úřady činné jednak v oblasti výkonu státní správy, kdy většina činností probíhá v režimu správního řízení a jednak v oblasti samosprávných činností, kde správní řízení není dominantní aktivitou a kde úřad plní zejména funkci odborných orgánů při realizaci aktivit, o kterých rozhodují orgány samosprávného celku – např. rozhodování o prioritách rozvoje území, směrování finančních toků apod., které se úzce dotýkají rovněž zcela konkrétní adresné skupiny obyvatelstva se ZdP na konkrétním území.

Pro řešení konkrétní situace, se kterou občané se ZdP za pracovníky úřadů přicházejí, je tedy nezbytná nejen dobrá znalost právního prostředí a správních procesů, ale také dovednost jednat, vyjednávat. Vzhledem ke specifickým potřebám jednotlivých skupin osob se ZdP je žádoucí, aby pracovníci VS na různých stupních řízení byli v rámci své specializace dostatečně obeznámeni s problematikou ZdP jako celkem s důrazem

[5] Použitá literatura č. 4

[6] kapitola 1 kráccena a upravena podle použité literatury č. 4

na vzájemné vazby a vztahy v systému tak, aby byly vytvořeny předpoklady pro kvalitní a efektivní průběh správních řízení a ostatních jednání mimo správní řízení a aby při nich byla posílena důstojnost občanů se ZdP. Záměrem vytvoření komplexního systému vzdělávání pracovníků ve VS se zaměřením na diskutovanou problematiku je de facto zavést pro tuto oblast určitý standard kvality v návaznosti na připravované Standardy kvality veřejných služeb. Problematika ZdP a její přímá souvztažnost ke kvalitě výkonu veřejné správy je t.č. nedoceňována, nicméně je natolik závažná, že by se měla objevit v různých úrovních vzdělávacího systému VS. Témata zdravotního postižení jsou nejen součástí přímého výkonu správních činností, ale zasahují významným způsobem také do oblasti etiky ve VS, komunikace s veřejností, rovných příležitostí, prevence diskriminace atd. Vysoká profesionalita pracovníků veřejné správy nespočívá pouze ve znalosti tzv. dikce zákona, ale je nemyslitelná bez znalosti a dodržování etických norem a pravidel, která jsou pro výkon veřejné služby zásadní. Etika veřejné správy nabývá stále větší důležitosti v souvislosti s prohlubující se ztrátou důvěry lidí ve správní orgány na všech úrovních.[7] Důraz na etiku ve VS je dnes chápán především ve spojení s korupcí, zpronevěrou apod., ale etické chování a jednání představuje mnohem širší komplex, jehož součástí je rovněž přístup zaměstnanců VS ke znevýhodněným lidem.

Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě hovoří o rovném přístupu ke všem fyzickým i právnickým osobám. Praxe potvrzuje, že v mnoha případech při kontaktu pracovníka úřadu a člověka se zdravotním postižením dochází k tomu, že člověk s postižením nemá stejné podmínky pro řešení svých záležitostí jako ostatní, kteří limit handicapu nemají. V důsledku toho dochází obvykle k neúmyslnému, přesto však reálnému porušování lidských práv a diskriminaci lidí se ZdP na úřadech.

Třetím důvodem je cílené vytváření informovaného prostředí pro vytváření rovných příležitostí a odstraňování diskriminace občanů/zaměstnanců se ZdP. Kvalitní vzdělávání je možnou prevencí řady negativních jevů, mezi které patří například neřešení přístupnosti úřadu jako veřejné budovy, nepřístupnost informací pro tuto skupinu občanů nebo neschopnost předat informace sdělným způsobem tak, aby bylo naplněno právo na informace, nesprávný postup při jednání s občanem ad. Mnohdy dochází k přímé i nepřímé diskriminaci těchto občanů, přičemž většinou si pracovníci úřadů ani nejsou vědomi svého diskriminačního jednání.

1.2 Prevence diskriminace

Se zákazem diskriminace z důvodů zdravotního postižení se v rámci Evropské unie setkáváme ve směrnici č. 2000/78 EC přijaté Radou Evropy 27. listopadu 2000. Účelem této směrnice je stanovit obecný rámec pro boj proti diskriminaci na základě náboženského vyznání či víry, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace v zaměstnání a povolání s cílem zavést zásadu rovného zacházení v členských státech.[8]

[7] Použitá literatura č. 5

[8] Použitá literatura č. 6

„…S ohledem na zdravotní postižení považuje směrnice za diskriminaci i nedostatečné přizpůsobení pracoviště. Navíc se za nepřímou diskriminaci z důvodu zdravotního postižení rozumí také odmítnutí nebo opomenutí přijmout opatření, která jsou v konkrétním případě nezbytná, aby osoba se zdravotním postižením měla přístup k právům podle zvláštních zákonů, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení fyzické nebo právnické osoby.“[9] V praxi jde tedy především o to – zakázat jakoukoli přímou i nepřímou diskriminaci lidí se ZdP projevující se v neprovedení přiměřených opatření v oblastech sociální ochrany, sociálního zvýhodnění, výchovy a vzdělávání, přístupu ke službám, zboží a informacím a jejich nabídky včetně dopravy a přepravy, dopravních prostředků, staveb, bydlení, bankovnictví a pojišťovnictví. Realizace tohoto cíle musí být začleněna do všech zákonů, vyhlášek, správních nařízení a politických rozhodnutí členských zemí EU.[10]

Je potřebné, aby v souvislosti s výše uvedeným, znali pracovníci ve VS základní rámec a kontext řešení problematiky zdravotního postižení, neboť efektivita a účinnost provádění legislativních i nelegislativních opatření na národní i místní úrovni je v konečném důsledku závislá na znalosti a uvědomělosti konkrétních lidí – úředníků, politiků a občanů s postižením v územních celcích, tedy těch, kteří vše uvádějí v realitu každodenního života.

1.3 Resortismus

Obsah vzdělávání pracovníků veřejné správy oblasti problematiky zdravotního postižení zasahuje významným způsobem napříč tématy v oblasti mobility, přístupnosti budov, dopravy a informačních technologií, školství, celoživotního vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče, politiky zaměstnanosti, kultury, sportu, v oblasti regionálního rozvoje a mezinárodní spolupráce, v oblasti komunikace, vzdělávání managementu a dalších.

Specifickým a nadto obvykle ne uvědomovaným problémem pracovníků úřadů je, že zdravotní postižení je vnímáno zvykově jako záležitost, která je ve výlučné kompetenci sociálních a zdravotních odborů, popřípadě odborů školských. Zdravotní postižení je obvykle vnímáno prizmatem klientské skupiny jako objektu paternalistického pasivního sociálního zabezpečení a nikoliv přes činnost, aktivitu směřující k inkluzi této integrální části obyvatel každé země. K paternalistickému přístupu přispívá logika systému správy, která je (nejen) v oblasti přeneseného výkonu státní správy charakteristická úzkým resortismem. Tento je pak přenášen rovněž do výkonů mimo správní řízení. Příkladem zvykového jednání úřadu je situace, kdy jsou dotační tituly nebo grantové aktivity jednotlivých územních celků z hlediska potřeb občanů se ZdP směřovány obvykle do oblasti sociální péče, byť se jedná o systémově zcela odlišné aktivity jako například kulturní akce (spadající do rezortu kultury), zajištění speciální svozové dopravy (rezort dopravy), podpora přístupnosti informací (rezort informatiky, informační technologie) a podobně. Takto globálně pojímané „sociálno“

[9] Použitá literatura č. 1, str. 18

[10] Použitá literatura č. 1

na úřadech ve vztahu k občanům se ZdP ještě více posiluje charitativní, soucitný a paternalistický postoj namísto žádoucího postoje podporujícího inkluzi této skupiny obyvatel. Řešení problematiky zdravotního postižení je nezbytné vnímat jako celek, nikoliv jako soustavu izolovaných opatření v nespolupracujících rezortech.

Pro občany se ZdP a jejich rodinné příslušníky mají mimořádný význam vlastní organizace, jejichž prioritním posláním je obhajoba a naplňování práv lidí se ZdP. Cestou k zajištění práv je především efektivní komunikace a spolupráce s orgány územních samospráv při vypracovávání a realizaci dlouhodobých koncepcí týkajících se životních podmínek občanů se ZdP na konkrétním území.[11] Příkladem je v současné době realizace Moravskoslezského, Olomouckého, Královéhradeckého a dalších krajských plánů v ČR, které vznikly a vznikají za aktivní účasti organizací osob se ZdP. Téma zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů je nad rámec tohoto příspěvku, významně se však promítá do obsahu v kontextu vzdělávání pracovníků VS v oblasti komplexní problematiky ZdP.

1.4 Cíle a očekávané výstupy vzdělávání zaměřeného na problematiku zdravotního postižení

- Vytvoření informovaného prostředí pro pracovníky VS v oblasti prevence porušování lidských práv, dodržování rovného přístupu ke všem fyzickým osobám, vytváření rovných příležitostí,
- změna myšlení a postojů pracovníků VS ve vztahu k lidem se ZdP a s nimi související zlepšení přístupu veřejné správy k těmto občanům,
- posílení důstojnosti občanů se zdravotním postižením,
- odstraňování úzkého resortismu ve vnímání a řešení problematiky zdravotního postižení,
- zvýšení efektivity správního řízení a jednání mimo správní řízení,
- vytvoření pozitivního prostředí bez bariér při zaměstnávání občanů se ZdP ve veřejné správě,
- zvýšení důvěry občanů se zdravotním postižením vůči úřadům,
- zlepšení image úřadů.

1. 5 Vzdělávání pracovníků personálních útvarů a útvarů vzdělávání

Personalisté a pracovníci s kompetencemi pro oblast vzdělávání jsou klíčovým prvkem při utváření nového obrazu o lidech se ZdP na konkrétním úřadu. Prakticky odpovídají za analýzu, realizaci a zpětnou vazbu vzdělávacích potřeb zaměstnanců a za další aspekty včetně právní problematiky zaměstnaneckých vztahů. Personalisté mají významnou roli nejen při koordinaci vzdělávání, ale rovněž mají důležité postavení a odpovědnost při provádění výběrových řízení budoucích zaměstnanců úřadu.

[11] Použitá literatura č. 7

Vzdělávání v oblasti ZdP tedy řeší z tohoto zorného úhlu dva okruhy problémů. Jednak kvalitu a efektivitu správního řízení a samosprávných činností, jako hlavních a stěžejních důvodů pro modifikaci stávajícího vzdělávacího systému a jednak částečně řeší také zlepšení možnosti zaměstnávání občanů se ZdP na úřadech.

V souvislosti s integračními trendy v oblasti vzdělávání lidí se ZdP po roce 1989 lze očekávat postupný nárůst jejich kvalifikace a způsobilost působit na otevřeném trhu práce. Lze předpokládat větší možnost zaměstnávání těchto lidí na úřadech a využití jejich potenciálu při činnostech, jejichž výkon není postižením limitován. V tomto směru jde (z pohledu zaměstnavatele) mnohdy o neznalost toho, co člověk se ZdP může vykonávat, neznalost možnosti úprav prostředí či využívání technických kompenzačních pomůcek. V neinformovaném prostředí pracovníků zodpovědných za výběr uchazečů o zaměstnání do pracovního poměru je pak často obtížné člověka se zdravotním postižením na úřad přijmout. Je žádoucí nastavit uvnitř úřadů pozitivní prostředí, které přirozeným způsobem umožní zvýšit podíl zaměstnávaných občanů se ZdP. Nastavení pozitivního prostředí lze dosáhnout přiměřenou informovaností zaměřenou na různé kategorie pracovníků: vedoucí pracovníci odpovědní za řízení (vztahy nadřízený – podřízený, úkolování, komunikace), pracovníci útvarů personálních agend (přijímací řízení, vnitřní komunikace s pracovníky) a ostatní pracovníci (vytváření přirozeného prostředí pro kolegiální vztahy) v intencích programů vzdělávání o rovných příležitostech, odstraňování diskriminace, etice, komunikaci apod.[12]

1.5.1 Vstupní vzdělávání a zdravotní postižení

Vstupní vzdělávání je obvykle první vzdělávací aktivitou, se kterou se pracovník úřadu na svém novém působišti setkává. Pro nastavení jasného a zřetelného signálu konkrétního úřadu v oblasti podpory rovných příležitostí občanů se ZdP je vhodné včlenit tuto problematiku v přiměřené míře již do témat vstupního vzdělávání jako jejich organickou součást (zejména v tématech etika, informační technologie, rovné příležitosti, komunikace) nebo vytvořit v přiměřeném rozsahu kratší souhrnný monotematický blok vztahující se k této skupině občanů. (Viz kapitola 3.)

1.5.2 Průběžné vzdělávání a zdravotní postižení

Problematika rovných příležitostí občanů se ZdP není předmětem přímého výkonu správních činností, má však nesporně určující vliv na kvalitu výkonu správních činností ve vztahu k lidem s postižením. V současné době neobsahuje systémově žádné z povinných druhů vzdělávání úředníků témata rovných příležitostí občanů se ZdP. Průběžné vzdělávání se jeví být těžištěm vzdělávání pro tuto oblast. V praxi tedy bude záležet víceméně na vůli, ochotě a informovanosti personalisty nebo pracovníka vzdělávacího útvaru (pokud vedoucím úřadu není informovaný úředník), do jaké míry bude klást důraz na téma rovných příležitostí lidí se ZdP on sám, jak s tímto tématem bude umět sám pracovat, jak mu bude rozumět a jak jej bude umět zakomponovat do vzdělávacích plánů úředníků a nabídky plánů vzdělávacích akcí úřadu. Rozšíření průběžného vzdělávání pro tuto oblast t.č. ztěžují tři faktory. Prvním je

[12] Použitá literatura č. 4

nahodilost vzdělávání v tomto okruhu témat – nesystémovost, druhým faktorem je stigmatizující resortismus, který, pokud jej personalista nepřekoná svým vlastním poznáním, může mít v oblasti vzdělávání za následek neefektivně vynaložené prostředky lidské i finanční. Třetím faktorem je t.č.nedostatek kvalitních vzdělávacích programů pro uvedenou oblast. (Viz kapitola 3.)

1.5.3 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů a zdravotní postižení

Vedoucí úřadů územních samosprávných celků – tajemníci obecních úřadů a ředitelé krajských nebo magistrátních úřadů mají vrcholné pravomoci a odpovědnosti při řízení úřadů. Mají rozhodující vliv na celkovou úroveň úřadu a vnímání úřadu veřejností. Problematika zdravotního postižení se promítá v jejich odpovědnostech zejména při zajištění rovných příležitostí občanů se ZdP v rámci kompetencí jejich úřadů. Jsou například odpovědni za to, zda se každý občan dostane na úřad, aby si mohl vyřídit své záležitosti, tedy za bezbariérový přístup občanů do veřejné budovy úřadu a v budově úřadu, dále za to, že zaměstnanci úřadu na všech stupních budou seznámeni v přiměřené míře o zásadách komunikace s částí veřejnosti se specifickými komunikačními potřebami v rámci pravidel otevřeného kontaktu s veřejností tak, aby nedocházelo k diskriminaci těchto osob. Základní znalost v této oblasti se netýká, jak se všeobecně a zvykově předpokládá, pracovníků na odborech sociálních věcí a zdravotnictví, ale rovněž dalších úředníků (podatelna, matrika ad.) a *taktéž servisního personálu.* Vedoucí úřadů jsou dále odpovědni za přístupnost informačních technologií občanům s postižením (přístupnost webových stránek úřadu pro občany nevidomé a slabozraké, elektronická podatelna, v budoucnu elektronický podpis atd.). Integrační vzdělávací trendy lidí se ZdP přinášejí možnosti zvyšování jejich kvalifikace. V důsledku toho se budou stále častěji ucházet o zaměstnání i na úřadech v různých pozicích. Vedoucí úřadu by měl zajistit, aby vedoucí pracovníci a personalisté uměli vést adekvátně přijímací pohovor s lidmi s postižením a nedocházelo k přímé a nepřímé diskriminaci těchto lidí. V neposlední řadě jsou vedoucí úřadu odpovědni za kulturu jednání jejich zaměstnanců, dodržování etických principů a kvalitu vzdělávání na úřadu.[13]

Všechny výše uvedené a další informace vztahující se k rovným příležitostem občanů/zaměstnanců se ZdP je potřebné zapojit do systému vnitřních předpisů úřadů, aby byly vytvořeny podmínky pro jejich rovné příležitosti. Jde především o zajištění základních lidských práv a rovných příležitostí pro všechny. Od informovanosti, vzdělanosti a celkového přehledu vedoucího úřadu se odvíjí úroveň úřadu a důvěra občanů v tuto instituci. Podceňování znalosti této problematiky jak ze strany samotných jednotlivých úředníků, kteří jsou v první linii kontaktu, tak ze strany vedoucích úřadů má negativní důsledky nejen pro vzájemnou komunikaci, ale obecně na kvalitu činnosti úřadu jako veřejné služby. (Viz kapitola 3.)

[13] Použitá literatura č. 4

2
Realizace pilotních seminářů v krajích ČR zaměřených na vzdělávání pracovníků veřejné správy o problematice občanů se zdravotním postižením

V říjnu 2003 byl navázán kontakt mezi Ministerstvem vnitra (MV) – ředitelkou odboru přípravy pracovníků ve veřejné správě Mgr. Evou Petrů, vedoucím oddělení dalšího profesního vzdělávání pracovníků ve veřejné správě PaedDr. Františkem Menšíkem – a Výzkumným centrem integrace zdravotně postižených (VCIZP).

V rámci zajištění informovanosti o plnění opatření Národního plánu vyrovnávání příležitostí pro občany se zdravotním postižením vztahujícího se ke vzdělávání úředníků o problematice ZdP (usnesení vlády ČR č. 596 ze de 18. 6. 2003, bod 19g) byl společně realizován celostátní úvodní seminář pro vedoucí pracovníky úřadů o připravovaných změnách v této oblasti. Seminář se konal dne 26. 11. 2003 v Brně. V průběhu následujícího roku 2004 proběhly v sedmi krajích ČR jednodenní pilotní semináře pro pracovníky personálních útvarů a útvarů vzdělávání obcí II. a III. typu, které realizovalo VCIZP za významné organizační podpory odboru vzdělávání MV. Byly navázány kontakty s řediteli krajských úřadů se žádostí o pomoc a spolupráci při zajištění seminářů. Reakce z krajů byly vesměs pozitivní, kromě kraje Vysočina, který aktuálně nepovažuje tyto aktivity za nezbytně nutné. Celkem bylo v rámci pilotního ověření vzdělávacího programu proškoleno 96 úředníků. Reakce účastníků seminářů byly pozitivní a v rámci evaluačních testů i dle slovních sdělení je považují úředníci semináře za velmi přínosné a potřebné z hlediska jejich profesního zařazení včetně hodnocení vysoké míry využitelnosti obsahu seminářů v rámci jejich agendy.[14]

Struktura seminářů osahovala obecnou část týkající se základního sociologicko právního přehledu problematiky zdravotního postižení, ve specifické části byly účastníkům poskytovány informace a příklady z praxe, které vedly k bližšímu porozumění a snadnější identifikaci existující přímé a nepřímé diskriminaci občanů a zaměstnanců veřejné správy se zdravotním postižením ve stávající praxi úřadů. Je reálný předpoklad, že absolventi seminářů budou umět lépe identifikovat potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání zaměstnanců úřadu s ohledem na jejich zařazení ve vztahu k problematice ZdP (vedoucí úředníci, úředníci, servisní personál), a že budou umět efektivněji zpracovat strukturu individuálních vzdělávacích plánů úředníků souvisejících s problematikou zdravotního postižení (doprava, stavební řád, informatika, školství, kultura, sociální a zdravotní péče ad.) Součástí semináře byl úvod k praktickým komunikačním dovednostem s některými skupinami osob se ZdP (sluchové, zrakové, tělesné, mentální postižení ad.) Nedílnou součástí seminářů bylo seznámení úředníků s problematikou etiky ve veřejné správě v kontextu ZdP a s rolí personalistů při prosazování etického chování ve veřejných institucích. Obsah seminářů byl

[14] Použitá literatura č. 8

v průběhu jejich konání upravován na základě zpětné vazby účastníků, která byla průběžně vyhodnocována ze dvou zdrojů. Prvním byl „Dotazník ke zjištění kvality vzdělávacího programu“, druhým zdrojem byl test základní úrovně znalostí absolventů.

Z výsledků zpracování evaluačních dotazníků i ze spontánních vyjádření účastníků seminářů je nepochybné, že úředníci považují vzdělávání v této oblasti za velmi důležité a potřebné jak pro zkvalitnění výkonu správních činností obecně, tak pro zvýšení jejich sebedůvěry při kontaktu a komunikaci s lidmi se ZdP v rámci svého profesního zařazení. I nadále se potvrzuje, že vnímání problematiky integrace, vyrovnávání příležitostí, diskriminace občanů se ZdP je prozatím v prostředí veřejné správy neznámým, nezpracovaným a nedoceňovaným tématem, které je odsouváno téměř výhradně do kompetencí v oblastech sociálního zabezpečení. Je potřebné a do budoucna se ukazuje jako nezbytné trvalé působení na změnu myšlení pracovníků veřejné správy, neboť tito mají významný vliv na konečnou faktickou podobu integračních procesů včetně dodržování lidských práv občanů se zdravotním postižením.

3
Aktuální situace v oblasti vzdělávání zaměřeného na problematiku zdravotního postižení

V současné době připravuje VCIZP vzorové studijní texty zaměřené na potřeby vzdělávání pracovníků VS v této oblasti. Studijní materiál obsahuje obecnou část se základním sociologicko právním rámcem problematiky a speciální část zaměřenou na jednotlivá specifika klientských skupin podle typu zdravotního postižení – vše s ohledem na praxi pro oblast činnosti úřadů. Výzkumným centrem jsou zpracovány vzorové programy pro průběžné vzdělávání pracovníků personálních útvarů a útvarů vzdělávání a pracovníků v oblasti školství, a dále modul pro vstupní vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků – obecná část.[15] V současné době je akreditován speciálně pro personalisty a pracovníky vzdělávacích útvarů vzdělávací program AK I./PV-434/2004 s názvem „Zdravotní postižení v praxi zaměstnanců personálních útvarů a útvarů vzdělávání ve veřejné správě“, jehož realizátorem je rovněž VCIZP. K 30. 7. 2005 mají další tři subjekty akreditovány kurzy se zaměřením na problematiku zdravotního postižení v oblasti komunikace a integrace a s obecným zaměřením na zdravotní postižení.

[15] Použitá literatura č. 9

Použitá literatura

[1] Střednědobá koncepce státní politiky vůči občanům se zdravotním postižením schválená usnesením vlády ČR ze dne 16. června 2004 č. 605. Praha: Úřad vlády ČR, 2004. ISBN 80-86734-22-6.

[2] NĚMEC, P. Úvodní slovo. In Sborník z mezinárodní konference „Bezbariérové prostředí pro všechny" konané 16.–18. září 2003. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2003.

[3] SOUČKOVÁ, M. Místo pro společný život. In Sborník z mezinárodní konference „Bezbariérové prostředí pro všechny" konané 16.–18. září 2003. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2003.

[4] KRHUTOVÁ, L. *Rovné příležitosti občanů ze zdravotním postižením a zaměstnanců veřejné správy se zdravotním postižením.* Pilotní studie v rámci projektu „Lidská práva dětí se zdravotním postižením v procesu povinné školní docházky a v sociálních službách" (monitoring, legislativa, publikace, vzdělávání) podpořeného grantem 23/2003 Open Society Found. Olomouc: VCIZP, 2004.

[5] Etika veřejné správy na místní úrovni, soubor modelových iniciativ. Praha: Ministerstvo vnitra, 2003.

[6] HUTAŘ, J. Diskriminace osob se zdravotním postižením na trhu práce a její důsledky. In Sborník příspěvků 1. konference o stavu lidských a občanských práv osob se zdravotním postižením v ČR konané 12. května 2005. Praha: Národní rada zdravotně postižených ČR, 2005. ISBN 80-903640-0-4.

[7] Moravskoslezský krajský plán vyrovnávání příležitostí pro občany se zdravotním postižením. Ostrava: Moravskoslezský kraj, 2004.

[8] KRHUTOVÁ, L. *Zpráva o realizaci jednodenních pilotních seminářů v krajích ČR zaměřených na vzdělávání pracovníků veřejné správy o problematice občanů se zdravotním postižením.* [online] Olomouc: VCIZP, 2004. [cit. 2005-07-30].

URL < http://www.mvcr.cz/2003/vs/priprava/zdrpost/zprava_strukt_vs.html

[9] Vzorový vzdělávací program k problematice občanů se zdravotním postižením ve veřejné správě. [online]Olomouc: VCIZP, 2004. [cit. 2005-07-30].

URL < http://www.mvcr.cz/2003/vs/priprava/zdrpostiz_strukt_vs.html

Mgr. Lenka Krhutová

Katedra sociální práce

Zdravotně sociální fakulta, Ostravská univerzita v Ostravě

Fr. Šrámka 3, 709 00 Ostrava

e-mail: lenka.krhutova@osu.cz

František Krontorád a Milan Trčka

MANAŽERSKÉ STANDARDY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ – PROJEKT NÁRODNÍ POLITIKY PODPORY JAKOSTI (NPJ)

Anotace

Tento projekt NPJ, realizovaný Českou společnosti pro jakost ve spolupráci s vybranými úřady, se zabýval otázkami jak se manažerské předpoklady pro výkon činností ve veřejné správě projevují v praxi, jak lze postupy managementu založeného na kompetencích využít pro zlepšení organizačního chování úřadů, zvýšení jejich efektivity práce a jak je lze zapojit do každodenního praktického výkonu personálních činností na úřadech. V rámci projektu byl navržen a vyzkoušen obecně uplatnitelný postup pro definovaní standardizovaných kompetenčních profilů úředníků na různých úrovních úřadů, postavený na „mixu kompetencí", tedy kombinaci několika klíčových požadovaných charakteristik a sady charakteristik doplňujících. Tento mix může být vytvořen „na míru" prakticky každému úřadu, takže umožňuje využívat manažerské kompetence ve všech oblastech personální práce jak u úřadů, kde je tato rozvinuta na vysoké profesionální úrovni, tak u úřadů, kde se skutečná personální práce v plné své šíři teprve rozbíhá. Charakteristiky jsou doplněny přehledem klíčových projevů chování, umožňujících jejich vyhodnocování a kvantifikaci. Pilotní ověření potvrdilo tuto výraznou flexibilitu v praxi.

Manažerské standardy ve veřejné správě (projekt NPJ)

V letošním roce jsme v rámci aktivit České společnosti pro jakost pro Národní politiku podpory jakosti (NPJ) realizovali projekt pod názvem Manažerské standardy ve veřejné správě. Jeho cílem bylo analyzovat problematiku, navrhnout a prakticky ověřit použitelnost postupů, založených na kompetencích, v podmínkách veřejné správy České republiky především v oblasti manažerských předpokladů pro výkon činností.

Proč to všechno?

Veřejná správa je nárazníkem, na kterém se setkávají (často protichůdné) názory, představy a požadavky politiků a veřejnosti. Je jasné, že tato situace se v nejbližší budoucnosti nezmění, tento tlak se bude spíše zvyšovat. Důsledkem je stálá a sílící potřeba získat do státní správy, udržet, stabilizovat a motivovat stále kvalitnější lidi. Management, založený na kompetencích je jedním z nástrojů, který může úřadům veřejné správy v tomto úsilí pomoci.

Manažerské standardy, kompetence a management, založený na kompetencích.

Manažerské standardy vycházejí z předpokladu, že řídící práce manažera má společné rysy, pravidla a postupy bez ohledu na obor, ve kterém je realizována. Že tedy lze vysledovat tato společná pravidla, roztřídit je podle příznaků a úrovní a zobecnit

natolik, že je bude možno použít pro hodnocení výkonu manažerů v jakémkoliv oboru lidské činnosti. Výstupem je **etalon** říkající (pochopitelně velmi obecně), jaké druhy aktivit jsou úkolem manažera na určité úrovni, v jakém rozsahu a jakými nástroji jsou realizovány a jak mohou být hodnoceny. Ukazuje tedy, jaká jsou (minimální) očekávání zaměstnavatele pro výkon práce manažera. A s tímto už se dá ledacos podnikat.

Vhodnou ukázkou pro demonstraci manažerských kompetencí v nejširším rozsahu je sada publikovaná britskou Management Charter Iniciative (MCI). Její podrobnost lze názorně demonstrovat dvěma údaji: je tvořena osmi knihami o celkové tloušťce 7,5 cm! Obsahuje standardy pro čtyři úrovně managementu (vrcholový, střední a nižší, který je členěn ještě na dvě úrovně). Tabulka ukazuje, jak vypadá jejich struktura ve srovnání s členěním úředníků dle zákona č. 312/2002 Sb. (§ 2). Pro názornost je doplněno ještě obecné členění zaměstnanců dle jejich rolí v organizaci. Vidíme, že přímý výkon práce (vykonavatelé) vypadává ze standardů MCI, protože neodpovídá definici (nejedná se o práci manažerskou, tedy spojenou s řízením jiných lidí). Ve veřejné správě je to většina úředníků s výjimkou těch, kteří občas řídí některé spolupracovníky, přidělené jim zpravidla na výpomoc či zapracování (v tabulce označení jako „někteří úředníci"). Tímto máme rámcově „vykolíkováno" pole manažerských kompetencí ve veřejné správě na vedoucí úřadů a vedoucí úředníky. Praxe práce úřadů bude asi pestřejší, protože kompetence například v oblasti komunikace a vztahových dovedností jsou potřebné a důležité i při plnění úloh na výkonné úrovni a zdaleka nejsou výlučnou doménou manažerů.

Srovnání úrovní řízení dle MCI, zákona 312/02 a klíčových rolí

Manažerské standardy MCI	Veřejná správa ČR (zákon č. 312/2002 Sb.)	Klíčové role dle MbC® (Plamínek, Fišer)
Vrcholoví manažeři	Vedoucí úřadu	Lídři
Střední management	Vedoucí úředníci	Manažeři
Nižší management I		
Nižší management II	Někteří úředníci	
Není	Úředníci (+ ostatní zaměstnanci)	Vykonavatelé

Manažerské standardy MCI jsou dále členěny až k jednotlivým prvkům kompetencí. **Klíčové oblasti** jsou dále rozděleny na **skupiny kompetencí (units of competence**[1] **)**, skupiny se člení na **prvky kompetencí (elements of competence)**, což jsou už vlastní kompetence. Každá kompetence (prvek kompetence) je podrobněji popsána několika **kritérii výkonnosti (performance criteria)** a také **podmínkami platnosti**

[1] Pečlivý překlad by sváděl k použití přesnějšího výrazu „jednotky" nicméně to by v češtině mohlo působit trochu dvojznačně a proto jsme použili volnější překlad.

(range indicators), tedy popisem podmínek či okolností, ve kterých musí být daná kompetence uplatňována. Systém uzavírá přehled **zdrojů a forem důkazů**, které mohou být použity pro doložení dané kompetence.

Management založený na kompetencích
Podíváme-li se na definici kompetence, sama MCI nabízí následující: kompetence je schopnost manažera podávat výkon odpovídající standardům zaměstnání.

Jiná definice kompetence je duální (dle CIPD):

a) chování, které musí zaměstnanec mít nebo si osvojit, aby jeho využitím v situaci bylo dosaženo vysoké výkonnosti,
b) kompetence jako systém minimálních požadavků nebo demonstrace výkonnosti nebo výsledků (práce).

Kompetence je tedy osobní předpoklad k úspěšnosti, ovšem prokazatelně realizovaný v praxi. Není-li totiž předpoklad realizován v praxi, zůstává pouze předpokladem a pro zaměstnavatele nemá žádný význam. V praxi se kompetence projevuje určitým chováním či jednáním. Pro daný osobnostní předpoklad (rys) a konkrétní situaci je zpravidla poměrně charakteristická určitá forma chování či jednání. **Proto je jakákoliv kompetence vždy popisována nepřímo, „duálním" způsobem.** Na jedné straně jejím názvem či označením (zpravidla doplněným popisem), na druhé straně popisem projevů, jak je demonstrována navenek v chování a jednání. Popisy chování či jednání jsou v kompetenčních profilech zpravidla nazývány projevy, indikátory chování nebo kritéria výkonnosti. Principem kompetenčního managementu je tedy soustředění se na úspěšné chování, přesněji řečeno chování úspěšných v praxi.

Management založený na kompetencích pochopitelně nevznikl na zelené louce. Personalistika i management znají množství nástrojů a postupů, které jsou rutinně využívány již dlouhou dobu. **V čem je management založený na kompetencích nový, jiný či lepší? Právě v jeho důrazu na úspěšnost a její doložení v praxi.** Asi by bylo možno použít přirovnání k nožům. Považujeme-li běžné personální postupy za nůž, přístupy založené na kompetencích jsou velmi dobře nabroušený nůž. Protože nůž je přece určen k řezání a nejlépe se to prokáže v praxi (vyzkoušíme, že skutečně dobře řeže). Jeho špičkové vlastnosti se však projeví pouze v případě, že je používán ve vhodných podmínkách a správných souvislostech. Je-li jakýkoliv (i velmi ostrý) nůž používán například na dloubání do kamene, nebude určitě přínos jeho použití vyšší než například u nesrovnatelně jednoduššího dláta.

Kompetenční profil
Jakmile se podíváte například na svou práci, kterou vykonáváte a uvědomíte si, že určitá kompetence je vždy vázána na konkrétní jednotku činnosti – tedy úlohu[2], bude Vám jasné, že Vaše pracovní pozice bude definována více než jednou kompetencí. Přehled nebo sadu, popisujících všechny kompetence nutné k výkonu práce

[2] Úloha – nejnižší prvek kompetenčního managementu. Je to činnost či skupina činností s jednoznačně definovaným výstupem (požadovaným výsledkem). Je to popis činnosti, výsledků postupů a zdrojů.

konkrétního místa nazýváme kompetenční profil, mix, model či rámec (tento termín se objevuje hlavně v zahraniční literatuře – competence frame). Zpravidla je kompetenční profil prezentován ve formě tabulky. Typický profil obsahuje mix vlastností, chování, funkčních dovedností, kvůli hodnocení je však nutno dbát, aby směřovaly k měřitelným ukazatelům. Mimořádně důležité je, aby byl omezen počet a složitost kompetencí a v praxi se doporučuje, aby jich nebylo pro každou pozici určeno více než 12 (spíše méně). Je žádoucí seskupovat je do logických skupin, aby byl profil lépe pochopitelný.

Pro charakter a využití kompetenčního profilu je ještě důležité určit, do jaké míry bude společný v rámci organizace (úřadu) či individualizovaný až k pracovnímu místu.

1. Některé organizace volí jednotný kompetenční profil, který je občas nazýván **„základní rámec" (core framework)**. Výhodou tohoto přístupu je jednoduchost (1 profil na celou firmu) a také jeho snadná komunikace v celé organizaci, nicméně je otázkou, jak bude použitelný pro různé pozice, role a úlohy v organizaci. Takový profil musí být z podstaty věci jednoduchý a bývá obtížné přesvědčit některé zaměstnance, že je skutečně určen a platí také pro jejich pozici. Prostě se v něm nemusí najít. Proto je v tomto případě klíčové, aby byl takový rámec velmi pečlivě zpracován.
2. Některé organizace volí kombinaci základního kompetenčního profilu, doplněného o zvláštní specifikace, upřesňující doplňující kompetence, relevantní pro určité důležité skupiny zaměstnanců. Tyto doplňující kompetence mohou být řízení lidí, finanční rozhodování nebo projektový management. Tento přístup umožňuje poměrně jednoduchým způsobem významně zlepšit „stravitelnost" základního profilu pro různé skupiny zaměstnanců.
3. Další možností je zvolit přístup nazývaný „menu kompetencí". Jedná se o vytvoření rozsáhlé nabídky, ze které zaměstnanec a jeho nadřízený vyberou (jako z menu) vhodné kompetence, které dle jejich názoru odpovídají rolím, které zaměstnanec vykonává. Toto umožňuje přizpůsobit kompetenční profil velmi dobře různým pozicím, takže je předpoklad, že budou dobře chápány a přijímány jak zaměstnanci, tak nadřízenými. Skutečně úspěšná aplikace v praxi ovšem předpokládá, že je žádoucí doplnit takové zpravidla dlouhé seznamy kompetencí také dobře zpracovaným návodem, jak při sestavování kompetenčního rámce postupovat. Vhodné je zajistit pomoc odborného pracovníka (personalista) při práci s tímto nástrojem, nebo zajistit proškolení části nebo všech manažerů v práci s tímto nástrojem.
4. Poslední (nejnáročnější, ale také nejefektivnější) možností je zpracování různých kompetenčních profilů pro různé skupiny zaměstnanců v organizaci (na míru). Zpravidla jsou děleny dle hlavních profesních činností, případně podle úrovně řízení či odpovědnosti. Jsou nejlépe přizpůsobeny potřebám jednotlivých skupin, nicméně není jednoduché pracovat s množstvím různých sad kompetencí, především při jejich aktualizaci a kontrole a také zajistit jejich vazbu na podnikové cíle a hodnoty.

Manažerská literatura rozlišuje tři základní způsoby tvorby kompetenčních profilů, z nichž jsou odvozeny ještě některé další. Zde se jimi však nebudeme podrobněji zabývat.

Pro realizaci v rámci pilotního projektu jsme vybrali metodiku OPM JAM, která je využívána americkým Úřadem personálního managementu (OPM) v rámci systému MOSAIC. Metodika je to velmi jednoduchá, nicméně dostatečně efektivní pro tvorbu kvalitních kompetenčních profilů. Na druhou stranu je ji možno popsat jako „očesanou metodiku JCAM", která je podrobně popsaná v odborné literatuře.

Zde je její popis v 6 krocích.

Krok 1
Vytvořte co nejširší seznam všech úkolů a kompetencí, které můžete použít. Poté se snažte získat co nejvíce informací o dané práci. Můžete využít popisu pracovního místa, nebo popisu práce, zařazení v klasifikačním systému (v ČR např. KZAM), názorů experta, výkonnostní standardy nebo existující výsledky analýzy práce.

Krok 2
S použitím formuláře „Analýza úkolů" zaznamenejte všechny úkoly, které musí být plněny v rámci analyzovaného pracovního místa.

Vzor formuláře pro analýzu úkolů

Úkol (úloha)	Zdroj[3]	Význam	Četnost
1.			
2.			
n.			
Škála pro význam (0–5): 0 – neprovádí se až 5 – mimořádně důležité (pro výkon práce)			
Škála pro četnost (0–5): 0 – neprovádí se, 1 – několikrát do roka, 2 – několikrát měsíčně, 3 – několikrát týdně, 4 – několikrát denně, 5 – několikrát za hodinu.			

Krok 3
Na stejný formulář provedou experti (osoby dobře znalé předmětné práce) hodnocení zapsaných úkolů z hlediska důležitosti a četnosti. Měřítka jsou uvedena ve spodní části formuláře. Vyřaďte úkoly ohodnocené alespoň polovinou expertů známkou „0", ať v kolonce četnost, či význam. U zbytku spočítejte průměrnou hodnotu každé položky v hodnocení expertů. **Identifikujte úkoly, klíčové pro danou pozici. Jsou to úkoly, hodnocené v četnosti či důležitosti známkou 3,0 a výše.**

[3] Zdrojem je míněna osoba či doklad, odkud byl daný úkol pro analýzu získán.

Krok 4
S použitím formuláře „Analýza kompetencí“ zaznamenejte všechny kompetence, nutné pro úspěšné plnění úkolů daného pracovního místa, včetně zdroje, odkud jste je získali.

Vzor formuláře pro analýzu kompetencí

Kompetence	Zdroj	Význam	Význam na počátku	Míra odlišení[4]
1.				
2.				
3.				
n.				
Škála pro význam kompetence pro efektivní výkon práce (0–5): 0 – nedůležité až po 5 – mimořádně důležité.				
Škála pro význam na počátku (1–5): 1 – potřebná od prvního dne, 2 – musí být získána do 3 měsíců, 3 – musí být získána do půl roku, 4 – stačí ji získat později než za půl roku.				
Škála pro míru odlišení (1–5): 1 – nedůležitá, 2 – málo důležitá, 3 – důležitá, 4 – velmi důležitá, 5 – mimořádně důležitá.				

Krok 5
Na stejný formulář uvedou experti své hodnocení významu, významu na počátku a důležitosti při odlišení průměrných od špičkových. Následně hodnoty zprůměrujte a identifikujte kritické kompetence. **Zde je rozhodnou hodnotou 3.0 pro význam či odlišení a 2.0 pro význam na počátku.**

Krok 6
Použijte formulář „Propojení úkolů a kompetencí“ a proveďte následující operace:

- do sloupce „Úkoly“ zapište zjištěné kritické úkoly a do řádku v hlavičce tabulky zapište zjištěné kritické kompetence.

[4] Mírou odlišení se míní, jak důležitá je daná kompetence pro rozlišení výkonnosti špičkových pracovníků od průměrných.

Vzor formuláře pro propojení úkolů (úloh) a kompetencí

	Kompetence								
Úkoly (úlohy)	1.	2.	3.	4.	5.	6.		n.–1.	n.
1.									
2.									
3.									
n.									
Bodovací škála: 1 – nedůležitá, 2 – málo důležitá, 3 – důležitá, 4 – velmi důležitá, 5 – mimořádně důležitá.									

- Nechejte experty samostatně zhodnotit, jak jsou jednotlivé kritické kompetence a úkoly propojeny z hlediska významu pro jejich efektivní plnění. Následně spočítejte průměry.
- Vyřaďte propojení, která získala v průměru známku nižší než 3,0.
- Vyřaďte také kompetence, které nejste schopni kvantifikovat při následném použití.

Poté již můžete vybírat kompetence zastoupené nejčastěji a největší bodovou hodnotou až do celkového počtu, který je pro nás ještě přijatelný z hlediska rozsahu kompetenčního profilu (zpravidla 12). To je vše. Následně je možné přistoupit k validaci, nicméně validační postupy jsou již za hranicí našeho příspěvku.

Z výše uvedeného popisu jasně vyplívá, že metoda je velmi výrazně zaměřená na zcela konkrétní pracovní místo. Potřebujeme-li vytvořit profil (v tomto případě spíše mix) kompetencí pro více pozic či pozici, kde se prolíná více prací (příliš mnoho úloh v rámci jedné pozice, což asi bude časté ve veřejné správě u malých úřadů), bude lepší vybrat několik klíčových kompetencí společných pro všechny pozice a doplnit je několika kompetencemi specifickými pro každou pozici či práci. Chceme-li vytvořit pouze „základní rámec“, například při modifikaci či zavádění nové firemní kultury do úřadu (zvrchu), je lepší vycházet z nejširší analýzy strategických úkolů, které jsou očekávány, protože při průměrování požadavků (nezbytném v tomto případě) se ztrácí základní výhoda tohoto nástroje a tou je ostrost jeho zaměření. Tato metoda je nůž jednoúčelový a základní rámec je nůž univerzální.

Pro realizaci pilotního projektu byly vybrány dva úřady – jako reprezentant malých úřadů MÚ v Chotěboři a za velké KrÚ kraje Vysočina v Jihlavě. Cílem bylo zjistit, jak bude tato metodika účinná v praxi na úřadech různé velikosti a podmínek, jak na ni budou pracovníci reagovat, jaké úkoly a pozice pro pilot zvolí, jak utvoří týmy, přistoupí k realizaci a jaké zkušeností získají v průběhu pilotu. Dalším výstupem je

upřesnění okruhu předpokládaných činností, kde lze navrženou metodiku a manažerské kompetence či standardy uplatnit, případně identifikace jiných, pro nás neznámých úkolů, pro které je vhodná.

Závěr

S výstupy našeho projektu a aplikací managementu založeného na kompetencích a s tím spojených manažerských standardů dostává veřejná správa ČR do rukou další efektivní nástroj, použitelný při zkvalitňování úrovně lidských zdrojů úřadů.

Věříme, že naše poznatky a výsledky pomohou úřadům v jejich odpovědné práci.

Ing. František Krontorád
Ing. Milan Trčka
Česká společnost pro jakost

Petr Kulhánek

TRH PRÁCE A VEŘEJNÁ SPRÁVA: HLEDÁTE I VY KVALITNÍ LIDI?

Vedle evidence pracovních míst na úřadech práce existuje velká nabídka služeb soukromých pracovních portálů, díky kterým se denně potkávají desítky tisíc lidí s tisíci zaměstnavatelů. Proč se zaměstnavatelé nespoléhají jen na úřady práce, když jejich služby jsou bezplatné?

Protože stojí o schopné zaměstnance. A těch je na trhu nedostatek. Ač má Česká republika nezanedbatelnou míru nezaměstnanosti, zdejší trh práce trpí silnou strukturální nevyvážeností a zaměstnavatelé vedou mezi sebou boj o kvalitní lidi na všech kvalifikačních úrovních. Vyhrává ten, kdo dokáže oslovit nejlepší kandidáty na trhu práce.

I veřejná správa by se na nábor zaměstnanců měla stále více dívat touto optikou. Už dávno není pravda, že se musí spokojit se zaměstnanci, které nepohltí komerční sféra. Stala se totiž jako zaměstnavatel poměrně zajímavou pro překvapivě širokou skupinu aktivních, schopných a kvalifikovaných mladých lidí. Možnost pracovat ve veřejné správě nevyloučilo 75 % z 1462 účastníků ankety na internetových stránkách www.jobs.cz, což je nejvýznamnější soukromá česká internetová služba zaměřená na uchazeče o zaměstnání střední a vyšší kvalifikace.

Kde zaměstnavatelé hledají schopné pracovníky především? Na Internetu. Důvody jsou zřejmé. Ví se, že lidé, kteří chodí na Internet, tam hledají i práci. Slovo „práce“ patří v internetových vyhledávačích mezi nejfrekventovanější klíčová slova. A ví se též, že návštěvník Internetu je oproti člověku, který Internet nepoužívá, průměrně iniciativnější a perspektivnější zaměstnanec. Že se trh práce stále víc přesouvá na Internet, je logické i proto, že žádné jiné médium nedokáže zajistit podobné podmínky pro pracovní inzerci. Nabídky práce jsou zde daleko propracovanější a obsahují více informací – díky tomu, že prostor není omezený jako třeba v novinách. I dosah pracovní nabídky zveřejněné na Internetu je neomezený. Třetí obrovskou výhodou je interaktivita s uchazečem o práci, kterou žádný novinový inzerát nemůže zajistit. Díky informačním technologiím nyní personalisté velmi jednoduchým způsobem nejen sami přes svůj počítač zadávají inzeráty, ale i pohodlně pracují s došlými odpověďmi a komunikují se zájemci o inzerované pracovní místo. A nepotřebují k tomu žádné odborné znalosti.

Veřejná správa má povinnost nabídky práce na Internetu vystavovat. Pokud je ale vystaví pouze na stránkách institucí státní správy a veřejné samosprávy, zasáhne jen část lidí, které chce oslovit. Ti lidé, kteří svou profesní budoucnost vidí spojenou

s určitou pozicí ve státní správě, si vhodnou nabídku práce určitě najdou i na stránkách ministerstva nebo místního úřadu. Ale jsou lidé, neméně schopní a vhodní kandidáti, kteří by se pro práci ve státní správě mohli rozhodnout – kdyby měli více informací. Kdyby měli jasnější představu o tom, jaké jsou zde pracovní možnosti a nabídky. Pokud stát, město, obec, chce oslovit i tyto cílové skupiny, musí jít za nimi na specializované pracovní portály.

Funguje to? Ano. Na největším českém pracovním portálu www.prace.cz probíhá náborová kampaň do armády Ministerstva obrany České republiky. Výrazná upoutávka a zpracování informací je na úrovni srovnatelné s prestižními soukromými zaměstnavateli – a kampaň je velmi úspěšná. Na jednom z nejviditelnějších míst domovské stránky prace.cz, kam denně chodí desítky tisíc lidí, je výrazný nápis **veřejná správa**. Tudy zájemci o práci vcházejí do speciální rubriky s nabídkami pracovních míst, které sem zadávají úřady a instituce státní správy a místních samospráv. Některé z nich mají roční předplatné, jako třeba Český telekomunikační úřad, který ročně hledá až padesát technických odborníků. Některé, jako třeba Státní zemědělský intervenční fond, hledají stejné množství lidí pomocí série jednorázových inzerátů. Na jobs.cz hledá lidi na manažerské pozice například CzechInvest, lékaře a zdravotníky Státní ústav pro kontrolu léčiv, veterináře zase Státní veterinární správa. Přes prace.cz, případně v kombinaci i s jobs.cz, inzerují i některé městské části i krajská zastupitelstva. Městské části jsou poměrně výrazným inzerentem. Nehledají totiž zaměstnance jen pro své úřady, ale i pro příspěvkové organizace, jejichž jsou zřizovatelem. Na jobs.cz a prace.cz již inzerují i některá ministerstva. Mnohé státní úřady hledají přes jobs.cz právníky. Jsou o to úspěšnější, že jobs.cz má dohodu s epravo.cz, což jsou webové stránky zaměřené na právní problematiku, a publikuje nabídky práce i tam – tedy přímo „pod nosem“ cílové skupiny, kterou je třeba oslovit. To je ostatně trendem náboru 21. století: nehledat jen mezi lidmi, kteří jsou bez práce, ale umět oslovit i ty, kteří jsou v současném zaměstnání relativně spokojeni, ale za určitých podmínek jsou ochotni práci změnit.

Čím dál víc zaměstnavatelů chápe, že hledání zaměstnanců podléhá tržním pravidlům a úspěšný nábor je i otázka marketingu, který je dokáže představit potenciálním zaměstnancům v dobrém světle. Veřejná správa je nejvýznamnějším zaměstnavatelem v České republice. Moderní metody v náboru a personálním řízení z ní mohou udělat i velmi atraktivního zaměstnavatele.

Petr Kulhánek pracuje pro společnost LMC, která je největším poskytovatelem služeb na internetovém trhu práce a provozuje služby jobs.cz a prace.cz.

Petr Kulhánek

LMC, s. r. o.

Oldřich Kvasnička

VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PODPŮRNÝ NÁSTROJ K IMPLEMENTACI ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY NA ÚŘADĚ

Anotace

Příspěvek vychází z praktické zkušenosti změnového projektu realizovaného na Magistrátu Hradec Králové.

Páteří příspěvku je myšlenka, že stav firemní kultury je důsledkem činnosti a myšlení lidí, kteří na úřadě pracují. Chceme-li tedy firemní kulturu měnit, je třeba obrátit svoji pozornost jak na změny znalostí (vzdělávání), tak na změny věcné (konkrétní a jasně doložitelné změny v procesech – například hodnocení pracovníků, změny kompetencí ...). Zkušenosti nás přesvědčily o tom, že v zaměstnancích je nejprve nutné vzbudit potřebu změny. Tohoto cíle lze nejlépe dosáhnout konkrétně cílenými vzdělávacími programy s velkou dávkou tréninku a praktického procvičování. Takto přesně co do obsahu a cílových skupin vydefinované vzdělávání může sehrát významnou úlohu spouštěče potřebnosti změn, kterou je nutné vhodně uchopit celou baterií nástrojů sloužících k přetavení návrhů změn do života úřadu. Konkrétní postup a zkušenosti jsou obsahem konferenčního příspěvku.

Klíčová slova:

firemní kultura, změny, vzdělávání, workshopy, projekt, pracovní skupiny.

Motto: „Vzdělání je to, co zbude, když zapomeneme všechna fakta“

Úvod

V roce 2004–2005 realizovala naše společnost Aperta, s. r. o. velký vzdělávací projekt pro vedoucí úředníky Magistrátu Hradec Králové. Obsahem vzdělávání byly manažerské dovednosti, jednalo se tedy o vzdělávání, které zapadá do povinné Obecné části … Tento projekt posléze odstartoval celou řadu dalších aktivit, které směřovaly do toho, čemu jsme uvykli říkat „změna firemní kultury“.

V následujícím příspěvku bychom chtěli čtenářům zpřístupnit historii a vývoj událostí, které nás i magistrát dovedly k zamýšlené změně. Domníváme se, že na cestě, kterou jsme společně urazily, jsou milníky, které se v podstatě opakují a které připomenout může pro další cestovatele být minimálně dobré, když ne sebezáchovné. Dokonce se odvažujeme tvrdit, že vynechat je, může znamenat bloudění a posléze ztracení se (na cestě) nebo zamýšleného cíle.

K popisu jsme zvolili kombinaci útvaru literárního a odborného. Záměrně. Celý projekt byl nabit událostmi a ději a tak se nám nechtělo tento živý proces svazovat celý do teoretických pouček. Předkládáme ho tedy do jisté míry v syrové podobě, doplněný o náměty, o kterých jsme přesvědčeni, že mají sílu zobecnění.

Jako nejvhodnější žánr se nám jevila reportáž. „Reportó“ znamená zpět nést, převést, přepravit, taky podávat zprávu, hlásit. Zkusíme tedy přepravit nasbírané zkušenosti k Vám, čtenářům. Naší ambicí je napsat pro Vás srozumitelný text, díky němuž si bude moci realisticky představit, jak jsme postupovali a co se nám díky tomuto postupu podařilo.

Jaro 2004

Personální útvar magistrátu nám zasílá nabídku zúčastnit se výběrového řízení na realizaci projektu Vzdělávání vedoucích úředníků podle § 312, obecná část. Projekt připravujeme a zasíláme i s naší akreditací na tento typ vzdělávání. Ve výběrovém řízení náš projekt získal nejvíce bodů a Magistrát Hradce Králové si nás vybírá jako partnera k realizaci vzdělávání.

Léto 2004

V tomto období probíhala poměrně živá interakce mezi námi, personálním oddělením a panem tajemníkem Balounem. Obsahem byla příprava školení. Už tato komunikace ukázala velký zájem úřadu na tom, aby školení bylo maximálně praktické a neslo hmatatelné efekty jak ve výsledcích, tak ve změnách chování. Diskutovali jsme (a nepodceňovali) samozřejmě i organizační a logistické záležitosti jako například: kde se vzdělávání bude odehrávat, počet účastníků do skupin, jejich složení, harmonogram v návaznosti na práci a povinnosti vedoucích úředníků (v době školení se odehrávaly volby), ale i občerstvení, či který modul uděláme docházkový a který výjezdový.

Podzim 2004–zima 2005

V září jsme rozběhli školení. Myslíme si, že se velmi osvědčilo jejich pořádání mimo budovu úřadu. Účastníci měli větší klid a mohli se více soustředit. Tématicky školení naplňovala získanou akreditaci pro tento typ vzdělávání. Na základě požadavků magistrátu jsme je ještě doplnili o blok týkající se fungování orgánů Evropské unie a blok nácviku vedení hodnotících rozhovorů. Takto pojaté vzdělávání začalo poměrně rychle ukazovat výhody, které magistrátu přináší: intenzita setkání byla pro účastníky důležitá, mohli spolu diskutovat, otevřely se některé problematické body o komunikaci a organizaci práce na úřadě. Díky tomu, že všichni byli z jednoho úřadu, mohli jsme i my jako lektoři zúročit letní intenzivní přípravu a jít mnohem více v diskusích do hloubky. Také celému průběhu velmi pomáhala zkušenost lektorů s jinými úřady a jinými společnostmi (komerčními). Účastníci sami vyžadovali srovnání, příklady z praxe, informace, jak to jinde funguje.

V prvním třídenním modulu jsme se věnovali především tématům strategie, plánování, procesnímu a projektovému řízení a nástrojům ke zlepšování procesů. Úběžníkovým bodem celého modulu se stalo zadání tzv. miniprojektu. V něm účastníci dostali za úkol vybrat si nějaký problém v chodu úřadu, o kterém jsou přesvědčení, že by šel zlepšit jejich silami a toto zlepšení navrhnou pomocí metod, které jsme v průběhu prvních tří dnů trénovali.

Miniprojekt nás tak velmi dobře přemostil do druhého třídenního modulu. Jeho hlavní tématikou byly dovednosti spojené s komunikací. Končili jsme nácvikem prezentací, v kterých každý účastník prezentoval právě svůj miniprojekt. Tím došlo k celkovému sevření celého vzdělávacího projektu.

Během tohoto druhého modulu, který byl záměrně naplánován jako výjezdový, začala při večerních neformálních diskusích, sílit a nabývat konkrétnější realizační podoby myšlenka, že úřad by zasluhoval hlubší a systematičtější analýzu současného stavu a zároveň určité rozpohybování k celostněji a hlouběji pojatým změnám, než umožňují miniprojekty.

Získané zkušenosti

- Od začátku jsme se stavěli ke spolupráci s úřadem jako kompetentní partneři. Pokud úřad přišel s požadavky, které jsme za našich pedagogických a lektorských zkušeností považovali za přehnané, nebo jinak neadekvátní, snažili jsme se otevřeně argumentovat pro naši variantu. Nebo-li řídili jsme se naší firemní zásadou, že klient má nárok přát si, co chce, ale dostat musí to, co opravdu potřebuje a co naplní jeho očekávání.

  Prosadili jsme například **podporovat skupinovou kohezi – v jaké skupině začnu, v takové skončím.**

  To se samozřejmě nepodařilo v realizaci stoprocentně, ale tendenci jsme drželi. Dosáhli jsme tak mnohem větší otevřenosti, uvolněnosti a kreativity u účastníků, neboť si na sebe zvykli a cítili se bezpečně. **Dohodli jsme se, že každý modul bude vždy zahajovat někdo z personálního oddělení, nebo přímo pan tajemník, a také, že pan tajemník Baloun přijede u každého výjezdového školení na jeden večer na neformální diskusi s účastníky.**

- Obsáhlý vzdělávací projekt – **6 intenzivních dnů** se nám ukázal jako dostatečně dlouhý na to, **aby účastníci opravdu získali jak validní informace, tak je mohli procvičit a protrénovat.**

- Tréninkové hodiny spolu s miniprojektem na mezidobí mezi moduly pokládáme v celém projektu za nejdůležitější. Jimi dostávají účastníci znalosti pod kůži, znalosti se tak mění v dovednosti.

- Potvrdilo se nám, že samostatné zpracování změnového miniprojektu byl nejsilnější a nejdůležitější moment celého vzdělávání i toho, co následovalo po něm.

- Zkombinovali jsme prezenční a distanční formu vzdělávání. Domníváme se, že při vzdělávání v manažerských dovednostech mají obě nezastupitelnou úlohu. Manažeři musí dostat informace a prostor ke společné diskusi a tréninku a čas k samotné přípravě a cvičením.

- Z našich školeních již víme, že úředníci mají tendenci vnímat svůj úřad jako hodně specifický oproti komerční sféře. Záměrně jsme na tento postoj nepřistoupili. **Specifičnost úřadu jsme pojímali spíše v rovině projevované**

empatie k různým pocitům a potížím účastníků, ale obsahově jsme obhajovali standardní manažerské postupy používané v komerční sféře.

- Pro takto intenzivní kurz se ukázalo jako důležité nasazení vždy **2 sehraných lektorů. Sehraných u nás znamená, že jsou schopni lektorovat celý den ve dvojici, vzájemně se doplňují a plynule střídají.** Ne tedy jeden blok jeden lektor, druhý blok druhý.

Metafora místo zobecnění

Vzdělávání jsme pojali podobně jako když taje ledovec: na povrchu se roztaví, změkne a padající sníh se může nořit hloub, kde zanechává trvalou stopu a zároveň se stává přirozenou součástí.

Zima 2005–jaro 2005

Na prosincových školení se tedy začala formovat pod vedením tajemníka Balouna skupina vedoucích pracovníků, kteří měli zájem o hlubších změnách na úřadu jak hovořit, tak je i uvést v život. Skupina si začala pracovně říkat VIZE a tento název jí už zůstal. Pan tajemník nás požádal o asistování při cestě od zatím roztříštěných námětů a úvah k jejich sevření do konzistentní a konkrétní podoby. Navrhli jsme několikakrokový postup.

Začali jsme výjezdovým 3 denním workshopem, na němž si skupina vyjasnila, jaké má představy, kam by je chtěla nasměrovat a jaká by měla být její úloha. Závěry workshopu se staly základní osnovou práce na změnách na magistrátu v následujícím půl roce 2005.

Pak již na úřadě jsme s týmem VIZE výsledky WS uspořádali, vytřídili je a sjednotili. Díky tomuto celému procesu se tým shodl na 5 principech (hodnotách), a ujistil se v přesvědčení, že jsou to nosné pilíře, o které by se změny na úřadu měly opírat, lépe řečeno, změny by měly tyto pilíře podporovat a posilovat.

V druhém kroku jsme zadali členům týmu Vize úkol vymyslet efektivní proces, jak tyto hodnoty a s nimi spojené myšlenky změn introjektovat mezi zaměstnance úřadu. My jsme mezitím pracovali na tvorbě metodiky a obsahu auditu, které měly zjistit, jak si zaměstnanci myslí, že si úřad v naplňování hodnot stojí.

Ve Vizi se ujal odvážný nápad, že před auditem udělají reklamní kampaň jak na principy, tak na audit. Skvělé bylo, že reklama byla pojata tzv. negativně – nebo-li všech pět hodnot bylo pomocí intranetu, mítinkům a vizuální kampani předloženo všem zaměstnancům úřadu v negativním a humorném pojetí. Akce zabrala a dotazník, který byl velmi obsáhlý, odevzdala přes polovina zaměstnanců, což hodnotíme jako velký úspěch, neboť nikdo nebyl do vyplňování nucen.

Výsledky nám ukázaly vnímání problematiky v celé šíři, poznali jsme, kde vládne uspokojení a kde naopak velká nespokojenost. Vykrystalizovala jasná témata na projekty. Navíc touto cestou dostal tým Vize velmi přesnou zpětnou vazbu k tomu, zda jeho náměty na zlepšení, které padly už v prvním workshopy, odpovídají i celkovému vnímání na úřadě.

Pro další postup jsme vybrali z každé oblasti auditu 3 témata, která vyšla jako nejproblematičtější a uspořádali jsme k nim celkem 5 řešitelských workshopů s vybranými zaměstnanci. Cílem setkáních bylo vymyslet „katalog opatření“, jak se v těchto bolestivých místech zlepšit.

Po jejich realizaci se sešel ještě jednou tým VIZE, tentokrát za účasti členů odboru strategie a všechny náměty, připomínky ze všech 5 workshopů plus 1. zahajovacího a auditu zapracoval do strategického výhledu na další 3 roky, který je v tuto chvíli předkládán do rady města. Bylo to úmorná a piplavá práce. V tuto chvíli má ovšem Magistrát města Hradce Králové, ucelenou představu, do jakých oblastí vnitřních změn chce věnovat peníze a energii. Tyto změny má v základních krocích díky projektovému řízení navrženy, má vydefinovány základní ukazatele úspěchu a navrženy hrubé rozpočty k jejich realizaci. To vše opřeno o hodnoty, které chce podporovat, a které jsou zformulovány tak, že dokáží pozitivně oslovit jak veřejnost stojící mimo magistrát, tak jeho zaměstnance.

Úřad čeká úkol nejnáročnější, zapojit lidi do realizace změn. Neproinvestovat energii a naděje, které do celého procesu vložili. Bude to samozřejmě velmi obtížný úkol, ale díky předcházejícím krokům si myslím, že lehčeji splnitelný, než kdyby se toto vše odehrávalo za zavřenými dveřmi v úzkém kruhu 5 lidí.

Získané zkušenosti

- Projektový tým Vize pracoval efektivně, rychle se shodoval na pracovních postupech. **Domníváme se, že k efektivitě významně přispělo předcházející vzdělávání, kde se tyto postupy účastníci nejen naučili a protrénovali, ale také si na sebe zvykli, získali zkušenost sami se sebou.**
- Hned na začátku jsem se shodli ve třech základních cílech celé práce týmu Vize: **Navrhnout změny. Do návrhu změn zapojit co nejvíce lidí. Ty pak využít v jejich realizaci.**
- I Aperta mohla postupovat poměrně dynamicky, neboť problematiku úřadu díky intenzivní spolupráci při školeních znala. A tak jsme mohli opravdu jen udávat směr, vstupovat jen na rozcestníky, moderovat workshopy a hledat alternativy. **Spoustu další práce udělal tým sám a Apertu k tomu nepotřeboval. Například celá reklamní kampaň byla v jeho režii, popis pěti pilířů – hodnot, začleněnění výsledků celého procesu do strategického plánu apod.**
- Nejpodstatnější v celém procesu pro nás byla implementace myšlenek na změny do úřadu. Pracovně tomu v Apertě říkáme **vzbuzení pocitu nedostačivosti.** A hrdě se hlásíme k tomu, že jsme v tomto bodě hodně ovlivněni myšlenkami M. Hammera, který ve své knize „Vedení změny“ obhajuje tezi, že **změnu nelze vykonat, pokud jsou její účastníci i nositelé spokojeni se současným stavem. Nebo-li změny nejdou dělat, dokud si zaměstnanci neuvědomí, že něco není v pořádku.**

- V tomto duchu jsme v Apertě vyvinuli i originální metodiku ke zjišťování této „mezery nedostatku“. Tu jsme použili v Auditu. Výsledky nezpochybnitelně ukázaly, kam nasměrovat energii.
- Záměrně jsme se bránili všem myšlenkám a rozhovorům na téma změna firemní kultury. Stále jsme připomínali a obhajovali postup: nejdeme primárně měnit firemní kulturu, jdeme pracovat nad konkrétními projekty, které úřad posunou dál ke klientskému chování, k efektivitě apod. **Nebo-li pracovali jsme tak, že změna firemní kultury vzniká až naposled, jako vedlejší produkt práce na změnách.** Tímto postupem jsme se vyhnuli dlouhým a často málo plodným diskusím nad tím, co je a co není firemní kultura apod. Zkrátka jsme si nechtěli v začátku dávat nějaká omezení v přemýšlení o změnách.
- **Do pěti workshopů, které měly navrhnout opatření k bolavým místům, jsme zapojili co nejvíce lidí.** Každý workshop dostal dva patrony z týmu vize, ti oslovili další zaměstnance z úřadu. Dbali jsme na to, aby to byli především řadoví zaměstnanci, ale byli zastoupení samozřejmě i vedoucí oddělení i útvarů. V každém workshopu bylo kolem 12 lidí. Celkem se tedy celého procesu tvorby strategie změn zúčastnilo aktivně tváří tvář přes 70 zaměstnanců (včetně týmu Vize). To je 20 % všech zaměstnanců úřadu. A 52 % lidí vyplnilo dotazník k auditu A k tomu připočtěme reklamní kampaň a v neposlední řadě i vzdělávání, které tomuto procesu předcházelo a pozitivně ho nastartovalo, což je dalších 50 zaměstnanců – všechno buď vedoucí odboru, nebo vedoucí oddělení. Myslíme si, že se podařilo zásadní k účelnému provedení změn – zapojili jsme do procesu hodně lidí, nedošlo k odtržení Vize od ostatních útvarů, jak se často děje jinde a neproniknutí vize k co nejširšímu počtu zaměstnanců, jak se děje mnohde bohužel také.

Metafora místo zobecnění

Proces tvorby změn jsme pojali jako tok řeky. Síla toku není jen v pramenu, ale je především v přítocích. Je nutné jejich koryta hledat, prohloubit, často i nové vyhloubit, přivést je k řece, využít i vnějších zdrojů vody – deště. Jen tak se řeka stane silnou, strhne to, co je staré, a prodere se k cíli.

Michal Knězů Mrvka a Oldřich Kvasnička
Aperta, s. r. o.
Radek Baloun
tajemník Magistrátu města Hradec Králové

Alena Mansfeldová

VÝCHOVA ÚZEMNÍCH PLÁNOVAČŮ A KOMUNÁLNÍCH POLITIKŮ NA FAKULTĚ STAVEBNÍ ČVUT V PRAZE

Abstrakt

Po zásadní změně společenských a ekonomických poměrů v České republice po roce 1990 došlo i ke změnám ve výukových programech na vysokých školách: odklon od výchovy úzce odborně profilovaných odborníků k výchově odborníků se znalostmi souvisejících nebo syntetizujících disciplin.

To je zvlášť důležité pro ty, kteří se podílejí na tvorbě prostředí vytvářeného výstavbou, rozhodují o využití nenahraditelných zdrojů (např. území), výsledky své činnosti umisťují do krajiny nebo existujících sídel a tím buď kultivují nebo devastují životní prostředí.

Uvedené zásady a principy jsou obsaženy v koncepci pedagogické i vědeckovýzkumné činnosti Katedry sídel a regionů FSv ČVUT v Praze s cílem vychovávat městské inženýry, územní plánovače, komunální politiky z absolventů modulu Plánování sídel a regionů a studentům ostatních oborů poskytnout alespoň základní informace z urbanismu a územního plánování.

Reakcí na novou společenskou a ekonomickou situaci v České republice po roce 1990 na Fakultě stavební ČVUT v Praze bylo zřízení nových kateder (Katedra architektury, Katedra sídel a regionů), dvou nových studijních oborů (Inženýrství životního prostředí, Pozemní stavba a architektura) a rozšířena výuka interdisciplinárně zaměřených profesních modulů. Jedním z nich je modul „Plánování sídel a regionů“, jež zajišťuje Katedra sídel a regionů s cílem vychovávat ***městské inženýry, územní plánovače, komunální politiky*** – kteří respektují základní pravidla chování lidského činitele v území:

- dosáhnout změny chování člověka v území od bezohledného využívání zdrojů k šetrné péči v souladu s biologickým cyklem;
- optimálně hospodařit s konečnými přírodními zdroji a potenciálem území;
- potlačit „odvětvový přístup“ ve prospěch komplexní tvorby prostředí;
- prognózovat spíše vztahy než cílové hodnoty v jednotlivých časových horizontech;
- zpracovávat alternativní návrhy procesů, prostředků a nástrojů k ovlivňování rozvoje území a sídel;
- plánováním územního rozvoje a urbanistickým i architektonickým navrhováním přispět k obnovení přirozené rovnováhy v území;
- tvořením informační základny a metodiky jejího využívání orgány měst umožnit zpracování reálných prognóz, dlouhodobých plánů a programů.

Těmto nově profilovaným odborníkům je nutné poskytnout – kromě získání technických odborností – alespoň základní informace z humanitních věd (filosofie, politologie, sociologie), urbanismu a architektury a seznámit je s ekonomickou a legislativní problematikou výstavby, financování, správy a řízení území a sídel.

Cílem pedagogické činnosti katedry rozvoje sídel a regionů je vybavit posluchače odbornými znalostmi, potřebnými pro jejich uplatnění v orgánech státní správy, v místních samosprávách, v nově vznikajících odborných agenturách (projekčních, poradenských, expertizních, ...), v podnikatelské sféře i v mezinárodních organizacích.

Koncepce výuky (přednášky, semináře, projekty) i skladba předmětů v modulu „Plánování sídel a regionů“, který tato katedra garantuje, vychází z této filosofie:

- vycházet ze spojení vědy a výzkumu s výukou a současně s praktickou aplikací výsledků poznání do konkrétního území,
- naučit studenty komplexnímu přístupu při řešení problémů území, hledání souvislostí a vztahů,
- zvýšit jejich informovanost i v jiných oborech než technických a na konkrétních problémech sídel a regionů ukázat aplikaci těchto oborů (sociologie, ekologie, ekonomie, právo, ...),
- vést studenty k samotné tvůrčí práci a k týmové práci při respektování individualit,
- výuku – i výchovu – studentů zaměřit rovněž na managering v inženýrské praxi tak, jak to vyžaduje soudobá společenská objednávka: absolvent musí být nejen odborník, ale i organizátor a obchodník,
- spolupůsobit při formování nového profilu absolventa školy s důrazem na celkové zvýšení úrovně vzdělání.

Metoda výuky: přednášky koncentrují co nejvíce základních informací s důrazem na hlavní principy a souvislosti. Je snahou pro jednotlivá témata získávat špičkové odborníky, aby byla zaručena maximální aktuálnost informací – například v oblasti legislativy.

Seminární práce a projekty řeší problematiku konkrétních území. Je vyžadována vhodná prezentace výsledků včetně „obhajoby“ před svými kolegy, což přispěje k rozšíření znalostí ostatních studentů a k umění „vést dialog“, přijímat kritiku a současně obhajovat a prosazovat výsledky své práce.

Zajištění výuky: kromě pracovníků katedry interní spoluprací s vybranými katedrami Fakulty stavební (katedra společenských věd, katedra inženýrské informatiky, katedra silničních staveb) a externími spolupracovníky z praxe. Podle možností jsou využívány přednášky zahraničních odborníků.

Vědecko výzkumná činnost katedry je v současné době zaměřena na téma „Aspekty životního prostředí ve stavebnictví“. V nejbližším době se zaměříme na problematiku „*podvyužitých území*“: brownfields (využití opuštěných ploch pro nové funkce), suburbanizace (využití příměstských oblastí).

Spolupráce s praxí je orientována na problematiku koncipování a řízení rozvoje sídel a regionů, tj. strategické plánování, územní plánování a zpracovávání rozvojových programů obcí s uplatněním principů „trvale udržitelného rozvoje“.

Ekologické, kulturní a humanitní aspekty ve výukovém programu katedry sídel a regionů jsou obsaženy nejen v předmětech (povinných i volitelných), které pro naše studenty profesního modulu „Plánování sídel a regionů“ zajišťuje Katedra společenských věd (Sociální ekologie, Ekonomika a organizace samosprávných územních celků), ale i v předmětech technických (Základy urbanismu, Technika územního plánování, Sociální a ekonomická infrastruktura sídel, Strategie rozvoje sídel a regionů, Plánování venkovského osídlení, Urbanismus a územní plánování) zajišťovaných Katedrou sídel a regionů.

Naší snahou je vychovávat lidi nejen vzdělané odborně, ale vzdělané vůbec, kteří budou přístupni třem kategoriím poznání: technickému, sociálnímu a duchovnímu. Lidi, kteří budou schopni spoluvytvářet „kulturní prostředí“ nejen v civilizační složce kultury (technosféře), ale i ve složce institucionálně normativní a duchovní: kulturnost jako životní styl, kvalita života, hodnotové orientace, vztah k přírodě, … Lidi, kteří budou schopni vnímat a tvořit „krásu“.

„… Estetické a etické cítění jsou spolu úzce spjaty. Jak krása přírody, tak i krása okolního kulturního prostředí vytvořeného člověkem jsou nutné k tomu, aby lidé byli duševně a duchovně zdraví. Totální slepota ducha k čemukoli krásnému, která se všude tak rapidně rozmáhá, je duševním onemocněním, jež je nutno brát vážně, protože ruku v ruce s ní jde necitlivost k tomu, co je eticky zavrženíhodné“.

Konrad Lorenz: Osm smrtelných hříchů civilizovaného člověka,

Mnichov, 1973

Literatura

ORTEGA Y GASSET, J. *La rebelion de las masas*. Revista de Occidente. Madrid: 1930.

LORENZ, K. *Osm smrtelných hříchů civilizovaného člověka*. Mnichov: 1973.

MEADOWS, D. H. and collaborators. *Beyond the limits*. Chelsea Green Publishinig Company, 1992.

MANSFELDOVÁ, A. a MOOS, P. Tvorba sídel a synergické fenomeny. *Stavební obzor,* 1997, č. 3.

Agenda 21 pro udržitelnou výstavbu, CIB Report Publication 237, ČVUT v Praze: 2001.

HORKÝ, I. a MANSFELDOVÁ, A. Education of professionals in sustainable urban and regional development – philosophy behind. AECEF symposium, Porto, 2002.

Doc. Ing. arch. Alena Mansfeldová, CSc.
vedoucí Katedry sídel a regionů
Fakulta stavební ČVUT v Praze
alena.mansfeldova@fsv.cvut.cz

Zdeněk Michálek

INVESTORS IN PEOPLE
SYSTÉM ROZVOJE ÚŘEDNÍKŮ I ÚŘADŮ

Abstrakt

Jak motivovat lidi ve státní a veřejné správě? Jak je získat pro naplňování cílů stanovených vedením úřadů? Jaké systémy zavést, aby nesly výsledky, uspokojení a radost?

Na tyto otázky hledali odpověď před 15 lety ve Velké Británii a to dalo vzniknout standardu Investors In People.

V rámci vystoupení byla vysvětlena podstata standardu Investors In People, včetně jeho 4 principů a 12 ukazatelů.

4 základní principy tvoří

1. *Závazek vedení investovat do rozvoje svých zaměstnanců.*
2. *Plánování jasných cílů organizace a vzdělávání zaměstnanců podporujících jejich dosažení.*
3. *Rozvíjení potenciálu svých zaměstnanců prostřednictvím cíleného vzdělávání.*
4. *Hodnocení dopadů investic do vzdělávání na výsledky organizace.*

Zdůrazněno bylo propojení na CAF a Balanced ScoreCard.

Vysvětlena byly rovněž funkčnost celého systému jakož i přínosy dosažené jeho implementací v zahraničí, včetně odkazu na možnosti implementace v ČR.

Ing. Zdeněk Michálek

HM PARTNERS, s. r. o.

Lenka Míkovcová

PROGRAM REALIZACE STRATEGIE ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ČESKOU REPUBLIKU

Abstrakt

Cílem příspěvku autorky je definovat oblast rozvoje lidských zdrojů a dále informovat účastníky konference o aktuálním dění v oblasti politiky rozvoje lidských zdrojů v České republice. Obsahem příspěvku bude představení Programu realizace Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku (dále jen „Program realizace"), jeho východisek, souvislostí a struktury.

Program realizace bude předkládat místopředseda vlády pro ekonomiku Martin Jahn vládě ke schválení v říjnu 2005. Program realizace je zpracováván jako realizační program ke Strategii rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, která byla vládou schválená v roce 2003. Posláním Programu realizace je navrhnout opatření, která povedou ke zvyšování konkurenceschopnosti České republiky v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Vize Programu realizace Strategie

ČR se chce stát zemí s kvalifikovanou, adaptabilní a mobilní pracovní silou, konkurenceschopnou v prostředí mezinárodní znalostní ekonomiky.

Přístup k rozvoji lidských zdrojů

Z pohledu rozhodování firem = z pohledu nákladů a produktivity práce.

Hlavní faktory vlivu:

- vztah nabídky a poptávky – kvalitou, kvantitou a dostupností pracovní síly,
  - kvalita: kvalifikace – vzdělání a odborná způsobilost pracovní síly,
  - kvantita: množství pracovní síly,
  - dostupnost: mobilita pracovní síly;
- zdanění práce – daň z příjmu;
- vedlejší náklady práce – odvody do systému sociální ochrany.

Rozvoj lidských zdrojů lze z pohledu hospodářského růstu vymezit několika oblastmi:

- vzdělávací soustava a její společenské a ekonomické funkce,
- vzdělávání dospělé populace (další vzdělávání),

- trh práce a jeho podmínky,
- územní mobilita a migrace pracovní síly,
- politika zaměstnanosti a systém sociální ochrany,
- systém strategického řízení rozvoje lidských zdrojů.

Program realizace Strategie rozvoje lidských zdrojů:

- koncepční meziresortní materiál, který identifikuje priority a cíle rozvoje lidských zdrojů v ČR,
- formuluje konkrétní opatření, které povedou ke zvyšování konkurenceschopnosti ČR v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

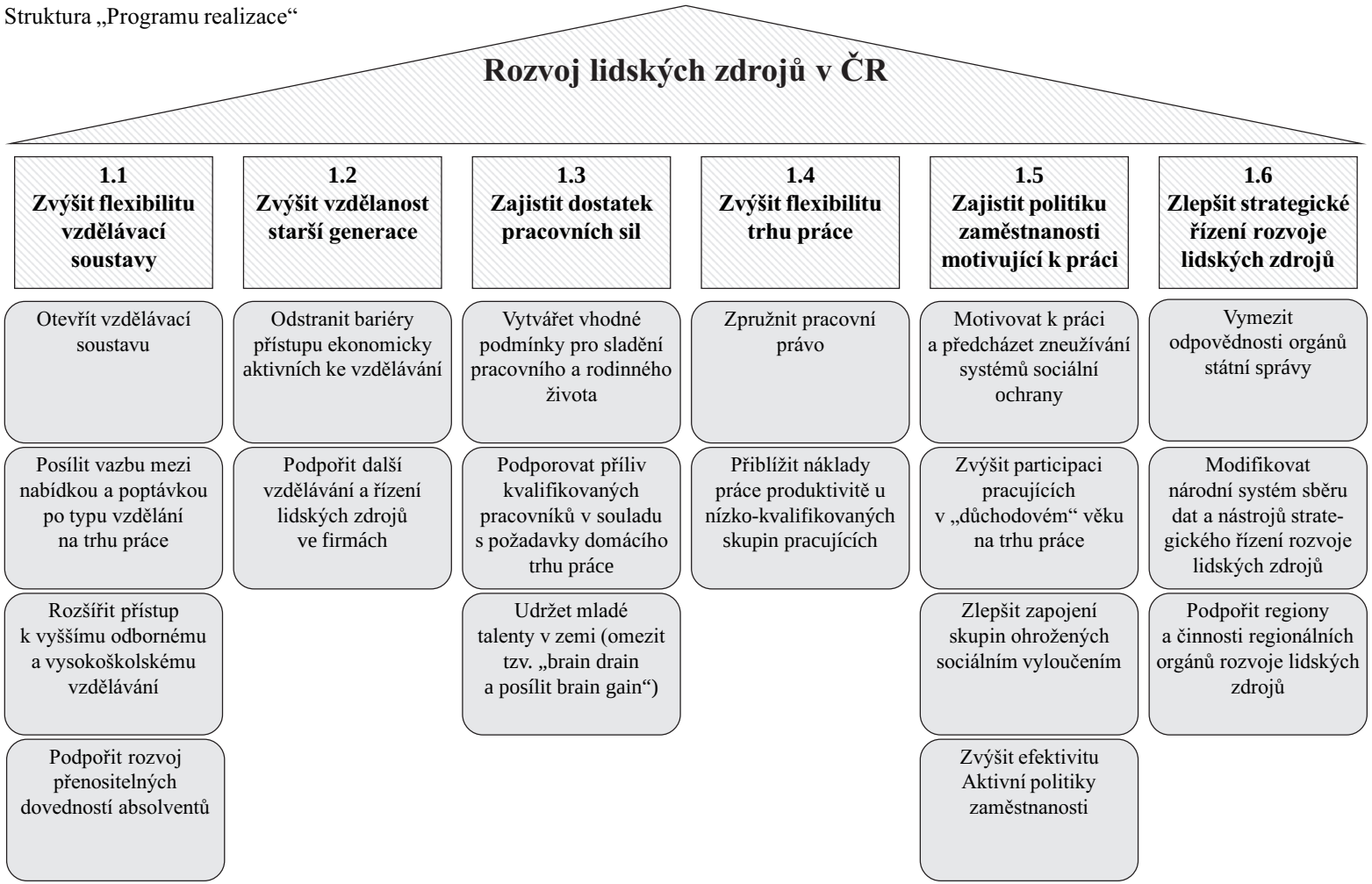
Východiska Programu realizace:

- soulad se Strategií hospodářského růstu,
- zohlednění Priorit Rady vlády pro rozvoj lidských zdrojů,
- respektování dalších národních strategických materiálů,
- formulace opatření s ohledem na nové rozpočtové období Evropské unie 2007–2013.

Struktura Programu realizace

Viz obrázek

Struktura „Programu realizace“



Cíle Programu realizace

1. **Zvýšit flexibilitu vzdělávací soustavy:**
   - otevřít vzdělávací soustavu,
   - posílit vazbu mezi nabídkou a poptávkou po typu vzdělání na trhu práce,
   - rozšířit přístup k vyššímu odbornému a vysokoškolskému vzdělávání,
   - podpořit rozvoj přenositelných dovedností absolventů.
2. **Zvýšit vzdělanost starší generace:**
   - odstranit bariéry přístupu ekonomicky aktivních ke vzdělávání,
   - podpořit další vzdělávání a řízení lidských zdrojů ve firmách.
3. **Zajistit dostatek pracovních sil:**
   - vytvářet vhodné podmínky pro sladění pracovního a rodinného života,
   - podporovat příliv kvalifikovaných pracovníků v souladu s požadavky domácího trhu práce,
   - udržet mladé talenty v zemi (omezit tzv. „brain drain“ a posílit „brain gain“).
4. **Zvýšit flexibilitu trhu práce:**
   - zpružnit pracovní právo,
   - přiblížit náklady práce produktivitě u nízko-kvalifikovaných skupin pracujících.
5. **Zajistit politiku zaměstnanosti motivující k práci:**
   - motivovat k práci a předcházet zneužívání systémů sociální ochrany,
   - zvýšit participaci pracujících v „důchodovém“ věku na trhu práce,
   - zlepšit zapojení skupin ohrožených sociálním vyloučením,
   - zvýšit efektivitu Aktivní politiky zaměstnanosti.
6. **Zlepšit strategické řízení rozvoje lidských zdrojů:**
   - vymezit odpovědnosti orgánů státní správy,
   - modifikovat národní systém sběru dat a nástrojů strategického řízení rozvoje lidských zdrojů,
   - podpořit regiony a činnosti regionálních orgánů rozvoje lidských zdrojů.

Lenka Míkovcová
tel: + 420 224 862 351
mikovcova.lenka@vlada.cz

Jiřina Nehybová

MOŽNOSTI A ZPŮSOBY VZDĚLÁVÁNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Anotace

- *Nastínění způsobů vzdělávání veřejné správy včetně objasnění jejich výhod a nevýhod.*
- *Popis principu vzdělávání formou e-learningu a to i po stránkách konferenčních akcí, poradenství.*
- *Možnosti vzdělávání na klíč, srovnání s klasickými školeními a semináři.*
- *Shrnutí dosavadních poznatků z této oblasti, stručný popis výsledků analýzy provedené na základě zpětných vazeb.*

Úvod

Vědomosti a informace jsou v dnešním světě čím dál tím víc rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje celkový růst hospodářský, ekonomický, ovlivňují politický vývoj, komunikaci a všestranný rozvoj jednotlivých skupin obyvatel a národů.

V dnešních podmínkách směřujících ke sjednocené Evropě a evropskému občanství potřebují mít současní „euroobčané“ možnost získávat nové znalosti a dovednosti, které jim umožní přizpůsobovat se rychle se vyvíjejícímu prostředí tak, aby byli schopni se plně začlenit do společnosti.

Z tohoto důvodu je právě proces vzdělávání veřejné správy chápán jako stěžejní, který vede k její profesionalizaci. Vysoká míra profesionalizace je jednou ze základních podmínek kvalitního fungování veřejné správy, proto je zapotřebí vytvářet a podporovat kvalitní vzdělávací programy, které vypomáhají veřejné správě v dosažení vysokého stupně profesionality a tím v kvalitní činnosti pro občana. Podpora celoživotního vzdělávání představitelů veřejné správy vede ke zefektivnění a zkvalitnění výkonu veřejné správy pro konečného uživatele – občana.

Takoví představitelé veřejné správy, kteří uznávají princip vzdělanosti, informovanosti a profesionalizace, sledují trend celoživotního vzdělávání a průběžně analyzují své vzdělávací potřeby, ti dokáží být oporou a poskytovatelem služeb a činností svému cílovému partnerovi – občanovi v takové úrovni, která občanovi umožní rovněž zdokonalovat své schopnosti a znalosti v uplatnění se v konkurenčním prostředí evropského občanství, podpoří princip aktivního občanství a rozvoje občanské společnosti, která ve svém důsledku podpoří partnerství měst, obcí a regionů Evropy a podpoří proces vzdělanosti evropských národů.

Bílá kniha o vzdělávání

Tento princip vychází z „Bílé knihy o vzdělávání“, kterou Evropská komise přijala v roce 1995. Zmíněný dokument je základní pomůckou pro členské státy EU v rozvoji vzdělávací politiky a usnadňuje cestu Evropských států k učící se společnosti, založené na získávání nových znalostí a dovedností a na programech celoživotního vzdělávání. Mimo jiné tento dokument vyzdvihuje důležitost sbližování školské, veřejnoprávní, občanské a soukromé sféry tak, aby se otevřela cesta pro strategické, cílené a koordinované celoživotní odborné vzdělávání všech skupin navzájem se ovlivňujících. Základním prvkem rozvoje tohoto cíle je systematické vzdělávání veřejné správy a podpora její profesionalizace.

Jaké jsou současné možnosti a podmínky vzdělávání veřejné správy ČR?

Vzhledem k tomu, že poptávka po vzdělávacích modulech a programech je velmi členitá, tak i nabídka je velmi různorodá – jak z hlediska základního přístupu ke vzdělávání, tak z hlediska jeho kvality. Pro tzv. „kandidáta“ na školení nebo pro jeho zaměstnavatele je proto často nesnadné si vybrat. Vychází to také z postavení vzdělávacích institucí, které často nemají ujasněné svoje postavení na trhu a uchazeči vědí málo o existujících rozdílech a kritériích výběru.

Počáteční vzdělávání veřejné správy bylo doménou několika zavedených vysokoškolských institucí, Institutu pro veřejnou správu v Benešově, případně příslušných ministerstev a dost. V dnešní době však vzdělávání nabízí stále větší počet institucí, soukromých podnikatelů a společností, které provozují vlastní interní programy. V této mozaice nabídky je tím pádem čím dál tím více ztížená orientace. Přitom ústřední činnost dodavatelské organizace má značný vliv na druh a kvalitu nabízeného vzdělávání, proto si zaslouží také pozornost.

Interní programy měst, obcí, krajů, ministerstev, apod.

Téměř všechny uvedené složky dnes mají také svoji nabídku interních vzdělávacích modulů a programů. V této nabídce jsou především moduly zaměřené na vstupní vzdělávání, dále kurzy s všeobecným manažerským zaměřením a případné aktualizační vzdělávání k připravované, nebo nové legislativě, příp. další. V případě menších samosprávných celků se také projevuje trend spojování se pro účely vybraného typu vzdělávání, aby se naplnila kapacita školení.

Výhodou tohoto typu vzdělávání je znalost vlastní organizace, snižování nákladů, možnost porovnání výkonnosti a výměna vlastních zkušeností v rámci stejné organizace. Nevýhodou je zavedení stereotypu, postupná obtížnost s hledání vhodného a kvalitního lektora, dostatečná znalost vedení kurzů a metod tréninků a koučování.

Fakulty a směry zaměřené na veřejnou správu na univerzitách

Až na několik vyjímek se univerzity začaly vzděláváním veřejné správy zabývat pozdě. Na některých z nich dosud prakticky nedošlo k odlišení výuky některých

společenských věd a metodologie, jako např. ekonomika, právo, management apod. od výuky reálných programů pro veřejnou správu, vycházejících z analýzy vzdělávacích potřeb představitelů veřejné správy.

Univerzity se soustřeďují na výuku vysokoškoláků, ke které připojily vzdělávání veřejné správy. Pouze několik prestižních univerzit bylo schopno učinit další krok ke vzdělávání veřejné správy, který vychází z praktických poznatků a málo z nich nabízí praktické vzdělání na profesionální úrovni. Na tomto systému není nic pozoruhodného, pokud si uvědomíme, že univerzitní učitelé se přednostně věnují výuce vysokoškoláků a nenasbírali dostatek praktických zkušeností, kombinovaných s výzkumným a akademickým zázemím.

Pravdou je, že přesto existují některé přední univerzity, které nabízejí velmi kvalitní vzdělávací moduly a dosahují toho právě úzkou spoluprací s vybranými představiteli veřejné správy a s oborovými ministerstvy, se kterými své programy konzultují a připravují.

Vysoké školy a školy pro veřejnou správu neuniverzitního typu

Nové podmínky a poměrně pozdní zapojení univerzit do vzdělávání veřejné správy vedlo k zakládání vysokých škol a institutů, které leckdy získaly na rozvoj své činnosti podporu ze státních, soukromých i evropských finančních zdrojů. Tyto školy a instituty mají určité okamžité výhody.

Musí usilovat o praktickou orientaci a analytickou činnost v oblasti vzdělávání, vzhledem k tomu, že musí sledovat leckdy cíle, ke kterým se svým „donátorům“ zavázaly. Prostředí je vede k podnikatelským úvahám, což je činí flexibilnější a praktičtější než jejich některé univerzitní protějšky.

Výhodou je jejich flexibilnost a praktičnost, která je vede ke zvyšování kvality. Nevýhodou je závislost na dotačních programech státních, evropských a soukromých, které vzhledem k ekonomice subjektu a poměrně vysokým nákladům potřebují a jsou na nich závislí.

Pořadatelé vzdělávacích akcí

Hlavní rozdíl mezi pořadateli vzdělávacích akcí a školskými institucemi spočívá v tom, že pořadatelé jsou marketingové agentury bez vlastních lektorů. Lektoři jsou najímáni případ od případu, stejně jako potřebné prostory. Bývalo zvykem, že se pořadatelé soustřeďovali především na jedno až dvoudenní akce, na kterých omezený počet lektorů přenášel většímu počtu představitelů veřejné správy. V současné době je trend nabízet také delší programy trvající i několik týdnů. Tímto se pořadatelé stávají přímými konkurenty školských institucí. Jejich výhodou je, že nemají tak vysoké náklady jak školské instituce a mohou zajistit lektora na velmi špičkové úrovni, protože si mohou dovolit mu nabídnout atraktivní honorář. Nevýhodou je, že nemají trvalé lektory a vzdělávací programy trpí nedostatkem návaznosti a integrovanosti.

Organizátoři konferencí

Jedná se především o satelity velkých vydavatelských firem, které se zaměřují na vydávání publikací oblíbených a uznávaných lektorů ve veřejné správě. Tyto konference jsou zároveň doplněny nabídkou odkupu odborné literatury, která souvisí s přednášenou problematikou. Typická konference trvá jeden až tři dny a soustřeďuje se na jeden problém, nebo na skupinu vzájemně provázaných problémů.

Poradenství, poradenské firmy a spolupracující organizace

V současné době se vyvíjí trend poradenství ve vzdělávání, personalistice, projektech veřejné správy, analýze potřeb a rozvoje lidských zdrojů apod. Profese poradce se výrazně posunula z oblasti analýz do oblastí, kde je mnohem větší důraz kladen na realizaci a spolupráci poradce a „klienta". Novým a velmi aktuálním prvkem je cíl vytváření „spolupracující organizace", kde se spojí více subjektů zmíněných typů dohromady a formou smluvní spolupráce ovlivňují charakter a kvalitu vzdělávacích procesů, do kterých zapojují také nabídku poradenství. Vzájemně nabyté praktické zkušenosti vyhodnocují a zobecňují a jsou ochotny je rozšiřovat. Jejich silnou stránkou je těsný kontakt s veřejnou správou, univerzitami, školskými institucemi a vydavatelstvími, včetně soukromého sektoru, což jim umožňuje efektivnější orientaci na potřeby veřejné správy, včetně silného zpětnovazebního efektu. Slabou stránkou je zatím průkopnický systém práce a někdy zdlouhavé přesvědčování dalších složek zmíněného procesu.

Tato ukázka možného rozdělení pro usnadnění si orientace v nabídkách jednotlivých poskytovatelů vzdělávacích programů rozhodně není vyčerpávající a dala by se ještě dělit na další jednotlivé podkategorie. K tomu ovšem není určen tento čas a předpokládám, že účastníci konference si další dokáží sami odvodit.

Důležitým postupem, který pomáhá v orientaci nabídky vzdělávacích modulů a programů je vycházet ze základního rozdělení typů vzdělávání a komu je určen.

Vzdělávání veřejné správy můžeme rozčlenit do tří okruhů:

- vzdělávání volených představitelů územních samosprávných celků – měst, obcí a krajů,
- vzdělávání úředníků územních samosprávných celků,
- kombinované vzdělávání veřejné správy a soukromé sféry.

Vzdělávání volených představitelů

Vychází z potřeby jejich aktuální informovanosti o vývoji koncepce, přípravy nové legislativy, znalosti dotačních titulů a podpory projektů, manažerské dovednosti, komunikační strategie apod.

K tomuto typu vzdělávání jsou vhodné vzdělávací moduly zaměřené kromě odborné složky, také na možnost jejich vzájemné výměny zkušeností, názorů a předvedení vzorových projektů. Typickou aktivitou jsou setkávání představitelů v rámci jednot-

livých krajů, strategické konference a diskusní fóra s aktuálním informačním a odborným programem. Je vyžadováno aby tyto akce dosahovaly také vysoké kulturně-společenské úrovně, aby se staly pro volené představitele zároveň prestižní výzvou.

Vzdělávání úředníků

Tento typ vzdělávání vychází především ze „Zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků“, ze kterého mimo jiné vyplývá povinnost vzdělávání, které může být poskytováno pouze akreditovanými vzdělávacími institucemi prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů. Vzhledem k vymezenému času konference a dostupnosti informací Vás jen upozorním, i když předpokládám, že tento fakt víte na stránky Ministerstva vnitra ČR www.mvcr.cz, kde je tato otázka rozebrána dopodrobna, včetně uvedení dosud akreditovaných institucí a programů. Zvlášť doporučuji zprávu ministerstva o průběhu vzdělávání v období do r. 2004. Kromě tohoto „zákonného vzdělávání“ také úředníci vyžadují vzdělávací moduly zaměřené na vícedenní soustředění spojené s kulturním, relaxačním a společenským programem, tak, aby si v jiném prostředí, než prostředí svého úřadu předali svého zkušenosti a znalosti.

Kombinované vzdělávání veřejné správy a soukromé sféry

Čím dál tím více se projevuje zájem o spojené vzdělávání představitelů veřejné správy a soukromého sektoru pro některé vybrané typy vzdělávacích modulů. Především jsou to oborové konference, diskusní fóra a kongresy zaměřené na oblasti společného zájmu z hlediska oboru – fondy EU, koncepce rozvoje daných oborových oblastí infrastruktury, hospodářský a ekonomický rozvoj, strategická legislativa (např. veřejné zakázky, stavební zákon apod.). Dále je zájem o manažerská temata – komunikace, prezentace, manažerské normy v EU, projektování v EU aj.

Závěr

Domnívám se, že tímto spektrem není vysloveno univerzum pro „vhodné typy vzdělávání veřejné správy“, nicméně pro základní orientaci je postačující, navíc předpokládám, že vy, účastníci konference, patříte k těm, kteří si sami dokáží odvodit další potřeby. Téma mého vystoupení tímto pokládám za ukončené v danou chvíli, nicméně jako stále otevřené k další diskusi, podnětům a pochopitelně k doplnění právě také Vámi, účastníky konference.

Na závěr Vám všem přeji hodně kvalitních myšlenek a ráda uvítám jakoukoliv spolupráci a případné náměty.

Jiřina Nehybová, ředitelka a majitelka Regionpartner
jirina.nehybova@regionpartner.cz
Panská 13, 602 00 Brno
tel.: 542210558 fax: 542210559
WWW.REGIONPARTNER.CZ

Věra Novotná

DLOUHOLETÉ ZKUŠENOSTI ZE VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

Anotace

Úředníci územních samosprávných celků jsou často prvními osobami, se kterými se občan setká při řešení složitých životních situací, které neumí řešit a v řadě případů ani nemůže umět řešit. Dvě z nejsložitějších jsem vybrala a stručně bych Vás s nimi seznámila, a to zejména proto, aby se mi lépe s Vámi uvažovalo o potřebě úředníky vzdělávat a jak je vzdělávat. V této souvislosti se mi nabízí otázky:

- *v jakém rozsahu úředníky vzdělávat aby byli zdatnými pomocníky občanům v jejich složitých životních situacích,*
- *v jakém rozsahu se má na vzdělávání finančně podílet zaměstnavatel,*
- *je dobré uznávat rovnocennost vzdělání ve vztahu k povinnosti úředníka prokázat zvláštní odbornou způsobilost,*
- *jaký rozsah obecné a zvláštní části by měla mít zvláštní odborná způsobilost,*
- *je vhodné přihlédnout ke stupni úřadu na kterém úředník pracuje a jakou pozici zastává (obecní úřad, pověřený obecní úřad, vedoucí, referent apod.) při stanovení požadavků vzdělávání, zejména při stanovení požadavků přípravy zvláštní odborné způsobilosti,*
- *jak přistupovat při zkouškách zvláštní odborné způsobilosti k posluchačům,*
- *mají mít při přípravě na složení zkoušky k dispozici právní předpisy apod.?*

Ačkoliv zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů některé otázky řeší, určitě z této konference vzejdou poznání některé situace ještě nebo lépe řešit, což ostatně je cílem téměř každého setkání odborníků.

Dámy a pánové,

svoje vystoupení začnu netradičně dvěma kazuistikami, které jsou úplně čerstvé a kterými bych chtěla podložit svoje sdělení.

Příběh Jirky se k obecnímu úřadu obce s rozšířenou působností, jako orgánu sociálně-právní ochrany dětí dostal počátkem roku 2002, kdy obdržel zprávu zdravotnického zařízení, že u Jirky bylo zjištěno onkologické onemocnění a je třeba okamžitě zahájit intenzívní léčbu. Rodiče – otec ing., bankovní úředník, matka vysokoškolská učitelka odmítli Jirku léčit, a to i přes důrazné upozornění na rizika nezahájení včasného léčení. Jako důvod uvedli, že Jirka je v péči léčitele, oni jsou věřící a věří v duchovní léčbu založenou na přísunu životní energie neboť tělo se vyléčí samo, pokud přijímá dostatek životní energie. Rodiče se řídí radami jasnovidce.

Lékaři konstatovali, že dítě má z 90 % reálnou šanci na vyléčení a rodiče svým postojem k léčení ohrožují nejen zdraví dítěte, ale přímo jeho život. Přes ohrožení života Jirky nevyužili § 23 odst. 3 zák. č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, dítě nehospitalizovali a nezahájili léčbu (nemohli ani využít § 191a o. s. ř., který se vztahuje na jiné situace), neboť velkým problémem bylo dostat Jirku přes odpor rodičů z domova k hospitalizaci v nemocnici.

Obecní úřad obce s rozšířenou působností dospěl k závěru, že rodiče porušují rodičovskou zodpovědnost, zejména povinnost řádně pečovat o zdraví dítěte a podal návrh soudu na rozhodnutí o předběžném opatření podle § 76a o. s. ř., (speciální rychlé opatření na ochranu dětí). Soud rozhodl tak, že uložil rodičům povinnost zajistit vyšetření a léčbu dítěte v nemocnici podle pokynů ošetřujícího lékaře a chování rodičů posoudil jako ohrožování zdraví a života nezletilého. Proti rozhodnutí okresního soudu se rodiče odvolali a odvolací soud rozhodnutí soudu I. stupně potvrdil s odůvodněním, že námitka rodičů spočívající v jejich náboženském založení se týká jich samotných a nikoliv dítěte a neznamená to, že takto založený je také jejich syn. Ten se pouze podřizuje a podrobuje jejich příkazům, rozhodnutím a opatřením, aniž by se mohl nějak bránit a ke způsobu léčby se vyjádřit. Rodiče po vydání předběžného opatření s Jirkou do nemocnice došli, tam však podepsali negativní revers s tím, že zvolí léčbu, která bude šetrná a do nemocnice se vrátí v případě selhání léčby a slíbili, že do nemocnice budou chodit 1× za čtvrt roku.

Tam se však dostavili až koncem října, to již došlo ke zhoršení zdravotního stavu Jirky a bylo nezbytné přistoupit k okamžité léčbě chemoterapií a radioterapií, což rodiče opět odmítli a nadále Jirku léčili Ovosanem, čaji, masážemi, zlepšeným energetickým přeladěním bytu, zvyšováním sebevědomí (otec byl přesvědčen, že jediná skutečná léčba je léčba duchovní, kdy dojde k odstranění příčiny, která se následně materializuje v lidském těle jako nemoc).

Koncem listopadu 2002 soud rozhodnul o druhém návrhu obecního úřadu obce s rozšířenou působností na vydání rozhodnutí o předběžném opatření podle § 76a o. s. ř., na základě kterého byl nezletilý Jirka umístěn na lůžkové onkologické pracoviště fakultní nemocnice, v jejíž péči je stále. Díky erudovanému postupu úředníků – sociálních pracovníků obecního úřadu obce s rozšířenou působností se podařilo život Jirky zachránit a jeho zdraví se stále zlepšuje.

Zaměstnanci obecního úřadu obce s rozšířenou působností Jirku navštěvují a pečlivě sledují, zda jsou dodržovány příkazy a pokyny lékařů, což se zatím daří, a to pravděpodobně díky tomu, že tento úřad také podal podnět na zahájení trestního stíhání rodičů Jirky pro spáchání trestného činu podle § 207 (neposkytnutí pomoci), podle § 213 (zanedbání povinné výživy) a podle § 215 (týrání svěřené osoby) trestního zákona.

Soud rodiče odsoudil pro spáchání trestného činu podle § 207 odst. 1 trestního zákona (neposkytnutí pomoci) spáchaného formou spolupachatelství k trestu odnětí svobody na 1 rok s podmíněným odkladem jeho výkonu na 3 roky.

Rodiče se sice odvolali a řízení není dosud skončeno, ale snad si uvědomili, že odsouzením jen pro jeden trestný čin ještě dopadli dobře. Ono totiž jejich chování svědčilo i o týrání svěřené osoby, neboť když např. Jirka odjížděl do nemocnice tak mu otec říkal ať se pěkně rozhlédne, protože se už domů nevrátí, v nemocničním pokoji běhal s virgulí od postele k posteli a před dětskými pacienty diagnostikoval, u které postele je špatná zóna a pacient zemře apod.

Příběh Martina, nyní již 14letého je neméně zajímavý a velmi složitý.

Martin se narodil z manželského svazku a od matky měl být otcem údajně násilně odebrán (rodiče nebydleli ve společné domácnosti) ve věku tří let. O dítě se poté staral otec, matce sice povoloval návštěvy, ale docházelo při nich mezi rodiči k incidentům. Rozhodnutím soudu o předběžném opatření bylo dítě svěřeno do péče matky a otci stanoven se synem styk. Protože dítě nebylo matce předáno dobrovolně, následoval výkon rozhodnutí odebráním syna za dramatických okolností. Od doby, kdy matka Martina získala do své péče, nedodržovala usnesení soudu o rodičovském styku a z obavy před nevrácením dítěte ze strany otce mu je nepředávala. Později si našla přítele, bydlí společně s ním, Martinem a dalším dítětem, které se narodilo z družského vztahu.

Z důvodu nepředávání syna otci ke styku docházelo postupně k různým opatřením, jako například k pokusům o výkon rozhodnutí předáním dítěte otci (vždy neúspěšně), k ukládání pokut matce a rovněž k trestním oznámením ze strany otce. Rovněž sociální pracovníci intenzivně pracovali s oběma rodiči a matka postupem doby slevila ze svého odmítavého postoje a byla ochotna dítě otci ke styku předat. K tomu však došlo až v době, kdy Martin sám již důrazně odmítal se s otcem stýkat, ačkoliv v žádném z mnoha znaleckých posudků nevyšlo najevo, že by byl přímo matkou proti otci naváděn. Docházelo ovšem k situacím, kdy např. otec jako majitel pohřební služby na vánoční svátek přijel s pohřebním vozem před bydliště Martina, z pohřebního auta se svojí novou rodinou vyndal stůl, židle a na chodníku prostřel ke svátečnímu obědu proto, „aby mohl být svému synovi co nejblíže“. K tomuto jednání si přizval televizní reportéry, nebo v době, kdy měl Martin svátek či narozeniny, stála před domem pohřební kapela, hrála píseň „Ach synku, synku, doma-li jsi ...“ a do předzahrádky otec a další přizvaní házeli pohřební květinovou výzdobu.

Ze znaleckých posudků vyplynulo, že Martin je velmi vnímavý a citlivý, a atmosféru, která při těchto „představeních“ panovala v jeho rodině, vyhodnotil tak, že on je vinen tím, že maminka je smutná a pláče. Skutečnost, proč se nechce stýkat s otcem, zdůvodňoval tak, že když u otce bydlel, byl na něj zlý a zavíral jej do rakví.

V rámci aplikace metod sociální práce bylo např. pracovníky příslušného obecního úřadu obce s rozšířenou působností nabídnuto mimo jiné rodičům setkání v cukrárně za přítomnosti sociálního pracovníka, které se uskutečnilo po náležitém poučení otce, jak se má po tak dlouhé době odloučení k synovi chovat. Otec jednal přesně opačně, připomínal mu minulost, byl autoritativní a kontakt se nepodařilo navázat, a to ani při opakovaných pokusech za přítomnosti dětského psychologa. Otec nedbal předešlých

rad psychologa, choval se nadále autoritativně, synovi vykal, oslovoval jej „pane Martine“, vyčítal mu skutky, kterých se dopustila jeho matka, dokonce si před ním odplivnul. V záležitosti Martina existují 2 rozsudky o výkonu rodičovské zodpovědnosti, z nichž jeden upravuje situaci do rozvodu manželství, dle kterého se má Martin s otcem stýkat za přítomnosti odborného pracovníka, který se ale neplní a druhý rozsudek, který upravuje dobu po rozvodu manželství a styk Martina s otcem zakazuje.

Příslušný obecní úřad obce s rozšířenou působností a jeho zaměstnanci stojí před závažným rozhodnutím:

1) Iniciovat, aby soud znovu rozhodnul o styku pro dobu do rozvodu manželství, neboť je předpoklad, že otec bude rozvod manželství prodlužovat, aby měl právně podloženou možnost co nejdéle se se synem stýkat? Iniciovat nové jednání ovšem znamená znovu nezletilého podrobit dalším jednáním, přinejmenším na obecním úřadě obce s rozšířenou působností; není vyloučeno, že by byl znovu podroben znaleckému posudku nebo výslechu u soudu. Všechny tyto aktivity dítě poškozují a prohlubují jeho negativní vztah k otci.
2) Vést matku, aby dodržovala rozsudek pro dobu do rozvodu manželství a syna přiváděla ke styku s otcem i přesto, že to syn nechce a dle vyjádření odborného pracovníka to dítě poškozuje?
3) Nevyvíjet žádnou aktivitu, protože otec nyní na uskutečňování styků netrvá a čekat, až nastane rozvod manželství a tím nabude účinnosti zákaz styku Martina s otcem?

Na takové a další otázky musí úředníci obecních úřadů hledat odpověď, musí situaci v zájmu dětí řešit, respektovat dítě jako osobu na jedné straně bezbrannou a lehce zranitelnou, na druhé straně osobu, která by měla být rovnoprávným subjektem v jednáních, která se jej týkají. Pro řešení takovýchto a dalších složitých situací musí být úředníci vybaveni teoretickými a praktickými znalostmi a zkušenostmi, které v odpovídajícím rozsahu, alespoň v sociální oblasti nezískají studiem na střední a vysoké škole. Jsem si vědoma toho, že je to odvážné tvrzení, ale mohu to zodpovědně říci jako absolventka dvou středních škol a jedné vysoké školy. Situace, které nám život přináší, a to každému z nás si v některých případech dokážeme vyřešit sami, ale mnoho našich klientů je naprosto bezradných a neschopných, přitom jsou to situace, nad kterými i nám zkušeným zůstává rozum stát. Navíc, týká-li se problém přímo občana nebo jeho rodiny, je daleko citlivější a zranitelnější a neschopnější věc řešit. O to víc je třeba, aby na druhé straně stolu seděl úředník vzdělaný, empatický, dodržující etické zásady a schopný řešit problém klienta ve všech vzájemných souvislostech vyčerpávajícím způsobem při respektování práva. Je totiž přece jenom rozdíl v postavení úředníka, který vyřizuje občanské průkazy nebo rozhoduje o stavebním povolení a úředníka, kterému matka dvou dospívajících dětí s pláčem sděluje, že když ona je v práci, děti doma spolu souloží.

Snad tyto kazuistiky jsou dostatečným argumentem pro další debatu nad rozvojem a podporou vzdělávání úředníků.

Moje dlouholeté zkušenosti z lektorské činnosti a z pozice zkušební komisařky vůči úředníkům obecních a krajských úřadů mne přesvědčily, že nikdo z nás není natolik chytrý, aby se nepotřeboval dál vzdělávat.

Zcela nezbytná je příprava a ověřování zvláštní odborné způsobilosti ve smyslu zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Z hlediska úspěšnosti úředníků při zkouškách považuji za účelné, aby požadavky na přípravu a na obhajobu znalostí byly jednotně vymezené pro vzdělávací agentury a pokud je to možné, aby úředníky připravovali lektoři zkušení, se širokým rozhledem, znalí problematiky v terénu, schopní aplikovat právní předpisy na konkrétní situace a ve vzájemných souvislostech. Při práci s posluchači považuji také za významné, že se daří zabezpečit, aby právě tito lektoři byli také zkušebními komisaři.

Jak jsem již zmínila, teoretická základna je u každého úředníka nezbytná, nelze však opomíjet schopnost teorii uvést do praxe, tj. dovednost právní předpis aplikovat v různých situacích a souvislostech. I to se daří v sociální oblasti rozpoznat při ověřování zvláštní odborné způsobilosti, a to řešením konkrétních případů, které jsou součástí zkušebních otázek, nikoliv však přístupných na internetu.

Diskuse se točí okolo právních předpisů, které mají posluchači skládající zkoušku k dispozici a názory jsou rozdílné. Opět mne přesvědčily nabyté zkušenosti. Pokud se ověřuje zvláštní odborná způsobilost z agendy, kde se aplikuje omezený počet právních předpisů, není nutné, aby je posluchači měli k dispozici, neboť by je měli dobře znát. Jiná situace je ale v agendách, kde se činnost úředníka opírá o řadu právních předpisů a mezinárodní smlouvy, jako je tomu například v úvodu zmíněné agendy sociálně-právní ochrany dětí.

Další zkušenost, o kterou bych se s Vámi chtěla podělit je uznávání rovnocennosti vzdělání. I když zákon č. 312/2002 Sb. tuto možnost dává, nejsem příznivcem využívání tohoto institutu v široké míře a domnívám se, že by se jím mělo šetřit, a to zejména proto, že někteří posluchači, kterým bylo vzdělání uznáno pro obecnou nebo zvláštní část pak při skládání zkoušky z té části, na kterou neměli toto uznání předvedli nedostatek základních znalostí, neboť i ve zvláštní části zkoušky se uplatňují a promítají otázky z obecné části.

Další myšlenka, která mne obchází a o kterou bych se s Vámi chtěla podělit je rozsah dalšího vzdělávání úředníků, mimo zvláštní odbornou způsobilost a finanční podpora zaměstnavatele. Obecně lze říci, že jsou-li na úřadech erudovaní zaměstnanci, kteří plní svoje úkoly ke spokojenosti občanů, může být spokojené i vedení úřadu. K tomu je však třeba podporovat i další vzdělávání, v zákoně č. 312/2002 Sb., upravené jako průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků. Doba jde totiž velice rychle dopředu a sledovat trendy, vývoj, mezinárodní zkušenosti a stále nové a novelizované právní předpisy je při plnění denních povinností úředníků pro ně velice náročné. Proto další formy vzdělávání považuji za nutné; ke splnění účelu je

však třeba vybírat hodnotné akce zabezpečované lektory, kteří úředníky obohatí dalšími poznatky a informacemi. Finanční podpora se zaměstnavateli určitě vyplatí v podobě nízkého počtu stížností, odvolání a spokojenosti klientů.

Děkuji za pozornost.

JUDr. Věra Novotná
MPSV ČR
Společnost sociálních pracovníků ČR

Martin Pělucha a Oto Potluka

VÝSLEDKY PROJEKTU PHARE „VŠEOBECNÝ VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM PRO ÚŘEDNÍKY ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ“

Abstrakt

Cílem tohoto příspěvku je informovat o aktivitách, které byly realizovány v rámci projektu Phare „Všeobecný vzdělávací systém pro úředníky územních samosprávných celků“ a jejich výsledcích.

V rámci realizovaných aktivit proběhlo v první fázi šetření vzdělávacích potřeb a také analýza v oblasti personálního řízení na vybraných úřadech. Na základě těchto dvou analýz byly posléze připraveny osnovy pro celkem 12 vzdělávacích modulů (posléze byl ještě jeden přidán).

Další fází projektu byla příprava samotných studijních textů, jejich transformace do distanční podoby a odzkoušení v pilotních seminářích.

Příspěvek se zabývá nejen zvolenými postupy výše uvedených aktivit, ale hlavně jejich výsledky a dopady, které mohou mít pro vzdělávání úředníků místní samosprávy v České republice.

V období mezi červnem 2004 a srpnem 2005 (kdy projekt Phare „Všeobecný vzdělávací systém pro úředníky územních samosprávných celků“[1] probíhal) byly realizovány následující hlavní aktivity.

- Analýza vzdělávacích potřeb úředníků územních samosprávných celků.
- Příprava studijních materiálů a jejich převedení do distanční podoby.
- Odzkoušení distanční formy těchto materiálů na pilotních seminářích.

Cílem projektu bylo zkvalitnění vzdělávání pro pracovníky místní samosprávy. Netýká se to však celého systému vzdělávání, ale jen vybraných částí. Oblastmi, které byly zahrnuty do projektu, jsou:

- vzdělávání pro personalisty,
- aktualizace vstupního vzdělávání,
- vzdělávání vedoucích úředníků,
- vzdělávání o Evropské unii.

Dále byly zařazeny vzdělávací moduly v oblastech správního řízení ve zvláštních odborných způsobilostech v:

- odpadovém hospodářství,

[1] Phare CZ-0209-02-01-005

- ochraně ovzduší,
- ochraně přírody a krajiny,
- silniční dopravě,
- sociálně-právní ochraně dětí,
- živnostenském podnikání,
- zdravotnictví,
- finančním řízení a auditu.

Původně byl do projektu zařazen i modul zvláštní odborné způsobilosti v zemědělství. Ten však byl rozhodnutím řídícího výboru nahrazen modulem věnovaným správnímu řádu.

Analýza vzdělávacích potřeb úředníků územních samosprávných celků[2]

Účastníci šetření

Analýza vzdělávacích potřeb vychází z dotazníkového šetření, které proběhlo od 23. června do 18. července 2004. Zúčastnilo se ho téměř 1300 respondentů z veřejné správy (do šetření bylo zahrnuto 14 krajských úřadů a 6 magistrátů). Dotazníkové šetření se týkalo výše uvedených vzdělávacích programů (s výjimkou toho, že místo finančního řízení a auditu byla zařazena zvláštní odborná způsobilost ve správním řízení v zemědělství). V tomto příspěvku je uvedena část výsledků šetření v oblasti vzdělávání vedoucích úředníků. Vynechány jsou zde výsledky analýz v oblasti zvláštních odborných způsobilostí, protože tam je oblast vzdělávání poměrně jasně vymezena zákonem.

Přístup k tomuto šetření se lišil úřad od úřadu. Z tohoto důvodu mají údaje pro některé z úřadů nižší vypovídací schopnost. Na druhou stranu lze říci, že dotazníky pro celou Českou republiku jsou dostatečným podkladem pro vypovídající analýzu.

Na krajských úřadech a magistrátech jsou zaměstnáni i pracovníci, kteří již měli dříve zkušenosti z veřejné správy, což zejména v případě krajských úřadů mohlo být považováno za výhodu. V mnohých případech jde o bývalé zaměstnance okresních úřadů, kteří při rušení okresních úřadů přešli na krajské úřady.

[2] Tato analýza je součástí dokumentu „Zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v letech 2003–2004“, která je přístupná na internetových stránkách Ministerstva vnitra ČR http://www.mvcr.cz/2003/vs/priprava/vzdelav.pdf. V tomto příspěvku je zmíněna jen část závěrů.

Tabulka 1: Délka působení ve veřejné správě

Délka práce ve veřejné správě	**%**
méně než 1 rok	7
1–2 roky	15
3–5 let	36
6–10 let	22
11 a více	19

Tabulka 2: Struktura dosaženého vzdělání respondentů[3]

Dosažený stupeň vzdělání	**%**
střední škola – odborné vzdělání	26,0
střední škola – obecné vzdělání	10,0
universitní vzdělání	64,0
vyučen(a)	0,0
vyučen(a) s maturitou	0,0
základní	0,0

Způsoby vzdělávání – metodologie

Zájem o vzdělávání, jako formu dalšího osobnostního růstu mělo 87,3 % respondentů v oblasti své specializace a 80,4 % z nich dokonce aktivně vyhledávalo vzdělávací programy. Potřeba vzdělávání vzrostla v souvislosti vstupu České republiky do Evropské unie (alespoň tento názor vyjádřilo 79,1 % respondentů).

Dle zadávací dokumentace projektu byly vzdělávací programy připraveny ve formě distančních kurzů. Tato forma vzdělávání se zdá být pro mnohé z respondentů poměrně novou metodou. Respondenti dávali raději přednost klasickému způsobu vzdělávání, kdy jsou účastni přednášky s lektorem (29,0 % respondentů). Na druhou stranu by, ale mírná většina (30,8 %) respondentů dala přednost kombinaci distančního a klasického vzdělávání. Zatímco čistou formu distančního vzdělávání by volilo jen 12,2 % respondentů.

Poměrně velká část respondentů dávala přednost samostudiu s možností občasné konzultace s lektorem (20,1 %). V kombinaci s informací, že 19,5 % respondentů si myslelo, že je na trhu málo kurzů v distanční formě a 42,1 % nemá žádné informace o distančním vzdělávání, pak je možné, že dávání přednosti klasickým formám plyne z malé zkušenosti s distančními formami.

[3] Odpovědi vyučen(a), vyučen(a) s maturitou a základní vzdělání byly poměrně řídké odpovědi, jejichž procentní vyjádření je téměř nulové.

Z výše uvedených důvodů je vhodné při přípravě a realizaci vzdělávacích akcí kombinovat různé typy vzdělávacích forem s alespoň částečnou účastí lektora. Kurzy organizované čistě přes Internet jsou preferovány pouze 5,6 % respondentů.

Definované potřeby týkající se studijních materiály nejsou tak členěné, jako v případě kurzů. Vytvořily se dvě hlavní skupiny. Tou první byli respondenti (46,9 %) preferující studijní materiály v tištěné podobě. Druhou skupinou (37,3 %) jsou ti, kteří preferují studijní materiály v elektronické formě na CD nebo disketě. V případě vzdělávání obecně jsou uváděny tištěné materiály v 38,4 % případů a elektronické formě 37,9 %. Z tohoto pohledu se jeví jako vhodnou formou připravit materiály na CD, které si studující budou moci vytisknut, budou-li to sami vyžadovat. Tímto způsobem byly připraveny v další fázi studijní materiály.

Respondenti (53,2 %) preferovali krátkodobé kurzy s délkou 1–2 dny, zejména pro odborné konzultace. Jako důvod byla uváděna časová zaneprázdněnost. V případě distančního vzdělávání odpovědělo 18,3 % z respondentů, že nenavštěvuje distanční vzdělávací programy, protože na to nemají čas. Další respondenti (40,7 %) uváděli různé důvody k tomu, že nevyužívají distanční kurzy (finanční, technické, prostorové a další důvody).

Jistě potěšitelnou informací je, že 45,6 % respondentů dává přednost zajímavým odborným vzdělávacím programům i v případě, že nejsou akreditovány a oni nezískají certifikát. Přibližně třetina (34,4 %) respondentů vyžaduje akreditované vzdělávání vždy.

Obsah studijních materiálů by měl být z pohledu respondentů s teoretickým základem (18,5 %) s dalšími informacemi týkajícími se praktických zkušeností a praktických případů (40,7 %) a to jak českých, tak zahraničních (zahraniční uvádělo 15 % respondentů). Tento závěr je též podpořen tím, že v 42,3 % případů jsou vyžadování lektoři z praxe.

Velkou nevyužívanou možností pro vzdělávání (vzhledem k výše uvedenému) je možnost on-line vzdělávacích akcí, protože 95,6 % respondentů má přístup k Internetu ve své kanceláři.[4]

Vzdělávání vedoucích úředníků

Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 365 respondentů. Byli jimi zejména vedoucí odborů a oddělení krajských úřadů a vybraných magistrátů.

První položenou otázkou bylo, aby respondent uvedl pět nejdůležitějších aktivit, které dělá ve svém zaměstnání. Nejčastěji (41 % respondentů) byly popisovány určité aktivity spojené s odpovědností respondentů na dané pracovní pozici. Není možné je všechny vyjmenovávat, ale lze říci, že odpovídaly obecně náplni práce daného pracovníka.

[4] V tomto směru se situace mění podle typu územní samosprávy. Na úrovni obcí tato možnost nemusí být platná.

Na druhou stranu se objevilo několik charakteristik, které lze vyjmenovat napříč celým šetřením. V odpovědích se objevovala témata jako management (12,7 % případů), s detailnějším členěním na týmový management, vedení lidí a další. Tato odpověď je v celku pochopitelná, když respondenty této části byli právě vedoucí pracovníci.

Tabulka 3: Významné činnosti vnímané vedoucími úředníky

Činnost	**%**
činnosti spojené s odborností	41,0
management	12,7
metodická asistence a příprava	6,7
konzultace	1,2
kontroly (kvality, procesů, pracovníků, finanční, atd.)	8,6
příprava agendy pro zvolené zastupitele	3,2
příprava strategií a koncepcí	3,3
komunikace a jednání (se zahraničními subjekty, ostatními odbory úřadu, dalšími úřady, veřejností, atd.)	8,8
výkon přenesené působnosti	1,6
analytická práce (včetně právních rozborů)	1,3
vzdělávání (lektorování, příprava vzdělávání a další)	1,4
příprava legislativních norem	0,5
další (méně časté aktivity)	10,9
celkem	100,0

Kromě odborných činností a kvalifikací k nim náležící, byly respondenty uváděny i další kvalifikace, které nesouvisí přímo s poskytovaným vzděláváním pro pracovníky místní samosprávy, ale vzhledem k okolnostem své práce je respondenti považovali za významnou součást svého vzdělání.

Tabulka 4: Další specializace pracovníků místní samosprávy

Specializace	**% všech respondentů**	**% respondentů, kteří uvedli, že nějakou mají**
pedagogické dovednosti	4,8	7,7
řízení projektů	3,7	5,9
auditoři systémů kvality	2,3	3,6

Vysoké zastoupení pedagogických dovedností odpovídá aktivitám, které jsou uvedeny výše. Poměrně dost úřadů, zastoupených v dotazníkovém šetření, má akreditaci Ministerstva vnitra ČR a organizuje vzdělávání jak pro své zaměstnance, tak i pro zástupce obcí.

Jazykové znalosti

V této části šetření odpovědělo 177 respondentů (50,1 %), že k výkonu svého zaměstnání potřebují jazykové znalosti, přičemž jejich odpovědi jsou rozvedeny dále. Na druhou stranu 171 respondentů odpovědělo, že jazykové vybavení nepotřebují.

Z výsledků vyšla drtivá převaha angličtiny, kterou uvedlo 53 % respondentů. Pochopitelná je němčina vzhledem k příhraničním regionům s Rakouskem a Německem (uvedlo ji 32 % respondentů). Další jazyky uvádělo jen menší množství dotazovaných vedoucích pracovníků.[5]

Na druhou stranu je třeba doplnit, že výuka jazyků bývá jednou s prioritních oblastí při vzdělávání zaměstnanců úřadů a jak kraje, tak magistráty jí věnují patřičnou pozornost.

Počítačové dovednosti

Počítačové dovednosti jsou jednou z oblastí, ve které byly poměrně hojně organizovány vzdělávací akce, což je celkem pochopitelné, protože počítačová gramotnost je v dnešní době jednou ze základních dovedností při kancelářských pracích a také výkon práce ve veřejné správě je tvořen z velké části právě prací s výpočetní technikou. Míru využití času prací výpočetní technikou ohodnotili respondenti následovně. Těch, kteří výpočetní techniku nevyužívají je minimální množství. Pokud by bylo šetření rozšířeno i na nižší úrovně územní samosprávy, dalo by se očekávat, že podíl práce na počítači by klesal (to však nebylo předmětem tohoto šetření).

Tabulka 5: Podíl práce na počítači

Jaká část Vaší práce (%) je tvořena užíváním IT?	**%**
méně než 10 %	3,4
10 % až 25 %	10,9
25 % až 50 %	34,6
více než 50 %	51,1

[5] Ruštinu uvedlo 8 % respondentů a francouzštinu jen přibližně 3 %.

Tabulka 6: Znalost počítačových dovedností

Oblast/Znalost	Výborná	Velmi dobrá	Dobrá	Omezená	Slabá	Není potřeba	Celkem
programování	1	4	6	4	3	19	37
supervize systému	4	9	5	5	5	20	48
MS Office	78	153	114	9	0	4	358
databáze	23	57	69	29	8	9	195
grafické a DTP	24	40	66	43	1	4	178
CDM	0	2	4	2	2	19	29
Celkem	130	265	264	92	19	75	

Velká část respondentů vynechala odpověď na předchozí otázku v některých oblastech. Hlavním důvodem byla obvykle neznalost daného programového vybavení. Zejména je to vidět u znalostí CDM a programování, kde odpovědělo přibližně pouze 10 % z celkového počtu respondentů, kteří se účastnili této části šetření.

Lze říci, že znalost práce s počítači je ve územní samosprávě na dobré úrovni, co se týče uživatelských schopností. Respondentů, kteří by uváděli, že potřebují vůbec základní seznámení s prací s počítačem, bylo poměrně málo. Šlo zejména o práci se základními programy MS Office (zvláště MS Word, MS Excel, MS Explorer, a MS Outlook.

Méně respondentů uvádělo práci s PowerPointem, ASPI, databázemi, GIS a grafickými programy, přičemž byly i uváděny speciální programy pro práci v úřadech.

Potřeby vzdělávání

Výsledky dotazníkového šetření týkajícího se definování vzdělávacích potřeb vedoucími pracovníky jsou uvedeny v následující tabulce. Jsou uvedeny ty vzdělávací potřeby, které se týkají každodenního výkonu veřejné správy na úrovni krajů a magistrátů.

Ve všech případech A znamená „Nepotřebuji další školení.“, B znamená „Určité, osvěžující školení by bylo prospěšné.“, C znamená „Školení je žádoucí.“.

Na základě těchto výsledků je vhodné věnovat pozornost tématům, jakými jsou time management, komunikační dovednosti (interní i externí), vytváření partnerských sítí, řešení problémů a procesnímu managementu a kvalitě. Ve srovnání s jinými částmi tohoto šetření se jasně ukazuje, že pracovníci místní samosprávy definují vzdělávací potřeby zejména v oblasti vedení odboru. „Viditelné“ jsou zejména tak zvané měkké prvky, které jsou spojeny nejen se získáváním znalostí, ale i jejich využití v praxi, k čemuž je nutné doplnění i o dovedností stránku. Tyto dovednosti však nejsou vázány čistě na výkon veřejné správy a jsou využitelné v jakékoliv organizaci.

Tabulka 7: Potřeby vzdělávání v procesu výkonu veřejné správy

	Počet respondentů				%			
Oblast vzdělávání	A	B	C	celkem	A	B	C	celkem
time management	58	147	88	293	19,8	50,2	30,0	100,0
komunikace v rámci úřadu	65	167	63	295	22,0	56,6	21,4	100,0
externí komunikace	66	165	56	287	23,0	57,5	19,5	100,0
příprava zpráv a reporting	125	134	30	289	43,3	46,4	10,4	100,0
příprava partnerských sítí	100	96	79	275	36,4	34,9	28,7	100,0
identifikace priorit a cílů	80	162	54	296	27,0	54,7	18,2	100,0
řešení problémů v rámci úřadu	45	164	85	294	15,3	55,8	28,9	100,0
procesní zvyšování kvality služeb	56	167	69	292	19,2	57,2	23,6	100,0
CELKEM	**595**	**1202**	**524**	**2321**	**25,6**	**51,8**	**22,6**	**100,0**

Respondenty jsou vyžadována některá témata v oblasti řízení zdrojů. Jak již bylo zmíněno výše, respondenti vyžadují znalosti řízení programů, projektové řízení, včetně finančního řízení a hodnocení. Též je požadována technika hodnocení projektů CBA, ačkoli velká řada respondentů s ní má již předchozí zkušenosti.

Vzhledem k tomu, že toto šetření bylo provedeno v prvních měsících členství ČR v EU a startu programů Strukturálních fondů, je vyžadováno vzdělávání pracovníků v oblasti strukturace a hodnocení projektů. Zároveň pro management programů je potřeba vzdělávat pracovníky i v oblasti veřejných zakázek.

Závěry ze vzdělávací analýzy

Na základě výsledků šetření je pro potřeby vzdělávání místní samosprávy vhodné připravit studijní materiály na CD. Materiály, které si budou chtít účastníci pořídit v tištěné podobě, si budou moci sami vytisknout. Obsah studijních materiálů by měl být volen s přístupen kombinace teoretického základu a praktických případových studií, což by umožnilo účastníkům studovat materiály jak v obecné rovině, tak i diskutovat nejzajímavější témata s lektory na vzdělávacích setkáních (1–2 denních).

Použití Internetu by bylo vhodné v případě častých změn v zákonech té které oblasti vzdělávání a specializace účastníků.

Témata, kterých se týká potřeba vzdělávání vedoucích pracovníků úřadů jsou většinou z oblasti spojené s EU, což je vcelku logické s ohledem na zatím krátkou dobu trvající členství. Druhou velkou oblastí je vzdělávání schopností a dovedností vedoucích pracovníků a vedení týmů.

Personální řízení v úřadech územní samosprávy

V téměř všech úřadech je pojem kariérního postupu spojován spíše s akumulací pracovních znalostí či dovedností, přenosem znalostí či dovedností z jednoho zaměstnání (instituce) do druhého, rozšiřování rozsahu odborných znalostí při výkonu práce v souladu s „plánem vzdělávání".

Důvodem pro toto vnímání je fakt, že klasické chápání kariéry jako povýšení či „postupu" do vyšších pozic popřípadě jmenování, nelze akceptovat a aplikovat, protože by byl v přímém rozporu s ustanovením § 7 zákona č. 312/2002 Sb.

V současné době lze obvyklý průběh kariéry úředníka charakterizovat tak, že důraz je kladen na jeho odborný rozvoj na určené pracovní pozici v rámci odboru, tj. na jeho profesní specializaci a růst

Za nevhodnou je považována úprava doby statutárního vzdělávání v z. 312/2002 Sb. Stanovená minimální doba dalšího vzdělávání (v průběhu tří let) může být pro některé pracovní pozice zbytečně dlouhá nebo naopak příliš krátká. Toto ustanovení se doporučuje změnit tak, aby byl zajištěn individuální přístup ke vzdělávání úředníků s různými pozicemi a tím s různými vzdělávacími potřebami.

Obvyklá politika úřadů je taková, že zaměstnanci musí být kompetentní vykonávat pracovní úkoly jim svěřené a z toho vyplývá i potřeba vzdělávání: jedná se o povinné vzdělávání dle zákona 312/2002 Sb. nebo dle zákoníku práce. Kvalitně a kvalifikovaně vykonávat danou práci lze považovat za motivaci úředníků se vzdělávat. Předpokládá se, že zaměstnanci (jak vedoucí úředníci, tak referenti) jsou sami iniciativní při aktualizaci, zvyšování či prohlubování své kvalifikace související s výkonem pracovní činnosti a v souladu s tím si vyhledávají další vzdělávání.

Obecně lze říci, že sledované úřady využívají různé metody podpory kariérního rozvoje svých zaměstnanců. Jde například o:

- úlevy v rámci pracovní doby zaměstnancům, kteří se vzdělávají, zejména podle zákona 312/2002 Sb.;
- poskytnutí placeného volna po dobu studia na vysoké škole – na základě „dohody o zvýšení kvalifikace" dle zák.č. 140/68 Sb.;
- ke zvýšení úrovně formálního vzdělání může zaměstnance stimulovat i zvýšení tarifního platu v případě, že mu byl tarif krácen v době, kdy ještě nesplňoval podmínku vzdělání pro danou tarifní třídu;
- finanční motivační stimuly: např. za úspěšné absolvování zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, za výkon funkce mentora;
- poskytování neplaceného volna k přípravě na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti;

- benefity – interně zajištěné jazykové kurzy – na náklady organizace (V tomto případě některé ze sledovaných úřadů již zaznamenaly negativní zkušenosti s rapidním poklesem zájmu zaměstnanců v průběhu kurzu;
- určité finanční úhrady u zvyšování kvalifikace podle interních pravidel apod.

Tyto formy stimulace jsou obvykle navázány na povinnost setrvat po získání vzdělání po určitou dobu v úřadě. Pokud zaměstnanec z úřadu před uplynutím této lhůty odejde, musí uhradit (příp. jejich poměrnou část) náklady spojené s jeho vzděláním (viz zákon 312/2002 Sb., § 27 nebo zákoník práce, což je jediná možnost „pasivního udržení" zaměstnance).

Všechny dotazované úřady se shodly na problému neustále se měnící legislativy (včetně výkladů zákonů). Tyto distorze vyvolávají neustálou potřebu předělávání dokumentů potřebných pro personální řízení, čímž se většina kapacit spotřebovává na operativní řízení a nezbývá kapacita na nezbytné strategické řízení. Z tohoto důvodu se řada činností v oblasti řízení kariéry včetně vzdělávání odehrává metodou ad hoc.

Příprava studijních materiálů a jejich převedení do distanční podoby

V období po dokončení analýzy vzdělávacích potřeb probíhala příprava osnov vzdělávacích modulů a následně autoři připravovali jednotlivé texty.

Distanční forma

Pro zajištění toho, aby materiály byly pro uživatele co „nejpřátelštější", byly prováděny jejich kontroly za účelem ověření obsahu a struktury. Hodnocení studijních materiálů bylo prováděno z několika pohledů:

- celkové posouzení studijní opory (zda je text srozumitelný a přehledný a v jaké kvalitě je metodické zpracování),
- funkční rozbor textu (použití slovních a obrazových prvků),
- rozbor didaktického přístupu textu (rozsah textu a jeho obtížnost, komunikativnost s čtenářem, logická provázanost a věcná správnost),
- posouzení využití IT komponenty (multimediální prvky studijního materiálu).

Snahou autorů bylo poskytnout studijní opory, které by svým obsahem vhodně doplnily materiály, které se již v té době používaly ke vzdělávání ve veřejné správě. Bylo proto zvoleno základní členění textů na dvě části. Tou první byla nutná část, kterou vyžaduje zákon 312/2002, respektive 512/2002 (u zvláštních odborných způsobilostí). Druhou částí byly texty, které tuto základní část rozšiřovaly.

Řešitelský tým se snažil aplikovat stejnou metodiku přípravy distančních kurzů na všechny připravované studijní texty. Nicméně v případě textů ke zvláštním odborným způsobilostem musel být tento přístup rozšířen i o aspekt toho, že uživatelé studijních materiálů se připravují na složení zkoušky. Proto byl velký důraz kladen na primární cíl studentů – složení odborné zkoušky. Teprve další kapitoly studijních materiálů umožňují uživatelům studium nadstavbových částí.

V průběhu studia si uživatelé mohou zkusit skládat testy. Podle druhu studijního materiálu se počet testů pohyboval od 1 do 3.

Obsahová náplň studijních materiálů

Pro ověření obsahové náplně v oblasti zvláštních odborných způsobilostí byly odborné otázky, spojené s obsahem, konzultovány s příslušnými resortními ministerstvy. Na základě těchto připomínek a korekcí bylo dosaženo, že materiály ke zvláštním odborným způsobilostem jsou nakonec ověřeny nejen z pohledu distančního vzdělávání, ale i z pohledu odborné garance ze strany příslušných ministerstev.

Odzkoušení distanční formy těchto materiálů na pilotních seminářích

Na základě výsledků vzdělávací analýzy bylo rozhodnuto, že pro vzdělávání úředníků územní samosprávy bude využita kombinace distančního a prezenčního vzdělávání. Snahou tvůrců studijních materiálů sice bylo přesunout co největší váhu studia do distanční formy. Na druhou stranu účastníci velice stáli o možnost konzultací s přednášejícími. Z tohoto důvodu byl zvolen postup, kdy studijní materiály na CD, určené pro samostudium, byly účastníkům dodány na úvodním setkání, kde se seznámili se způsobem práce s tímto CD. Posléze jim byl ponechán čas na samostudium. Délka tohoto času se lišila podle náročnosti kurzu, kterého se účastnili. Poté bylo uspořádáno krátké, jednodenní, setkání, na kterém byly diskutovány odborné otázky, které nebyly posluchačům zcela jasné. Zejména však šlo o vzájemnou diskusi na dané téma. U některých kurzů byly setkání uspořádány vícedenní.

Předpokládá se, že studijní materiály v distanční formě, které jsou výstupy tohoto projektu, budou publikovány na www stránkách Ministerstva vnitra České republiky.

Ing. Martin Pělucha
Ing. Oto Potluka
Vysoká škola ekonomická Praha

Petra Poulová, Hana Šrámková, Šárka Hubáčková

VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ STÁTNÍ SPRÁVY NA FIM UHK

Abstrakt

V příspěvku jsou shrnuty praktické zkušenosti získané během sedmileté činnosti Institutu dalšího vzdělávání Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové v oblasti e-learningových školení pro firmy i státní správu. Fakulta informatiky a managementu se kromě vzdělávání studentů v prezenční a kombinované formě studia aktivně věnuje organizaci nejrůznějších kurzů v rámci celoživotního vzdělávání.

Od roku 1998 existuje při fakultě Institut dalšího vzdělávání (dále jen IDV). Jeho úkolem je organizační zabezpečení programů celoživotního vzdělávání, které fakulta uskutečňuje mimo rámec akreditovaných studijních programů.

1 Úvod

Současný rozvoj společnosti, spolupráce na mezinárodní úrovni a častější změny profesního zaměření nutí každého z nás k neustálému vzdělávání. Je třeba akceptovat, že vzdělání nekončí absolvováním základní, střední nebo vysoké školy, ale většina lidí se musí vzdělávat i později v průběhu celého života. Všechny vyspělé země mají ve své školské legislativě zakotveno jako nezbytnou součást života a vývoje společnosti celoživotní vzdělávání.

Jednou z možných forem dalšího vzdělávání dospělých je distanční vzdělávání. Distanční vzdělávání je forma řízeného samostudia, při němž dospělí účastníci studují samostatně, na základě multimediální prezentace učiva a kontakt s vyučujícími je jim zprostředkován technickými komunikačními prostředky.

Podstata distančního vzdělávání spočívá v samostatném studiu účastníků podle speciálně připravených studijních materiálů. Samostudium je řízeno specializovanou vzdělávací institucí. Mezi základní výhody distančního vzdělání patří skutečnost, že každý účastník individuálně podle svých potřeb volí místo a čas studia. Díky této skutečnosti se mohou distančního vzdělávání účastnit i zájemci, kterým nedovoluje časové zaneprázdnění nebo rodinné důvody navštěvovat klasické vzdělávací kurzy.

2 Institut dalšího vzdělávání Fakulty informatiky a managementu

Na základě společenské poptávky volající po celoživotním vzdělávání dospělých vznikla na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové v roce 1998 instituce, jejímž úkolem je organizace placených kurzů a školení v rámci doplňkové činnosti fakulty.

Při vzniku Institutu dalšího vzdělávání se vycházelo z vlastních zkušeností s organizací kurzů v předchozích letech na fakultě a zároveň byly cíleně hledány inspirace tuzemskými i zahraničními zkušenostmi s komerční vzdělávací činností na různých typech vysokých škol.

Úkolem pracoviště je řešení řady úkolů od propagační činnosti, přes garanci jednotlivých kurzů, vydávání studijních materiálů, komunikaci se zákazníky a evaluaci kurzů.

Za sedm let své existence uskutečnil Institut dalšího vzdělávání více než 200 kurzů pro téměř 4000 zájemců o další vzdělávání. Jsou to:

Kurzy informačních a komunikačních technologií

Manažersko – ekonomické kurzy

Kurzy z oblasti psychologie a komunikace

Jazykové kurzy

Z vyjmenovaných kurzů je zřejmé, že náplň IDV je velmi široká. Ročně je realizováno více než 50 kurzů pro různé organizace:

- Krajský úřad Hradec Králové
- Magistrát města Hradec Králové
- Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových Hradec Králové
- Celní ředitelství Hradec Králové
- Úřad práce
- Základní a střední školy regionu
- Firmy regionu

3 E-learning na FIM UHK

Díky aktivní podpoře vedení univerzity i fakulty vznikla v uplynulých šesti letech řada projektů zaměřených na distanční vzdělávání a e-learning.

První plně distanční on-line kurz byl připraven pro učitele základních a středních škol již v roce 1998 v rámci TEMPUS projektu MUDILT. Díky tomuto projektu vznikl původně šestičlenný pracovní tým, který se začal problematikou e-learningových kurzů aktivně zabývat. V původních záměrech fakulty bylo využívání e-leaningových kurzů v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Protože v době prvních návrhů kurzu nebyly k dispozici dostatečné vědomosti o komerčně dostupných virtuálních prostředích jako je například Learning Space, TopClass či WebCT, byla z počátku zvolena tvorba vlastního studijního prostředí.

Pro potřeby prvního kurzu INTERNET VE VZDĚLÁNÍ bylo navrženo a implementováno on-line prostředí na webovských stránkách fakulty.

Na jaře 2000 bylo v kurzu MODERNÍ PREZENTACE VE VZDĚLÁVÁNÍ vyzkoušeno virtuální studijní prostředí Learning Space a od roku 2001, v němž začaly být používány e-learningové kurzy i pro graduální studenty, je využívána platforma WebCT.

Oba dva kurzy byly určeny zvláště pedagogické veřejnosti.

Přestože kurzy vznikly pře více než šesti lety, po pravidelné aktualizaci jsou v nabídce IDV stále.

V současnosti se na Fakultě informatiky a managementu využívá ve výuce pro graduální studenty 60 e-learningových kurzů a připravuje se dalších více než 50.

4 E-learning a státní správa

4. 1 Kurzy v oblasti ICT

Díky projektu **TEMPUS – PATTER**, který proběhl v letech 1999 až 2001 a který byl **zaměřen na návrh a realizaci vzdělávání pracovníků veřejné správy v rámci přípravy pro vstup České republiky do EU**, mělo v průběhu zahraničních pobytů několik zaměstnanců Fakulty informatiky a managementu příležitost podrobně se seznámit se způsoby vzdělávání pracovníků státní a veřejné správy.

Velmi zajímavé byly zkušenosti získané v Irsku na Institute of Public Administration v Dublinu, instituci zajišťující diplomové i další vzdělávání pracovníků státní správy a nejen jich. Na základě těchto zkušeností byl vyvinut distanční kurz přípravy na získání ECDL certifikátu.

Cílem distančního on-line kurzu ECDL je příprava účastníků na úspěšné absolvování standardizovaných ECDL testů.

Pracovníci fakulty vyvinuli ve spolupráci s irským partnerem velmi kvalitní a rozsáhlé materiály sloužící k samostudiu. Textové studijní materiály v celkovém rozsahu 850 stran jsou doplněny disketou s cvičnými příklady.

Na základě dlouholetých zkušeností irského partnera byl vytvořen model školení, ve kterém zájemci o certifikát samostatně pracují se studijními materiály a případné problémy konzultují pomocí virtuálního studijního prostředí na Internetu se svým školitelem na FIM UHK.

Vlastnímu termínu testování z jednotlivých modulů ECDL předchází jedenkrát měsíčně tříhodinový tutoriál (setkání účastníků se školitelem). Na tomto tutoriálu mají účastníci možnost absolvovat cvičný test a ujasnit a systematizovat si studovanou problematiku.

První dva moduly studují účastníci v rámci prvního měsíce, na každý další mají vždy jeden měsíc.

Pro podporu studia byl vytvořen kurz ECDL ve virtuálním studijním prostředí WebCT. V rámci virtuálního studijního prostředí není distribuována kopie studijních materiálů, které obdrží účastníci kurzu na jeho počátku v tištěném tvaru, ale tento kurz je využíván pro řízení studia, zpětnou vazbu a motivaci účastníků.

Kurz ECDL byl ověřen již v pěti bězích a v současné době se jej účastní více než 100 studujících.

V minulých bězích v rámci projektu PATTER jsme prakticky ověřili, že účastníci tohoto kurzu jsou velmi dobře připraveni na standardizované ECDL testování. Z pilotní skupiny 36 účastníků je již 28 (tj. více než 75 %) držiteli Osvědčení ECDL Start.

4. 2 Jazykové kurzy

Katedra aplikované lingvistiky Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové (dále jen FIM UHK) zajišťuje či zajišťovala výuku pro pracovníky státní správy a několika podniků v Hradci Králové a okolí v rámci nejrůznějších projektů. Požadavkem obvykle je, aby účastníci kurzů po jejich absolvování zvládli kromě bohaté slovní zásoby i gramatické jevy a byli schopni zvládat jazyk písemně i ústně. Výuka ve všech případech probíhá formou studijních tříd, přičemž pedagog do zmíněných institucí dochází. Praxe však ukazuje, že taková forma příliš nevyhovuje zejména provozním potřebám firem.

Hlavními problémy této formy výuky obecně jsou:

- spojení účastníků kurzu s velmi odlišnou úrovní základních znalostí a různým postavením ve firmě,
- častá absence ve výuce především vyšších manažerů z důvodu řešení neodkladných záležitostí ve firmě a častá absence řadových úředníků a nižšího managementu z důvodu jiných školení, zastupování jiných pracovníků apod.

Výsledkem je často stav, kdy takový pracovník či manažer ztrácí jakýkoliv zájem o studium, není schopen navázat na poslední výuku a nahradit zameškanou látku. Pro všechny účastníky kurzů a pro tyto zvlášť nyní propagujeme kombinovanou formu prezenčního studia a samostudia s využitím internetových aplikací. Jelikož jsou na FIM UHK bohaté zkušenosti s využívání virtuálního studijního prostředí WebCT v různých předmětech, využívají se v posledních letech i v oblasti tvorby jazykových e-kurzů.

V průběhu tří let vznikla na katedře aplikované lingvistiky pestrá paleta jazykových on-line kurzů podporujících jak denní, tak i kombinovanou formu studia.

On-line kurzy umožňují studentům důkladné procvičování gramatických jevů i nové slovní zásoby, zároveň poskytují široký prostor pro komunikaci i upevňování získaných poznatků ... Jazykové kurzy nabízejí originální poslechové texty i krátké videonahrávky včetně vhodných doplňkových cvičení. V uvedeném prostředí je možno materiály velmi rychle aktualizovat, doplňovat, obměňovat a přizpůsobovat podmínkám, studentům a tempu, kterým studenti postupují.

Vzhledem k tomu, že jde o doplňkové kurzy, není student odkázán na samostudium, ale má možnost pravidelného kontaktu a konzultace s vyučujícím a řešení problémů společně se spolužáky. Studentům je dána možnost komunikace s vyučujícím prostřednictvím e-mailu a elektronické diskuse.

Studenti vítají možnost volby místa, možnost studovat v libovolném čase a postupovat vlastním tempem. První zkušenosti ukazují, že výuka podporovaná e-kurzem je efektivnější než výuka klasická ... Tyto poznatky nás vedly k využití nových zkušeností i v oblasti celoživotního vzdělávání.

V **současné době** jsou nabízeny kurzy:

- anglický jazyk pro začátečníky;
- anglický jazyk pro mírně pokročilé;
- německý jazyk pro mírně pokročilé;
- německý jazyk – obchodní němčina;
- německý jazyk – bankovní němčina.

5 Závěr

Naše dosavadní zkušenosti ukazují, že on-line kurzy jsou vynikajícím motivačním prostředím podporujícím proces vzdělávání včetně cizích jazyků. Na základě naší praxe považujeme formu kombinované výuky za velmi vhodnou a počítáme s jejím rozšíření i do dalších oblastí. Již vytvořené kurzy chceme obohacovat o nové technické možnosti.

Právě byla dokončena příprava a proběhlo pilotní testování nového distančního kurzu **„Vzdělávání školského managementu“**. Kurz byl vytvořen **v rámci projektu vyhlášeného Krajským úřadem Hradec Králové**. Cílovou skupinou připravovaného kurzu je management základních a středních škol regionu.

Kurz obsahuje následující moduly:

Modul 1 – Základy managementu;

Modul 2 – Legislativa pro školy;

Modul 3 – Financování škol;

Modul 4 – Moderní přístupy ve vzdělávání;

Modul 5 – Řízení lidských zdrojů;

Modul 6 – Strategie plánování rozvoje škol;

Modul 7 – Využití ICT ve školách;

Modul 8 – Prevence patologických jevů;

Modul 9 – Sociální pedagogika;

Modul 10 – Anglický jazyk;

Modul 11 – Německý jazyk.

Každá část je podporována e-kurzem. Z výčtu modulů je patrné, že využití e-kurzu se rozšiřuje i do oblastí pedagogiky, psychologie, managementu …

Vzhledem k převážně pozitivním ohlasům ze stran vyučujících i účastníků je předpoklad dalšího rozvoje tohoto typu vzdělávání.

6 Literatura

[1] SEDLÁČEK, Jan., MIKULECKÁ, Jaroslava., POULOVÁ, Petra. Multimediální a distanční vzdělávání učitelů. In: *Aktuální otázky výuky chemie*, Hradec Králové: Gaudeamus, 2000.

[2] HUBÁČKOVÁ, Šárka. Integration ICT into teaching professional German. In: *Information and Communication Technology in Education*, Ostrava: University of Ostrava, 2004. ISBN 80-7042-993-3.

[3] POULOVÁ, Petra., ŠRÁMKOVÁ, Hana., ČERNÁ, Miloslava. Support of Students in Fakulty of Informatics and Management. In: *Supporting the Learner in Distance Education eLearning* – Proceedongs of 3rd EDEN Research Workshop, Oldenburg: 2004 Bibliotheks – und Informationssystem der Universität Oldenburg. ISBN 3-8142-0902-8.

[4] POULOVÁ, Petra., ŠRÁMKOVÁ, Hana. Různé přístupy ve vzdělávání eLearningu. In: *eLearning ve vysokoškolském vzdělávání,* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-190-8.

[5] http://www.ecdl.cz

RNDr. Petra Poulová

Ing. Hana Šrámková

PhDr. Šárka Hubáčková

Fakulta informatiky a managementu

Univerzita Hradec Králové

Petra.Poulova@uhk.cz

Hana.Sramkova@uhk.cz

Sarka.Hubackova@uhk.cz

Vladimír Smékal

ROZVOJ OSOBNÍ KULTURY SOCIÁLNÍHO STYKU (PSYCHOHYGIENA PRACOVNÍKA VEŘEJNÉ SPRÁVY)

1 Úvodem

Psychologie v systému práce s lidmi, jak se někdy psychologie organizačního chování nebo aspoň její významný proud nazývá, hledá odpověď na otázku, jak má jednat pracovník institucí, které se zabývají problémy jednotlivých lidí i řešením každodenních problémů v organizacích a ve společnosti. V rámci zaměření na zaměstnance (statutární i smluvní) místní samosprávy máme na zřeteli obecní úřady, magistráty, krajské úřady, ale i úřady sociálního zabezpečení, případně pracovní úřady, ale též imigrační úřady, policii, soudy. Jejich obsahem práce je to, co budeme dále nazývat termínem sociální styk. Ten je podstatný i v pracovní činnosti zaměstnanců zdravotnictví, kulturních a osvětově vzdělávacích institucí a dalších útvarů veřejných služeb, kam přicházejí lidé se svými žádostmi a problémy nebo i za seberealizací.

Jako členský stát Evropské unie máme před sebou značně podceňovaný úkol stát se občanskou společností, což není mnohými dosud náležitě pochopeno, aniž by bylo odpovídajícím způsobem kultivováno v médiích a v povinném školním vzdělávání.

Dříve než objasníme souvislosti mezi nároky pracovní činnosti zaměstnance státní správy a místní samosprávy a jejími důsledky pro osobní pohodu (kvalitu života zaměstnance) a tím i pro kvalitu jeho jednání s klienty a než uvedeme aspoň v tezích, jak upevňovat svou psychickou pohodu pro vytváření občansky důstojné atmosféry v jednání úředníka a klienta – připomeneme si význam základních pojmů, které v tomto sdělení používáme.

2

Co to je občanská společnost nahlíženo pohledem sociologickým a politologickým, a jaké úkoly pro každého z nás plynou z výše uvedeného závazku vůči ideálu sjednocené Evropy? Co se konkrétně očekává od veřejné správy a místních samospráv i od politické i správní reprezentace?

Na tyto otázky lze odpovědět velmi jednouše, ale všichni víme, jak obtížné je z odpovědi vyvodit účinné důsledky.

Občanská společnost je společenstvím civilizovaných lidí s vyspělou sociální, mravní a politickou kulturou osobnosti. Lidí, kteří jsou si vědomi svých práv, ale vědí, že s každým právem je spojena určitá povinnost a snaží se povinnosti odpovědně plnit.

M. Scott Peck ve své knize *Svět, který čeká na zrození aneb znovu objevení civilizovanosti* poukazuje na to, že moderní společnosti se stává shlukem lidí, kteří se individualisticky ženou za úspěchem místo, aby pochopili, že společnost může přežít a rozvíjet se, jen když bude v lidských vztazích a v soužití uplatňován komunitní princip. Civilizovanost chápe jako základní lidskou slušnost, která nesouvisí ani tak s formální zdvořilostí (tak totiž by měl být anglický termín „civility" slovníkově překládán), ale daleko spíše civilizovanost se projevuje upřímností, opravdovostí a poctivostí ve vzájemném styku člověka s člověkem.

Scott Peck připomíná, že tyto hodnoty lidské slušnosti měli na mysli otcové – zakladatelé Spojených států amerických. Oceňuje, že shromáždění předních odborníků na výchovu a vzdělání, které se na konci minulého století konalo, aby navrhlo reformu etické výchovy na amerických státních školách, dospělo k závěru, že je zapotřebí znovu položit do základů občanské výchovy soustavu hodnot, které mají být základem zodpovědného občanství. Jde o hodnoty, které jsou opakem sebestřednosti a které probouzejí v lidech zájem o celospolečenská témata, respekt k oprávněným zájmům druhých a rozvíjejí prosociální orientaci vedoucí k vytváření společenství založenému na vědomí sounáležitosti.

Na pozadí těchto tezí je možno vyjádřit podiv nad tím, že Listina lidských práv dosud nebyla doplněna chartou základních lidských povinností a odpovědností, když Dekalog, formulovaný ve Starém zákoně a sdílený judaismem a křesťanstvím, ztrácí v současné společnosti pro většinu lidí svou etickou i duchovní závaznost.

3

Co znamená pojem sociální kultury, resp. kultury sociálního styku? Z dosud řečeného plyne, že by mělo být už součástí základní předškolní a školní výchovy – ale bohužel, není – rozvíjení etické kultury osobnosti již od dětských let. Etická kultura znamená, že se člověk naučil uvědomovat si, co činí, že dokáže odhadnout, kdy ubližuje, zraňuje a kdy je prospěšný společenství, ve kterém žije. Ale nejen tato reflexe a sebereflexe, ale i potřeba rozvíjet pozitivní prosociální kvality soužití s druhými.

Mnozí lidé jsou si vědomi, že jednají nemorálně, ale říkají si: „No a co, všichni jsou takoví" – a tím se zbaví pocitu viny nebo výčitek svědomí. Jádrem sociální kultury je tedy morální citlivost a znalost mravních norem i ochota je respektovat. **V současných programech výchovy pracovníků s lidmi se klade důraz na tak zvanou emocionální inteligenci.** Současné výzkumy efektivity práce s lidmi přinášejí doklady o tom, že osobní pohoda pracovníků s lidmi i jejich klientů závisí daleko více na emocionálním kvocientu (EQ) než na kognitivní (poznávací) inteligenci, tedy na inteligenčním kvocientu (IQ).

Jsou nesporně lidé, kteří – jak se říká – „nám jdou na nervy".
Většinou na takové lidi začneme být hrubí nebo se k nim chováme odměřeně. Lidé s vysokým emočním kvocientem však dokáží najít cestu i k takovým lidem.

Nejsou ani arogantní ani neodbývají tzv. „vlezlého“ klienta, který chodí se stále stejnými problémy ač dostal jednoznačnou odpověď, jak problém řešit. Místo tzv. **opresivního** (tj. utlačujícího, tyranského, represivního) chování jedná **antiopresivně** (čemuž se angličtí komunitní pracovníci učí jako základní dovednosti práce s nesnadnými klienty). K této dovednosti má blízko výcvik asertivního jednání, což ve styku s obtížnými klienty znamená hovořit např. slovy:

„Já vás chápu, ale zákon je takový, v této situaci je řešením to, co jsme už probrali. Přijďte ... tehdy a tehdy ... a budeme hledat přijatelné řešení.“

Emocionální inteligence je komplex kvalit osobnosti, který obsahuje:

- zdravé sebevědomí,
- sebeovládání,
- cílevědomost,
- empatii a
- antiopresivní angažovanost v kontaktu s lidmi.

4

Jaké požadavky na osobnost pracovníka veřejné správy z uvedených výchozích skutečností plynou a jak je převést do operační roviny?

Především je to požadavek kvalifikační přípravy odpovídající typům problémů, s nimiž je pracovník konfrontován.

Dále je to příležitost k průběžnému prohlubování kvalifikačních kompetencí nabídkami různých kurzů a vzdělávacích programů.

V neposlední řadě je to i trénink dovedností selfmanagement a duševní hygieny. Což znamená jednak příležitost k dobrému sebepoznání a jednak osvojení si dovedností **„psychosociální první pomoci“** sobě nebo spolupracovníkům v případě takového konfliktu s klientem nebo s vlastními postoji k řešení problémů klienta, že se pracovník hroutí a podléhá destruktivnímu stresu. Profese zaměstnanců veřejné správy a samosprávy patří k interpersonálně rizikovým profesím, kde jsou zaměstnanci vystavení nebezpečí tak zvanému **„vyhoření“** (burn-out syndromu). Proto by zaměstnanci měli znát zásady **„krizové intervence“** aplikovatelné na sebe nebo na své okolí.

Dále je nezbytné zamýšlet se i nad optimalizací pracovního prostředí jak pokud jde o zařízení kanceláří, tak pokud jde o atmosféru ve vztazích mezi zaměstnanci a mezi vedoucími a podřízenými.

5

Co brání pracovníkům veřejné správy, aby rozvíjeli svou osobní kulturu sociálního styku na žádoucí úroveň?

Mnohdy je to nevhodné prostředí pro jednání, nával klientů, mnohdy nesnáze v tematizaci a specializaci podle typu problémů, s nimiž klienti přicházejí. Mnohdy složitost předpisu nebo obtíže s hledáním správné směrnice pro daný problém (což může vyplývat z komplikovanosti manuálů nebo i s neúplnou kompetencí úředníka v dané problémové oblasti. Častou příčinou je podceňování důležitosti možností sebepoznání a seberozvoji, a to jak ze strany vedení organizace, tak pracovníky samotnými.

Pro mnohé zaměstnance institucí, v nichž je náplní práce s lidmi, je objevem od nepaměti známá teze, která říká: **„Co kdo zasévá, to také sklízí“**. Chováme-li se povýšeně či arogantně – což znamená, že vysíláme negativní emoce, pak se nám vrací zloba, nenávist i myšlenky na pomstu od partnerů našeho jednání a v tomto ovzduší naplněném negativními energiemi se naše osobnost (na vědomé i nevědomé úrovni) zaplavuje těmito zápornými stavy, které pak vnášíme i do svého osobního či rodinného života – a vzniká začarovaný kruh. Jakmile si osvojíme příjemné, vstřícné postoje a jednání, po nějaké době pozorujeme, jakoby se psychosociální klima vyjasňovalo a prohřívalo. I do zaměstnání pak chodíme radostněji a nevracíme se tak unaveni.

6 Místo závěru

Jaké dovednosti a znalosti v kvalifikační přípravě potřebují rozvinout, aby odpovídaly požadavkům, jež jsou na zaměstnance kladeny? Následující analýza a náměty patří k položkám, které jsou v kurikulu vzdělávacích programů dosti podceňovány.

- **Sebepoznání:** zjištění svých temperamentových dispozic, komunikačního stylu, poznávacího stylu. Někdy je obtížné tyto základní složky naší přirozenosti změnit, ale můžeme se naučit využívat je kultivovaně. Poznání svých „přenosových“ strategií ad.
- Např. výbušný cholerik může svůj sklon k agresi či nerudné odmítavosti **transformovat** do důrazné přesvědčivosti, která je spjata s respektem k osobnosti klienta.
- **Výcvik v umění komunikace**, což paradoxně znamená, že se učíme především umění naslouchat a „slyšet“, co klient svými sděleními skutečně míní.
- **Pěstování empatie** – dovednosti vžít se do situace klienta a rozvíjení schopnosti „mít rád lidi“.
- **Rozvíjení dovedností duševní hygieny** a krizové intervence, zejména jak se bránit „vyhoření“.
- Vzhledem k tomu, že se stáváme multikulturní zemí s mnoha přistěhovalci ze zemí odlišných kultur, je třeba **získávat vědomosti o tradicích, historii i tzv. „etiketách“ jako formách projevů lidí z odlišných kultur**.
- **Podpora výměny zkušeností** mezi pracovníky organizace zaváděním formálních i neformálních setkávání zaměstnanců za účelem výměny zkušeností.

Prof. PhDr. Vladimír Smékal, CSc.

Katedra psychologie FSS MU v Brně

Marika Sokol

VZDĚLÁVACÍ CONTROLLING

Abstrakt

Společnost ITO CZ s. r. o. se na základě informací získaných v rámci jednání na krajských úřadech České republiky rozhodla přijít s příspěvkem, který souvisí s rozvojem a dalším vzděláváním vedoucích úředníků ve veřejné správě a sice s produktem, který je nazván „Vzdělávací controlling". Vzdělávání a permanentní rozvoj zaměstnanců je velmi důležité pro kvalitní a stále efektivnější fungování veřejné správy. Je ale také důležité sledovat návratnost vynaložených nákladů na vzdělávací aktivity v podobě zjišťování nárůstu kompetencí, dosažení cílů a upevnění naučeného, čehož lze dosáhnout zavedením systému vzdělávacího controllingu.

Vzdělávací controlling je instrument orientovaný na plánování, kterým se ztvárňuje a řídí vzdělávání zaměstnanců společnosti v rámci cílů společnosti, ohraničených zdrojů, obsahů a odborných a řídících kompetencí.

Cíleným vzdělávacím controllingem je posouzena kvalita použitých opatření pro další vzdělávání. Nárůst kompetencí je podroben zkoušce stejně jako výkonnost trenéra.

Dostáváme odpovědi na otázky, zda-li jsou vůbec provedná nebo plánovaná vzdělávací opatření vhodná k podpoře dosažení podnikových cílů? Realizace a upevnění naučeného začíná tam, kde vzdělávací jednotky končí a začíná přenos naučeného do praktického života, kde míru naučeného hodnotí celkového učebního pole společnosti.

Vzdělávací controlling je instrument orientovaný na plánování, kterým se ztvárňuje a řídí podnikové vzdělávání v rámci

- podnikových cílů
- ohraničených zdrojů
- obsahu a odborných a řídících kompetencí

Funkce controllingového konceptu

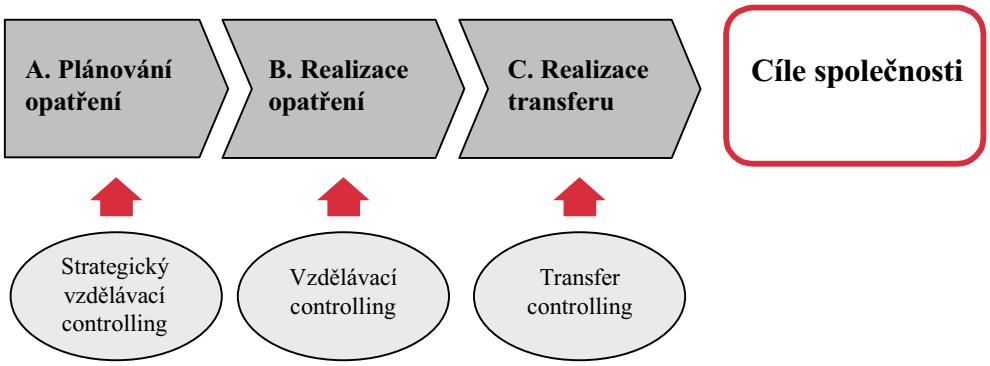
Tři na sebe navazující funkce

1. **Informační funkce**
   míra dosažení vzdělávacích cílů
2. **Funkce zodpovědnosti**
   V rámci čerpání finančních prostředků
3. **Řídící funkce**
   Řízení vzdělávacích a rozvojových procesů

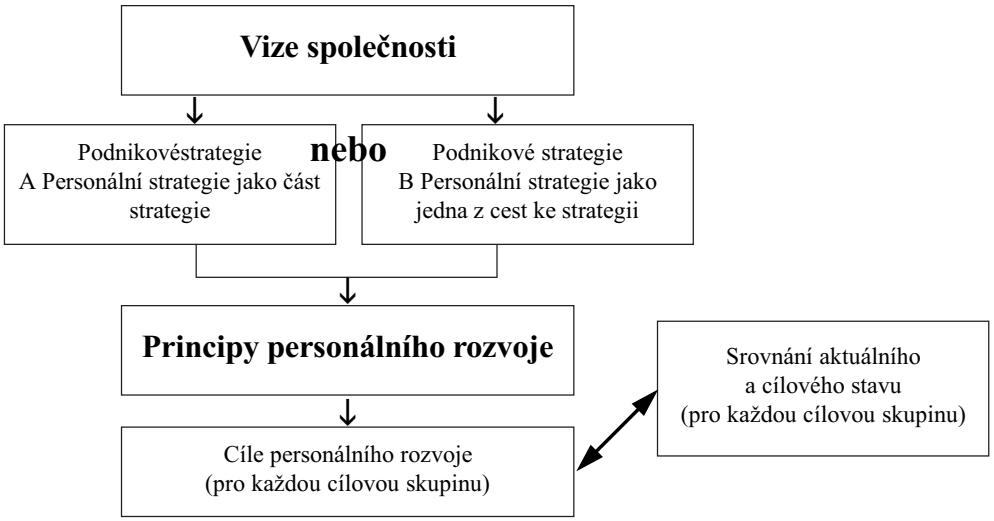
Částečné oblasti funkce controllingu

1. **Controlling efektivity**
   Výstupní controlling, kvalitativní úroveň
   Otázka, zda-li děláme věci **správně**
2. **Controlling účinnosti**
   Hospodářský controlling, kvantitativní úroveň
   Otázka, zda-li děláme věci **správně**
3. **Controlling nákladů**
   Vzdělávací a příležitostné náklady
4. **Controlling úspěšnosti**
   Controlling rentability, pomoc k dosahování cílů společnosti, definice hranic úspěchu

Celkový proces vzdělávacího controllingu



Strategický rozvoj vzdělávacích cílů



A. Fáze plánování

Následující roztřídění

1. Analýza vzdělávacích potřeb
2. Stanovení vzdělávacích cílů
3. Plánování vzdělávacích a rozvojových opatření
4. Příprava vzdělávání
5. Ohlášení vzdělávacího procesu

Princip důležitosti výběru vzdělávání

Terapie bez diagnózy je stejně tak pošetilá jako diagnóza bez terapie

Terapie = vzdělávací opatření
Diagnóza = analýza potřeb

B. Fáze realizace

Následující roztřídění

1. Definice učebních a tréninkových cílů
2. Rozvoj koncepce průběhu (Metodika)
3. Zjišťování očekávání účastníků
4. Přesné určení vstupních předpokladů
5. Realizace kontroly učebních cílů
6. Řízení vzdělávání v rámci vzdělávací aktivity
7. Realizace evaluace
8. Dohoda o transferu na konci vzdělávací aktivity

C. Fáze transferu

Transfér je závislý od umu a chtění účastníků, ale také od možnosti zda smějí uplatnit naučené dovednosti.

Kritéria

1. Výměna zkušeností po absolvování vzdělávací či rozvojové aktivity
2. Plánování opatření transferu
3. Použití transferu
4. Kontrola transferu
5. Zpětná vazba realizátorů aktivity
6. Kontrola požadavků na účastníky („matching“)

Trendy

Trendy ve vzdělávacím controllingu/evaluaci

- Rostoucí význam proaktivního controllingu
  - Společné vydefinování vzdělávacích cílů, evaluačních kriterií a plánování nákladů, zpětná vazba na proces všech zúčastněných stran ...
  - Individuální rozvojové aktivity
- Rostoucí míra řízení zaměstnanců jako úkol managera
  - Trendy k deinstrumentarizaci („simple tools“)
  - Rozvoj Self-Controllingových procesů
    - Vlastní evaluace
    - Akceptace instrumentů
  - Vzdělávací controlling jako styl myšlení

Zintenzivnění procesu vzdělávacího controllingu

Možnosti ...

- Zapojení vedoucích pracovníků již do procesu plánování – stejně tak jako zapojení se do strategických plánování společnosti (dle míry možností)
- Včasné plánování evaluace – tedy před vzdělávacím opatřením
  - Čeho má být dosaženo?
  - Co to bude stát (Náklady – Užitek)?
  - Jak rozpoznáme, že cíle byly splněny?

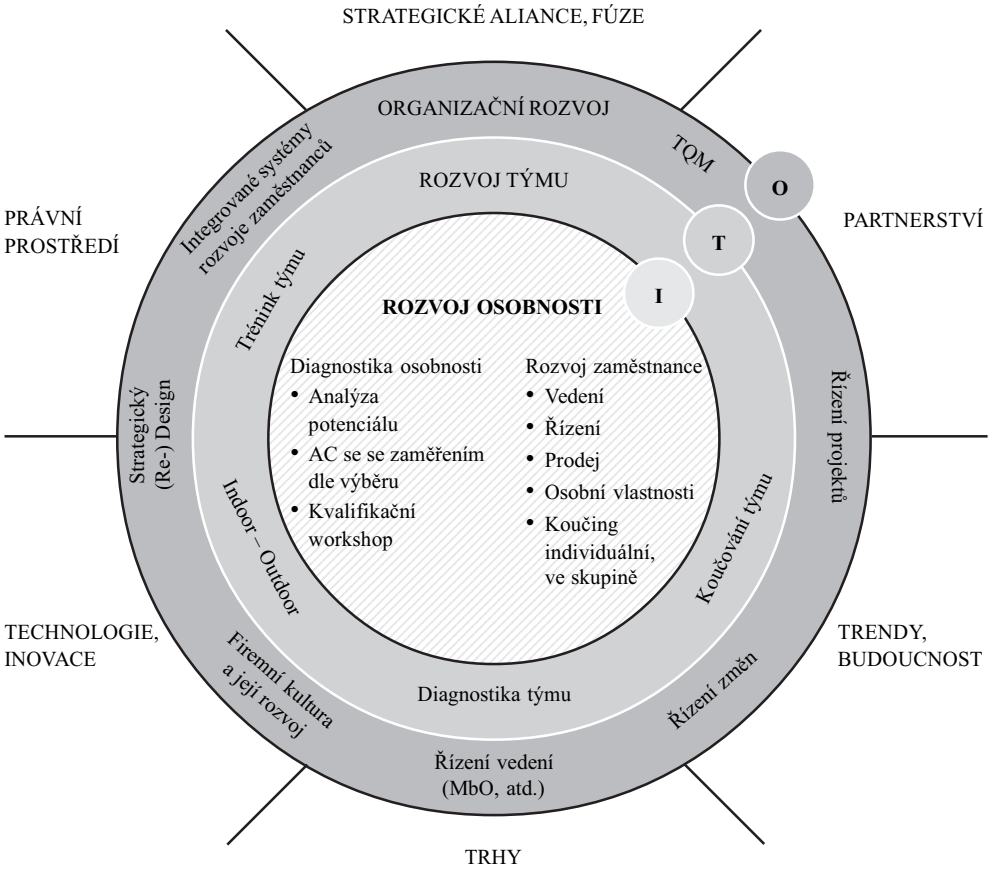
- Nenavyšování vzdělávací byrokracie (soustředění se na „simple tools“)
- Soustředění se na styčné projekty, které jsou strategicky důležité pro společnost
- Zvyšování použitelnosti nových učebních medií
- Zintenzivnění Self-Controlling procesů

Naše činnosti – příloha 1 a příloha 2

Mgr. Marika Sokol
ITO CZ, s. r. o.
Palackého 1522, 696 03 Dubňany
tel.: +420 518 365 049, fax: +420 518 365 049

ITO Individuum Team Organisation Personalmanagement GmbH
Am Gestade 1, A-1010 Wien
tel.: +43 1 5330855 0, fax: +43 1 5330855 19
www.ito.co.at
www.united-change.com
marika.sokol@ito.co.at

Příloha 1 – Naše činnosti



Příloha 2 – Naše činnosti

PERSONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ROZVOJ

Řízení lidských zdrojů

- Diagnostika
- Analýza potenciálu
- Audity řízení
- Systémy hodnocení
- Strategie rozvoje zaměstnanců
- Rozvoj osobnosti
- Kontroling procesu vzdělávání

Vzdělávání manažerů

- Rozvoj vůdcovství
- Vedení změn
- Systémy řízení
- Kontroling
- Nástroje řízení
- Techniky rozvoje tvořivosti
- Techniky rozhodování
- Individuální koučing
- Koučing skupin
- Koučing při řešení konfliktu
- Kursy řízení a vedení
- Budování týmů
- Trénink týmů
- Maticová organizace, sítě, týmy
- Částečně samostatné pracovní skupiny

Rozvoj podniku

- Získání nového zákazníka
- Věrnostní zákaznické programy
- Kursy pro KAM, prodejce, vedoucí prodeje a marketingu
- CRM – Customer Relationship Management
- Prověrka prodejní zdatnosti

Rozvoj služeb

- Zákaznická centra
- Péče o zákazníky
- Orientace na zákazníka
- Řízení kvality
- Kursy pro zaměstnance z odvětví služeb
- KIM & KUNO

Organizační rozvoj

- Poradenství v oblasti procesního řízení
- Koučing v oblasti procesního řízení
- Informační a komunikační systémy
- Rozvoj firemní kultury
- Energy Management
- Učící se organizace

Zdena Svatošová a Alena Jáchimová

ROZVOJ MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ VEDOUCÍCH ODBORŮ KÚ

Abstrakt

Rozvojový program pro vedoucí odborů Krajského úřadu Pardubického kraje

Prezentace zkušeností a výsledků ročního rozvojového programu

- *Co jsme nabídli – Identifikace rozvojových potřeb vedoucích odboru KÚ Pardubického kraje a tvorba programu vzdělávání a rozvoje*
- *Jak jsme začali – workshop a stanovení kritérií (kompetencí)*
- *Jak jsme postupovali – development centrum na KÚ Pardubického kraje*
  - *kritéria*
  - *metody*
- *Co jsme zjistili – výstupy a návrh programu vzdělávání*
  - *zpětná vazba*
  - *efekty*
- *Průběh programu vzdělávání (rok říjen 2004/červen 2005)*

Jak začít

*Stejně jako ředitel Krajského úřadu, který **měl zřetelný záměr a vyslovil jasné zadání.***

- **Zajistit systematický rozvoj** 13 klíčových lidí úřadu – vedoucích odborů v oblasti nástrojů moderního řízení.
- **Najít zkušeného a spolehlivého partnera,** který rozvoj realizuje a odvede profesionální službu šitou na míru jak lidem tak i potřebám úřadu.

PREZENTACE NÁVRHU M.C. Triton pro vedení KúPkr

- **Workshop –** definování (hodnotících) kritérií vedoucího odboru.
- **Development centrum –** zmapování silných stránek a rozvojových potřeb vedoucích odborů.
- **Zpětná vazba –** výsledky z development centra.
- **Koncepce rozvojového programu –** ušitý na míru potřebám vedoucích pracovníků úřadu.
- **Realizace 10 měsíčního rozvojového programu.**
- **Zhodnocení efektů programu.**

WORKSHOP (červen 2004)

- **14 účastníků** (včetně ředitele) – **vedoucích odborů** zdravotnictví, školství, dopravy, investičního, správy majetku, sociálního, živnostenského, právního, životního prostředí, kultury, finančního;
- **6 hodin** moderovaných diskusí a prací ve skupinách;
- **identifikace typických situací –** zmapování typických situací (problematiky) kterou vedoucí odborů KÚ řeší;
- **tvorba kompetenčního modelu –** určení profilových schopností a dovedností vedoucího pracovníka krajského úřadu – definování (hodnotících) kritérií pro development centrum.

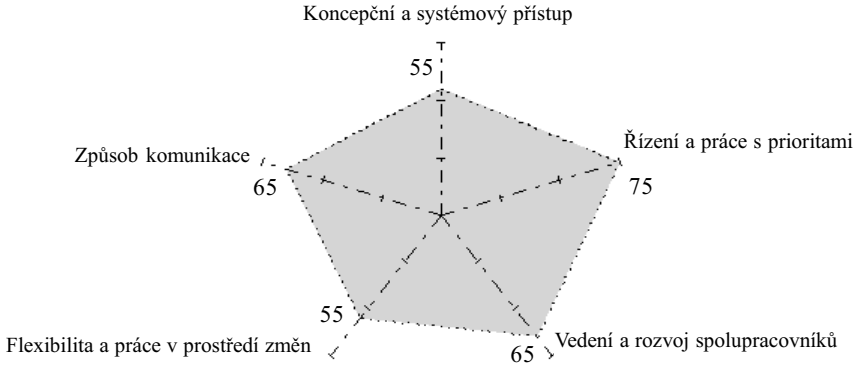
WORKSHOP – identifikované typické situace

(běžná problematika, kterou VO řeší)

- Záležitosti ve vazbě na samosprávu
- Komunikace a jednání
- Řídící a rozhodovací činnost
- Řízení PO a obce
- Kontrolní činnost
- Personalistika a vzdělávání
- Systémové záležitosti, metodika
- Správní řízení
- Organizační činnost
- Běžná agenda
- Problematika EU

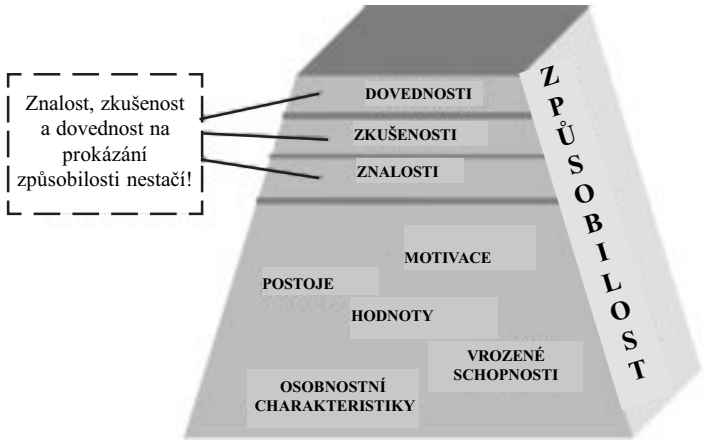
WORKSHOP – kompetenční model

Soubor schopností a dovedností (způsobilostí), které je nezbytné prokazovat pro úspěšné zvládnutí typických situací.



Způsobilost

Obsah



Klíčové způsobilosti ve veřejné správě ČR

Klíčové způsobilosti pro veřejnou správu ČR

Klíčové způsobilosti	**Sub-způsobilosti**
Vedení lidí	Vedení týmu Formování týmu Řízení změny
Strategické myšlení a dlouhodobé plánování	
Orientace na občana – klienta a na výsledky	Orientace na občana – klienta Vzužívání zdrojů Dosažení výsledků
Složitost řešení problémů a rozhodování	Analýza a řešení problémů Rozhodování
Komunikace	Naslouchání Prezentace
Motivace pracovníků	
Osobní efektivnost	Spolupráce s kolegy Sebe-řízení Osobní rozvoj Angažovanost a iniciativa
Odborná způsobilost a znalost prostředí	Rozšiřování odborných znalostí Znalost informačních technologií Znalost prostředí

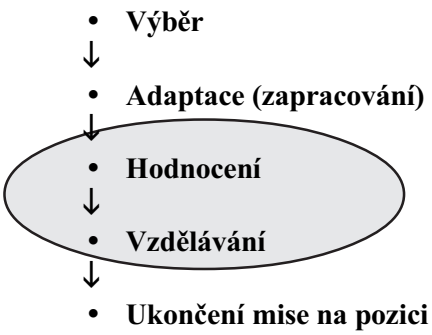
WORKSHOP – kompetenční model

4 FAKTORY ZAJIŠŤUJÍCÍ ÚSPĚCH V SITUACÍCH
Záležitosti ve vazbě na samosprávu
➤ Komunikativnost *(dlouhodobý vztah)* ➤ Odbornost ➤ Variantní řešení ➤ Odvaha říci ne
Řídící a rozhodovací činnost
➤ Odbornost *(znalost a zkušenosti)* ➤ Komunikativnost ➤ Rozhodnost ➤ Schopnost motivovat a vnímat lidi
Komunikace a jednání
➤ Komunikativnost – schopnost vnímat/naslouchat ➤ Odbornost *(znalost problematiky a prostředí, připravenost)* ➤ Pravidla, způsoby a řízení debaty/jednání ➤ Hledání konsensu – závěry jednání
Koncepční a systémová záležitost
➤ Odbornost *(znalost prostředí a problematiky)* ➤ Všeobecný přehled *(vnímání souvislostí)* ➤ Stanovení priorit a cílů i v čase ➤ Umění komunikace

MODEL ZPŮSOBILOSTI	
Název	**Projevy**
Komunikativnost	Naslouchání Usměrňování (diskuse, rozhovor) Formulace závěrů (shrnování) Volba správného (adekvátního) projevu Živá gestikulace, mimika Vůle, otevřenost komunikovat Konstruktivnost
Odbornost	Vzdělání Všeobecný přehled Znalost problematiky, prostředí Zkušenosti, praxe
Priority a rozhodnost *(práce s prioritami)*	Zodpovědnost Konkrétnost Schopnost analyzovat Schopnost udělat syntézu Práce s podstatou Vnímání souvislostí
Schopnost motivovat *(vedení lidí)*	Schopnost motivovat Dávat prostor druhému Akceptovat druhého Ocenit druhého Schopnost něco nabídnout
Variantní řešení *(flexibilita, práce se změnou)*	Nápady Vytrvalost Kreativnost Energie Práce se změnou

DEVELOPMENT CENTRUM

Moderní nástroj personálního řízení



DEVELOPMENT CENTRUM

Cíl – zmapování silných stránek a rozvojových potřeb účastníků

Soubor 5 definovaných kriterií – **kompetenční model**

- **Koncepčnost a systémový přístup**
- **Řízení a práce s prioritami**
- **Vedení a rozvoj spolupracovníků**
- **Flexibilita a práce v prostředí změn**
- **Způsob komunikace**

Soubor 6 metod

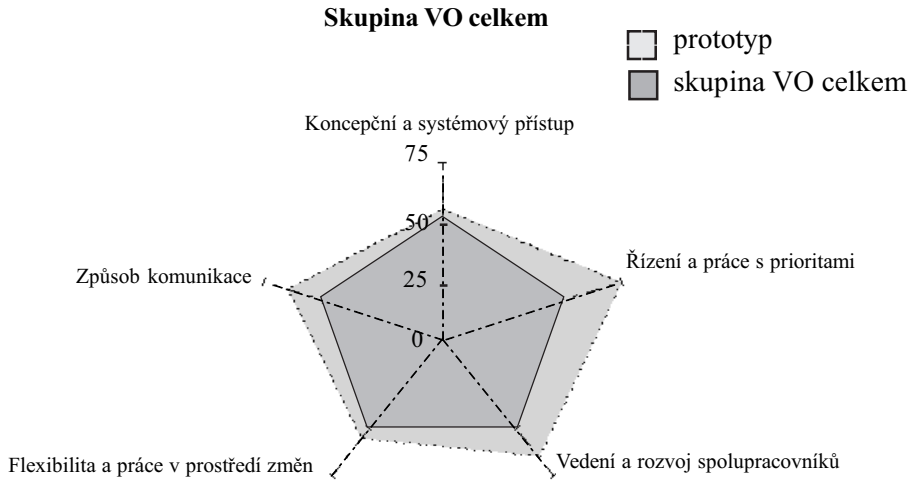
- Tři skupinové práce
- Tři individuální práce

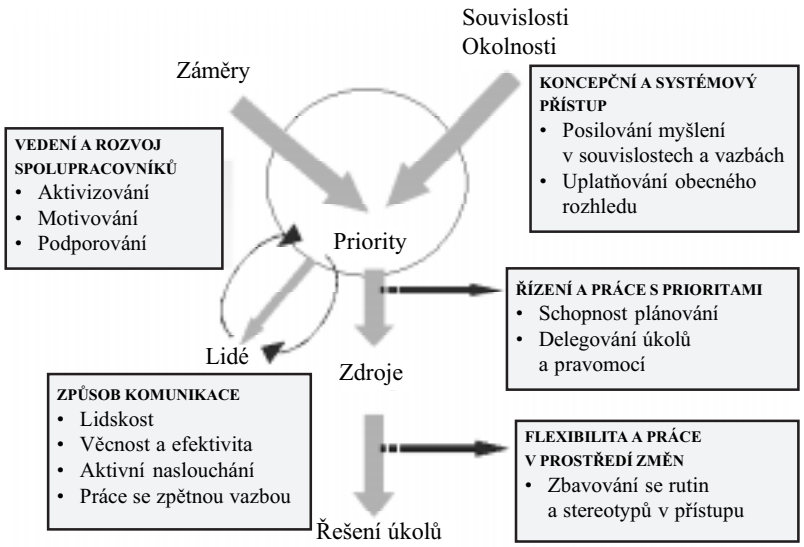
1 denní setkání

- Celá skupina 13 vedoucích

Development centrum – nejde jenom o hru

výstup



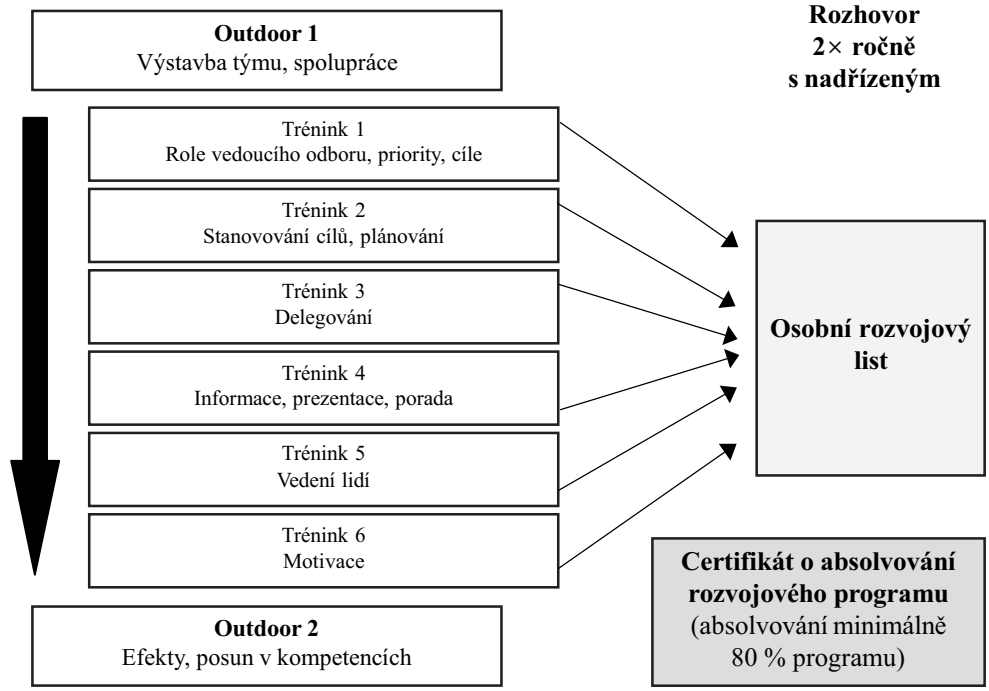


DOPORUČENÍ PRO VEDENÍ KÚ

Rozvoj 3 klíčových kompetencí pro vedoucí pracovníky odborů KÚ

- Řízení a práce s prioritami
- Vedení spolupracovníků
- Komunikační dovednosti

Návrh rozvojového programu



DESETIMĚSÍČNÍ ROZVOJOVÝ PROGRAM

Start říjen 2004

1. **Outdoorové setkání 13 vedoucích odborů cílem** jehož programu a připravených aktivit bylo:
   - rozvoj vzájemné spolupráce a respektu,
   - posílení komunikace,
   - práce s informacemi, řešení problémů a složitých situací,
   - posílení vědomí týmu a jeho cíle.

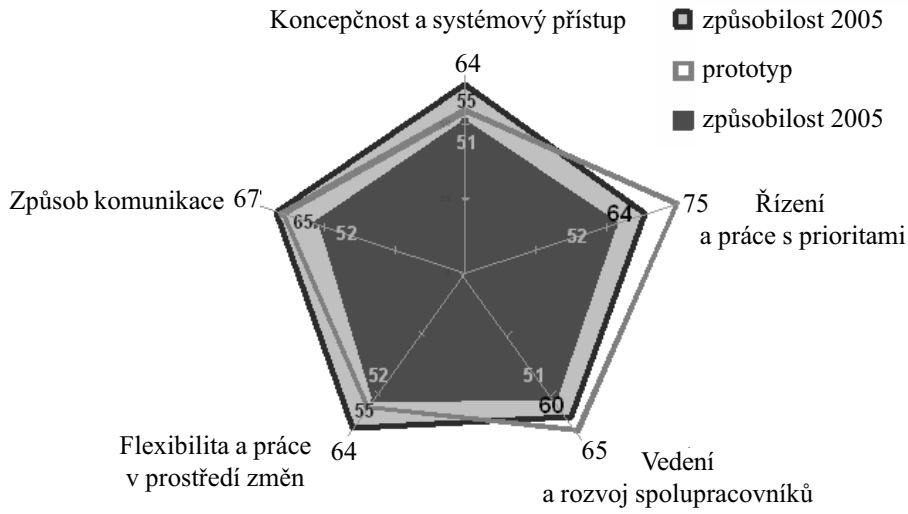
Závěr červen 2005

2. **Outdoorové setkání 13 vedoucích odborů, cílem** jehož programu a připravených aktivit bylo:
   - zhodnocení efektů desetiměsíčního rozvojového programu a identifikování posunu v rozvíjených způsobilostech.

VÝSLEDEK ROZVOJOVÉHO PROGRAMU

(ze závěrečné zprávy pro vedení krajského úřadu červen 2005)

Graf úrovně způsobilosti VO KúPkr 2005



Podle výsledků programu a zpětné vazby z praxe vedoucích odborů můžeme shrnout tyto **efekty programu:**

- **posun v organizaci** vlastní **práce** (práce s prioritami),
- **posílení spolupráce** – sdělování zkušeností,
- základní **osvojení technik a principů vedení lidí,**
- identifikace manažerského stylu.

Některá vyjádření účastníků po absolvování desetiměsíčního rozvojového programu

Trénink splnil mé očekávání.
Spojení teorie a praktických cvičení tvoří výborný celek.
Pro mě je důležité prožít modelové situace a možnost ZV.
Přes počáteční nedůvěru splnil trénink svůj účel.
Kladně hodnotím řešení praktických situací na úřadě.
Obzvlášť praktická cvičení jsou pro mě přínosem.
Zejména praktická cvičení a jejich zhodnocení jsou pro mou roli vedoucího přínosem.
Na modelových situacích byla možnost najít určité rezervy a nedostatky v řídící práci vedoucího.
Použití některých situací zkouškou pokus – omyl.

Hodnocení programu lektorem – realizátorem tréninkových modulů

Dobrá zpráva

- Účastníci přinášeli informace o efektech při uplatnění poznatků ze vzdělávání v praxi (1/3 účastníků).
- Účastníci přinášeli vlastní témata – situace, které chtěli řešit.
- Účastníci vyjadřovali potřebu posilovat si dovednost pochopení, porozumění úkolu, dovednost aktivního naslouchání a kladení otázek.
- U některých účastníků se projevovala výrazná potřeba pozitivního přijetí druhými.

Prostor pro zlepšení

- Efekty programu byly oslabovány slabou docházkou – v průměru se dostavovalo 7–8 účastníků na akci (na rozdíl od plánovaných 13).
- Samotné vzdělávací moduly byly narušovány běžnými pozdními příchody a předčasnými odchody účastníků. Narušoval se tak průběh a kontinuita vzdělávacích bloků. Účastníci ztráceli souvislosti a informace důležité pro porozumění a motivaci vyzkoušet si naučené poznatky v praxi.

Mgr. Zdena Svatošová a Mgr. Alena Jáchymová
M.C. Triton, spol s r. o., tel.: 604765133,
svatosova@mc-triton.cz, www.mc-triton.cz

František Svoboda a Jiří Špalek

ZPĚTNÁ VAZBA JAKO PODSTATNÁ SOUČÁST VZDĚLÁVACÍHO PROCESU – PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ

Úvod

Vytváření zpětné vazby u účastníků kurzu je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu, a jako taková je běžným nástrojem např. na českých vysokých školách. Mimoto je však tento nástroj používán i v mnoha jiných oblastech a povinnost získávat zpětnou vazbu je zakotvena také v akreditačním řízení vzdělávacích programů pro úředníky ÚSC. Tato povinnost nemá být pouze formální procedurou, ale má se stát významným nástrojem, umožňujícím zlepšování vzdělávacího procesu, k jehož kvalitě má svými výsledky přispívat. Vhodně formulovaný a dobře zpracovaný dotazník umožňuje vzdělávající instituci reálně zhodnotit přednosti a slabiny jejich kurzů.

Přestože o významu zpětné vazby nelze pochybovat, často se v praxi můžeme setkat s jistým zlehčováním této fáze vzdělávacího procesu, a to jak přímo (s výsledky evaluací se v dané instituci nepracuje), tak i nepřímo (dotazník je udělán tak, že z něj kvalitní výsledky v podstatě ani nelze zjistit).

Náš příspěvek navazuje na loňský příspěvek, který shrnul a zhodnotil první zkušenosti IVS[1] s hodnocením kurzů vzdělávání vedoucích úředníků ÚSC. Naše hodnocení se opíralo o výsledky dotazníkového průzkumu, který IVS provádí mezi účastníky vzdělávání v průběhu jednotlivých kurzů. Jelikož jsme byli požádáni zaměstnanci MV ČR, abychom svou metodiku evaluace přednesli na této konferenci, a protože se na nás v průběhu roku obrátilo několik účastníků loňského semináře s podobnou prosbou, rozhodli jsme se letošní příspěvek věnovat stručnému shrnutí metodiky sumarizace a zejména vyhodnocení dotazníkového šetření. V příspěvku proto zčásti vycházíme z loňského textu.

Získávání zpětné vazby

Jak jsme již v loňském příspěvku uvedli, součástí každého z kurzů, který IVS při Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v Brně v rámci kurzů pro úředníky ÚSC pořádá, je i vyhodnocení zpětné vazby účastníků. **Zpětná vazba** je realizována ve dvou formách.

[1] Na základě zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, který v České republice poprvé komplexně upravil oblast vzdělávání úředníků ÚSC, zahájilo svou činnost několik akreditovaných institucí, které toto vzdělávání nabízejí. Jednou z těchto akreditovaných institucí je i **Ekonomicko-správní fakulta** Masarykovy univerzity v Brně. Pro zabezpečení vzdělávání pracovníků územních samosprávných celků byl při fakultě zřízen **Institut veřejné správy** (dále jen IVS), který již v září 2003 otevřel první kurzy Obecné části, ke kterým od ledna 2004 přibyly také kurzy Zvláštní části v těch modulech, o které byl největší zájem.

První formou jsou rozhovory (neformální i formální) s účastníky v průběhu kurzů – formální rozhovor probíhá v rámci rozpravy nad závěrečnou prací, kdy jednotliví účastníci nezřídka hodnotí i přínos celého vzdělávacího procesu, neformální rozhovory probíhají zejména v rámci přestávek, či na začátku nebo na konci výuky jednotlivých předmětů. Výstupem těchto rozhovorů je velmi významná sada poznatků, týkajících se zejména organizačních, ale mnohdy i obsahových námětů a návrhů ke zlepšení.

Druhou formou námi realizované zpětné vazby je anonymní dotazníkové šetření prováděné mezi účastníky kurzů vzdělávání. Dotazníkové šetření se skládá z pěti otázek a jedné volné odpovědi – komentáři – k celému kurzu. Anonymita šetření vede – dle našich zkušeností – přeci jen k vyšší míře negativních, respektive „nejen kladných" hodnocení kurzů. A jelikož zpětnou vazbu našich kurzů považujeme za významnou zejména pro náš lektorský tým, je pro nás tento typ hodnocení nejpřínosnější.

Vyplnění hodnotícího dotazníku na závěr každého z kurzů je dobrovolné, nicméně účastníky zjevně bráno velmi zodpovědně.[2] Jak již bylo uvedeno v našem loňském příspěvku, každý z účastníků se v dotazníku může vyslovit (na bodové stupnici) k pěti otázkám. Souhlas s konstatováním v otázce je vyjádřen na stupnici od 1 do 5. Stupeň jedna naznačuje pozitivní hodnocení otázky, stupeň 5 tvoří opačný pól. Vzhledem k charakteru jednotlivých otázek je však nutno brát toto konstatování jako mírně zjednodušené. U každé otázky jsou tedy uvedeny slovní významy obou hraničních hodnot. V rámci dotazníku je prostor jak pro kvantitativní hodnocení kurzu (otázky s bodovou stupnicí[3]), tak i pro hodnocení kvalitativní – účastník kurzu se může vyjádřit vlastními slovy.

Ačkoli je počet odevzdaných hodnotících dotazníků za jeden kurz obvykle poměrně malý (jak plyne z výše uvedené návratnosti vzhledem k celkovému počtu účastníků kurzu), snažíme se o plné statistické vyhodnocení tohoto malého vzorku. Ke konkrétnímu statistickému vyhodnocení používáme statistický software SPSS, který je pro dané účely (alespoň z našeho pohledu) nejvhodnější.

[2] Návratnost hodnotících dotazníků byla v rámci jednotlivých kurzů poměrně vyrovnaná a pohybovala se mezi 60–80 %, což svědčí o zájmu účastníků podílet se na zkvalitňování kurzů vzdělávání.

[3] V dotazníku záměrně nejsou otázky, na které se odpovídá ano/ne; jednoduché schéma souhlas/nesouhlas redukuje širokou škálu postojů, které může účastník zastávat a které mohou být zachyceny právě jen pomocí bodové stupnice. Otázky v dotazníku mohou být samozřejmě odlišné, v závislosti na cíli výzkumu.

Obr. č. 1: Vzor dotazníku

Název předmětu **Jméno lektora**

1.	Jaká je podle vás **odborná úroveň** předmětu? (jak lektor látku „ovládá“)	výborná								nedostatečná
		1	1-	2	2-	3	3-	4	4-	5
2.	Ohodnoťte **srozumitelnost výkladu?** (jaká je schopnost lektora podat látku přehledně a jasně)	srozumitelný								nesrozumitelný
		1	1-	2	2-	3	3-	4	4-	5
3.	Přináší předmět **nové informace** nebo jen informace **již známé** z minulosti?	nové								již známé
		1	1-	2	2-	3	3-	4	4-	5
4.	Lektor přistupuje ke studentům jako partnerovi.	zcela souhlasím								nesouhlasím
		1	1-	2	2-	3	3-	4	4-	5
5.	Domníváte se, že jsou **poznatky** získané v tomto předmětu prakticky **využitelné?**	určitě využiji								nevyužiji
		1	1-	2	2-	3	3-	4	4-	5

Vaše další připomínky k předmětu:

Statistické pozadí závěrečných zpráv

Celé statistické vyhodnocení se opírá o základní statistické veličiny – obvykle zahrnované do kategorie tzv. popisných statistických veličin. V následujícím textu se pokusíme o jejich stručnou charakteristiku, včetně praktického významu na příkladu hodnotících zpráv IVS.

Výchozí veličinou je samozřejmě **velikost statistického souboru**. V našich závěrečných zprávách je označována jako *Počet odpovědí*.

Ze statistického hlediska je však nesporně základní informací **četnost výskytu** jednotlivých bodových hodnocení. Četnost je možno vyjadřovat jak jako tzv. absolutní četnost, která přímo udává počet výskytů jednotlivých hodnocení, tak také jako tzv. relativní četnost, která vyjadřuje počet výskytů jednotlivých hodnocení ve vztahu k celku. Ani jedna z těchto veličin se však v našich závěrečných zprávách neobjevuje. Důvodem je jednak naše snaha o maximální přehlednost těchto zpráv, jednak také skutečnost, že pro vyvození závěrů je samotná četnost výskytu jednotlivých bodových hodnocení příliš roztříštěnou informací.

Logicky proto využíváme zhuštěnější informace o statistickém souboru, jež nám nabízejí tzv. statistické míry – průměr a variabilita souboru. Pro názornost je pochopitelně nejvýhodnější využití prostého **aritmetického průměru**, jež v podstatě udává

průměrné hodnocení jednotlivých otázek. Právě při výpočtu aritmetického průměru se ukazují výhody využití sofistikovanějšího statistického software (jako v našem případě SPSS), neboť pomocí něj jsme schopni velmi snadno tento průměr vypočítat i pro nejrůznější varianty dílčích (výběrových) statistických souborů, které pocházejí ze základního souboru.

Opět pro přehlednost využíváme pouze několik variant dílčích souborů. Z nich pak počítáme:

- průměrná hodnocení pro jednotlivé **předměty** (neboli „jaké je průměrné hodnocení u dané otázky pro předmět X“),
- průměrná hodnocení pro jednotlivé **lektory** (neboli „jaké je průměrné hodnocení u dané otázky pro lektora YZ“),
- průměrná hodnocení jednotlivých odpovědí počítaným pro **všechny předměty** dohromady (neboli „jaké je průměrné hodnocení dané otázky“),
- průměrné hodnocení **celého kurzu** – tedy přes všechny odpovědi pro všechny lektory. V tomto případě je průměrné hodnocení počítáno jako vážený průměr.

Všechny výše uvedené varianty aritmetických průměrů jsou v našich závěrečných zprávách logicky označovány jako *Průměr*, resp. *Celkový průměr.*

Ačkoli je aritmetický průměr obvykle považován za vyčerpávající informaci, ze statistického hlediska je osamocená hodnota průměru informací bez jakékoli vypovídací hodnoty. Nelze říci, zda hodnota aritmetického průměru udává pouze náhodný výsledek roztříštěných odpovědí, či zda skutečně charakterizuje většinovou tendenci, nebo převažující hodnocení.

Vypovídací hodnotu aritmetického průměru lze charakterizovat pomocí další významné skupiny popisných statistických veličin – měr variability. Nejznámější z nich je nesporně **rozptyl** statistického souboru. Obecně platí, že s rostoucí velikostí rozptylu roste variabilita (roztříštěnost) statistického souboru a tedy klesá vypovídací schopnost aritmetického průměru. Pro praktické účely se však namísto rozptylu využívá spíše směrodatné odchylky. **Směrodatná odchylka** v podstatě nese stejnou informaci jako rozptyl. Avšak narozdíl od něj ji lze lépe interpretovat. Je počítána jako druhá odmocnina z rozptylu a tudíž charakterizuje průměrnou odchylku od aritmetického průměru ve statistickém souboru. Opět platí, že s rostoucí hodnotou směrodatné odchylky klesá vypovídací hodnota aritmetického průměru. V závěrečných zprávách IVS je z výše uvedených důvodů uváděna pouze *Směrodatná odchylka*, a to hned vedle příslušného aritmetického průměru.

Jak jsme již uvedli, hlavním cílem našich závěrečných hodnotících zpráv o dotazníkovém šetření mezi absolventy kurzu vzdělávání je maximální srozumitelnost a přehlednost. Proto přidáváme k výše uvedeným veličinám ještě *minimální a maximální hodnoty* hodnocení jednotlivých otázek. Ukazujeme tak na to v jakém rozmezí se odpovědi pohybují, zda je mezi účastníky rámcová shoda, či zda se objevují i extrémní – jak kladná, tak záporná – hodnocení.

Celá zpráva je také doprovozena **grafickým znázorněním** některých výsledků pomocí histogramů – sloupcových grafů. Zde znázorňujeme mezipředmětové srovnání průměrných hodnocení odpovědí na jednotlivé otázky. Výsledky jsou doprovozeny průměrným hodnocením dané odpovědi počítaným pro všechny předměty dohromady.

Pouze pro účastníky kurzů a vyučující lektory také do závěrečné zprávy uvolňujeme sumář slovních hodnocení u výše zmiňované otevřené otázky. Tato část závěrečné zprávy není veřejně přístupná, neboť slovní komentáře se v některých případech mohou dotýkat pouze konkrétních účastníků kurzu, resp. konkrétních – nikoli obecných – výtek, či organizačních záležitostí.

O některé zajímavé statistické výsledky, které by z našeho dotazníku bylo možno získat se vědomě připravujeme tím, že šetření vedeme v anonymní formě. Nelze tak získat informace o křížových závislostech – např. zda úředníci z jednoho konkrétního úřadu hodnotí danou otázku odlišně než úřadníci z jiného úřadu apod. Je nesporné, že tyto informace by byly velice zajímavé a pravděpodobně i přínosné, ačkoli lze předpokládat, že by (z důvodu malého rozsahu zkoumaného souboru) ze statistického hlediska nebyly statisticky významné.[4]

Pro ilustraci uvádíme tabulku uvádějící hodnocení jednoho z předmětů vyučovaného v rámci obecné části vzdělávání vedoucích úředníků ÚSC pořádaných IVS.

Tabulka č. 1: Příklad hodnocení předmětu pomocí výše uvedených statistických veličin

Předmět: Tvorba a hodnocení projektů					
	Počet odpovědí	Průměr	Sm. odchylka	Minimum	Maximum
Jaká je podle vás odborná úroveň předmětu? (jak lektor látku ovládá")	10	1,05	0,16	1,0	1,5
Ohodnoťte srozumitelnost výkladu? (jaká je schopnost lektora podat látku přehledně a jasně)	10	1,05	0,16	1,0	1,5
Přináší předmět nové informace nebo jen informace již známé z minulosti?	10	2,05	0,98	1,0	4,0
Lektor přistupuje ke studentům jako partnerovi.	10	1,10	0,32	1,0	2,0
Domníváte se, že jsou poznatky získané v tomto předmětu prakticky využitelné?	10	1,80	0,48	1,0	2,5

Pramen: IVS. *Hodnocení předmětů Vzdělávání vedoucích úředníků ÚSC, obecná část, 3. kurz.* Veřejný materiál IVS. [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2004. Dostupné z <www.econ.muni.cz/ivs>.

[4] Statistickou významnost je možno změřit v tomto případě pomocí tzv. χ^2 (chí-kvadrát) statistického testu nezávislosti. Statistická významnost nám pak udává pravděpodobnost s jakou se dopustíme tvrzení, které ve skutečnosti neplatí (obvykle se udává 5% či 1% významnost, čemuž pak odpovídá 95% resp. 99% spolehlivost daného výsledku).

Závěr

Kvalitní zpětná vazba, jejíž získání a vyhodnocení bylo v textu popsáno, umožňuje zlepšovat vzdělávací proces v souladu s potřebami a přáními účastníků. Proto je nutné chápat hodnocení účastníků ne jako formalitu, ale jako integrální součást vzdělávání. Ostatně sami účastníci kurzů tuto možnost oceňují a využívají jak své právo kritizovat, tak i možnost chválit. Pro lektory – a potažmo i pro vedení Institutu veřejné správy – je to neocenitelný zdroj informací, který slouží nejen k hodnocení výuky, ale vypovídá mnohé i o účastnících kurzu, o jejich různých potřebách a znalostech.

Novinkou, kterou chystáme v procesu evaluace, je zavedení elektronické podoby dotazníku, který bude přístupný na internetových stránkách IVS. Tento způsob dotazování, který se osvědčil již v rámci hodnocení denního studia na Masarykově univerzitě, je rychlejší a pohodlnější pro obě strany. Samozřejmě existuje riziko, že se návratnost dotazníků sníží, nicméně doufáme, že výhody převáží a že návratnost dotazníků bude přinejmenším stejná jako doposud.

Ing. František Svoboda
Mgr. Jiří Špalek, Ph.D.
Institut veřejné správy
Ekonomicko-správní fakulta
Masarykova univerzita v Brně
http://www.econ.muni.cz/ivs/

Evžen Sýkora

PERSONÁLNÍ MANAGEMENT VEŘEJNÉ SPRÁVY V PODMÍNKÁCH PRÁCE ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ A ÚŘADŮ

Současné *výrazné trendy v preferování problematiky řízení lidských zdrojů* v podnikatelské sféře *nejsou zdaleka jen určitým projevem humanizace společenských procesů, ale především důsledkem elementárního poznání, že úspěch jakékoliv firemní činnosti je primárně odvislý od výkonnosti všech „živých prvků“,* tj. v zásadě vlastníků, managementu a zaměstnanců. A výkonnost lidí je na rozdíl od technických a dalších prostředků podmíněna dvěma základními faktory:

- ***mírou jejich odborné způsobilosti pro výkon konkrétní svěřené pracovní činnosti, funkce apod.***, kdy nejde pouze o obecnou úroveň kvalifikace získanou studiem a praxí, ale především o vazbu komplexu vědomostí, dovedností, schopností a příp. specifických dispozic na konkrétní požadavky a nároky pro kvalitní výkon v určené pracovní pozici,
- ***na míře jejich pracovní motivace***, která je velmi komplikovaným a individuálně rozdílným souborem osobnostních charakteristik a vnějších podnětů a stimulů.

Kvalitní, efektivní a plně zodpovědný výkon můžeme pak znázornit jako součin a vzájemnou podmíněnost obou uvedených skupin faktorů, tj.

V ýkonnost = **Z** působilost × **M** otivace

Systémy řízení lidských zdrojů v konkrétní firmě nebo instituci musí vycházet z této premisy a hledat způsoby, jak obě faktorové složky v konkrétních podmínkách co nejlépe u jednotlivců naplňovat a propojovat. Zjednodušeně lze říci, že

- *vysoce kvalifikovaný, ale nedostatečně motivovaný*, či dokonce výrazně demotivovaný pracovník nejenže se nesnaží o dostatečný (kvalitativně i objemově) výkon, ale *může firmu i úmyslně poškozovat* (prodej inovačního nápadu či now-how konkurentovi),
- *dobře motivovaný, ale na danou pozici odborně objektivně nestačící zaměstnanec,* se může dopouštět neúmyslně závažných chyb a tím *poškozovat pověst organizace.*

Oblast veřejné správy je obecně označována jako neziskový sektor a z toho jsou často odvozovány závěry, že zde nelze v dostatečné míře uplatňovat prvky moderního managementu, aplikovatelné pouze v aktivním, podnikatelsko-ziskovém prostředí. Vývoj ve vyspělých zemích však jednoznačně ukazuje, že toto striktní „rozhraničení“ se postupně výrazně oslabuje a dochází naopak k vzájemnému prolínání

poznatků, postupů a metod mezi oběma sférami. Např. v oblasti tvorby a realizace dlouhodobých strategií americká nezisková společnost 360 Advantige nabízí soukromým firmám svoje zkušenosti z tvorby volebních kampaní a spolupráce s politickým stranami zejména pro oblast firemní PR-politiky.[1]

Veřejný sektor zahrnuje širokou strukturu subjektů, z nichž některé mají skutečně vysloveně neziskový princip činnosti (orgány státní správy aj.), ale **daleko více organizací a institucí mají různě uzpůsobený statut, který umožňuje** (či dokonce vyžaduje) **i určité ekonomické aktivity**, které svým charakterem podléhají principům tržního chování. **To se ve značné míře týká i orgánů územní samosprávy, zejména městských a obecních úřadů**. Mají právo nakládat se svěřeným majetkem (prodej, pronájem, nákup), v řadě případů je jim umožněna i vedlejší hospodářská činnost (např. z lesního hospodářství, z poskytování různých nadstandardních služeb apod.). A přitom jsou nesporně, zejména v rámci EU, *výrazné tendence po decentralizaci a dekoncentraci „státní správy a dozoru" a předávání stále více kompetencí na nižší a základní články veřejné správy,* což souvisí zejména s postupující demokratizací moderní „občanské společnosti". Toto a další faktory (zejména rostoucí průměrná vzdělanost obyvatelstva a zvyšující se sociální statut jednotlivce) jednoznačně vedou k závěru, že i do systému řízení a organizace činností veřejně správních subjektů je nejen možno, ale nutno implantovat současné postupy managementu (řízení podle cílů, projektové řízení, maticové struktury, řízení lidských zdrojů atd.).

Základní poslání územně-správních orgánů má dvě roviny:

- správa věcí veřejných v daném místě (území), zejména dodržování platných zákonných norem a předpisů,
- služba veřejnosti, tj. občanům a právnickým osobám v širokém spektru obligatorních i dalších služeb a aktivit.

Obě dvě funkce nesporně vyžadují dostatečnou a průběžně se zvyšující profesionalitu všech pracovníků těchto úřadů, tj. jak ***volených zástupců***, tak ***vlastních vedoucích pracovníků, úředníků a dalších zaměstnanců.*** Přitom míra uplatnění zásad Human Resources Managementu je u těchto rozdílných skupin odlišná.

Zastupitelé jsou ve specifické pozici, kdy dostávají občansko-společenský kredit na omezenou dobu, aby se v plné míře angažovali za rozvoj příslušného územního celku (kraje, města, obce) a vytvářeli podmínky pro plošné i individuální uspokojování potřeb svých občanů a dalších subjektů. *Dostávají se svým způsobem do přímých řídících funkcí* (starostové a jejich zástupci) *či metodických a poradních pozic*, kde na jedné straně mohou uplatnit své profesní znalosti a zkušenosti, současně však **nesporně potřebuji v různé míře doplnit poznatky a zejména metody a postupy z řízení rozličných činností a procesů,** počínaje znalostmi a dovednostmi vhodné aplikace stanovených právních aspektů pro danou činnost, přes potřebné ekonomické,

[1] PINKUA A.: *New Firm to Merge Political Strategie with Bussiness.* www.campainline.com/webedition/page 610, 22. 4. 2005.

marketingové a PR – znalosti a až po vlastní zásady a návyky efektivního řízení a vedení lidí. **Zde se otvírá široký prostor zejména pro vzdělávací a výcvikové aktivity různého typu** – kurzy, semináře, tréninky pro jednotlivé typy volených funkcí a pozic.

Pro okruh vedoucích pracovníků, odborných úředníků a dalších zaměstnanců místních orgánů pak lze ve značné míře implementovat řadu postupů moderního personálního managementu z hlediska žádoucího zvyšování efektivity a kvality činnosti jednotlivých úřadů. Ve stručnosti lze charakterizovat následující druhy personálních aktivit:

- ze strany voleného i manažerského vedení úřadu ***vytváření a rozvíjení motivující organizační kultury***, stanovující průhledná "pravidla hry" systému organizace a řízení úřadu a jeho „vnitřního života", zejména vyjasnění kompetencí mezi volenými funkcionáři a orgány (komise apod.) a pevnými články vnitřní organizační struktury,[2]
- ***uplatňování aktivní PR – politiky vůči společenskému okolí*** a průběžné „zviditelňování" činnosti úřadu (veřejné informace, besedy s občany, místní tiskoviny, aktualizované www-stránky, průzkumy „veřejného mínění a míry spokojenosti s prací úřadu" apod.),
- ***analýza jednotlivých pracovních pozic*** z hlediska nároků na odbornou způsobilost příslušných zaměstnanců jako podklad pro obsazování těchto míst a posuzování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců,
- ***dodržování zásad aktivního vyhledávání a výběru*** „nových posil" a jejich účinné ***adaptace*** na činnost v úřadě,
- v rámci stanovených pravidel odměňování ***vytvoření systému pravidelného pracovního hodnocení a z toho odvozeného diferencovaného hmotného i dalšího oceňování zaměstnanců,*** vč. jak plošných tak i „zásluhových" benefitů,
- ***stanovení dlouhodobější personální strategie*** a vytváření ***možností interního kariérního rozvoje*** pro vybrané nejschopnější zaměstnance,
- ***průběžná péče o odborný rozvoj všech zaměstnanců*** a to jak z hlediska potřebné aktualizace odborných ***znalostí v důsledku změn v legislativě a metodice jednotlivých agend***, tak i ***umožňování u vybraných jednotlivců dalšího kvalifikačního růstu***, vč. u určených kontaktních osob zdokonalování jejich schopností vyjednávání, asertivity i jazykových znalostí, zejména ve větších obcích a městech, kde již působí nebo se předpokládá působení firem se zahraniční účastí,[3]

---

[2] blíže viz: Sýkora, E., *Organizační kultura a klima obecního úřadu* (veřej.odbor.publikace), in: Řízení místních orgánů, nakl. RAABE, 1997.

[3] blíže viz: Sýkora,E., *Úroveň přípravy a dalšího vzdělávání úředníků veřejné správy,* in: Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Public Administration 1998", Univerzita Pardubice, 1998.

- ***prosazování moderního stylu řízení a vedení,*** založeného zejména na principu týmového rozhodování a řízení podle cílů, tj. ***širší participace nižších řídících složek a zaměstnanců*** na stanovování budoucích cílů a aktivní podíl na jejich realizaci,
- ***kultivace chování a jednání kontaktních úředníků*** ve styku s veřejností a odstraňování v moderní veřejné správě naprosto nevhodného „vrchnostenského přístupu“,
- ***průběžné zlepšování vnitřního pracovního prostředí a „přibližování se občanovi“*** i v celkovém prostorovém a organizačním uspořádání úřadu (počínaje jasnými orientačními informacemi, přes vzhled vnitřních prostor až po bezbariérové přístupy aj.).

Přitom volení činovníci by si měli uvědomovat, že jejich společenský kredit a tím i šance na příp. další zvolení do místních orgánů ve značné míře závisí právě na kvalitě činnosti celého zaměstnaneckého personálu, který podle své úrovně a kvality rozhodování, jakož i způsobu jednání s veřejností, **do značné míry vytváří místní image úřadu** a jeho orgánů, čímž nesporně velmi významně **ovlivňuje volební preference občanů** v dalších volbách.

Zmíněné personální aktivity, v té či oné míře dnes uplatňované různými metodami a postupy v moderních podnikatelských firmách, *lze v přiměřené míře aplikovat i na práci místních orgánů a úřadů*. Je jasné, že to závisí na druhu a velikosti úřadu, počtu svěřených kompetencí a tomu odpovídajícímu rozsahu agend a organizační struktuře. Většinu uvedených činností z oblasti řízení lidských zdrojů si mohou úřady zajišťovat vlastními silami, případně za pomoci externích odborných subjektů. Pro systém základního i dalšího vzdělávání funkcionářského a úřednického personálu existují v současné době jak obligatorní (ověřování odborné způsobilosti) tak i nabídkové formy a to jak ze strany Institutu pro místní správu, tak i dalších vzdělávacích a konzultačních organizací, středních a vysokých škol apod. Ve veřejné správě, a to i na komunální úrovni, musí platit obecné heslo, že *investice do lidí jsou investicemi do budoucnosti organizace.*[4]

Je zřejmé, že **celá problematika „zaměstnanecké politiky“ ve veřejné správě**, zvláště pak u územně-správních orgánů, **by měla být zarámovaná do ucelené právní normy**, která by vytvářela formální východiska pro rozvoj efektivního personálního systému. Tím více je škoda, že již řadu let se koncipuje ***„služební zákon“*** bez konečného výsledku. Jeho prvotní úlohou je stanovit obecné podmínky pro vstup a další práci ve státní službě, vč. zásad kariérního růstu, forem odměňování a dalších, zejména sociálních podmínek této společensky velmi důležité (byť doposud stále podceňované či kritizované) činnosti. Je nesporné, že *zde je řada diskutabilních problémů*, počínaje „mírou tzv. definitivy“, která sice na jedné straně může pomáhat ke stabilizaci a vyšší profesionalizaci práce místních úřadů, na druhé straně však v sobě

[4] blíže viz: Freeman, R. : *Výchova a vzdělávání zaměstnanců státní správy,* materiál předložený britskému parlamentu, publikováno in: Nadace Fond pomoci místní správě, 1996.

nesporně skrývá prvky nežádoucího „zakonzervování“, nedostatečné a spíše formální dlouhodobější motivace zaměstnanců (automatický platový příp. i funkční postup). Přitom je důležité podotknout, že *dosavadní praxe a podmínky v činnosti úřadů nedostatečně motivují k zájmu o práci dynamické a kreativně myslící a jednající lidi* a více přitahují ty méně „na sebe náročné“ a s menší osobní energií, hledající spíše jistotu než šance.

Právě u krajských a místních orgánů lze a bude nutno postupně posilovat a v nesporně větší míře prosazovat prvky aktivního „podnikatelského“ myšlení, strategického rozhodování a účelného tržního chování, což vytváří předpoklady a je současně podmíněno i postupnými změnami v personální a profesní struktuře místních úřadů.[5] V souvislosti s tím však musí být **formulována nová, aktivní filosofie práce těchto orgánů a adekvátně tomu i vytvářeny v oblasti řízení lidských zdrojů a efektivní zaměstnanecké politiky vhodné podmínky a využívány adekvátní standardy, postupy a metody, ověřené v podnikatelské sféře.**

Ing. Evžen Sýkora, CSc.
tajemník katedry Managementu firem a institucí
Bankovní institut Vysoká škola

[5] blíže viz: Buchta, M. *Management ve veřejném sektoru*. diplomová práce v MBA – studiu, ESMA – Czech Management Institute, Praha, 2005.

Eva Šimková

SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Abstrakt

Článek se zabývá systémovým přístupem ke vzdělávání pracovníků veřejné správy, který je nevyhnutelný v souvislosti s vývojem společnosti založené na znalostech. Poukazuje na systematičnost ve vzdělávacích programech a na systémové myšlení v kontextu s trvale udržitelným rozvojem usilujícím o harmonický rozvoj celé společnosti. Zabývá se ekonomickou, sociální a environmentální stránkou udržitelného rozvoje a nutností vzdělávání v těchto oblastech.

Klíčová slova:

znalostní společnost, znalosti, systémové vzdělávání, systémové myšlení, udržitelný rozvoj.

Úvod

Počátek 21. století je obdobím výrazného přelomu ve společenských podmínkách, které vyvolávají zásadní změnu v nazírání na místo, funkci i očekávaný vývoj vzdělávání. Tento poznatek vychází z jednotlivých hypotéz a teorií, které současnou společnost označují za společnost založenou na vědění – tzv. „znalostní společnost". Teorie kladou zvláštní důraz na pojem znalosti, které se na jedné straně čím dál více stávají neopominutelnou ekonomickou kategorií, na straně druhé předmětem tržní směny. Tyto skutečnosti si vynucují změnu dosavadních vzdělávacích soustav směrem k systémovému vzdělávání. Systémové pojetí výuky a vzdělávání předpokládá vhodně reagovat na potřeby praxe i na vývoj vnějšího prostředí, klade důraz na myšlení v termínech vztahů, souvislostí a kontextů – tj. na systémové myšlení. Pouze systémové vzdělávání znamená novou cestu v pohledu na svět. Vyžaduje odlišný přístup, který je v souladu se současnou moderní koncepcí rozvoje společnosti – koncepcí trvale udržitelného rozvoje. Ne jinak je tomu i u pracovníků veřejné správy, kteří musí odpovídat evropskému standardu odborníka pro třetí tisíciletí, tj. musí být konkurenceschopní a plně se orientující a etablující v politické realitě České republiky, Evropské unie, středoevropského prostoru i světa.

1 Znalostní společnost a význam znalostí

Jak bylo v úvodu naznačeno, změněné společenské okolnosti význačné pro přelom 20. a 21. století vyžadují, aby bylo formulováno a přijato nové „vzdělávací paradigma". Východiskem pro odvození tohoto paradigmatu jsou teorie soudobé společnosti,

označující ji v návaznosti na dřívější epochu za **postindustriální (postmoderní)** či **informační společnost,** v poslední době stále častěji za společnost založenou na vědění, tedy „**znalostní společnost**“ (angl. knowledge society).

Podle této teorie jsou vědění, poznání a znalosti považovány za nové vysoce účinné produkční faktory hned vedle práce a kapitálu. Společenský a ekonomický prospěch ze znalostí však plyne jen tehdy, jsou-li cílevědomě využity v procesech učení, které vedou k jejich osvojení, porozumění jim a k aplikaci v nových situacích.

Hospodářský a sociální rozvoj země se tak stává stále více závislým na úrovni výchovných a vzdělávacích procesů probíhajících ve společnosti. Vzdělávání je nástrojem pro rozvoj lidských zdrojů a vytváření lidského kapitálu. Za těchto podmínek zaujímá vzdělávací sféra mnohem významnější postavení, než měla kdykoliv dříve. Vzdělávací politika se postupně stává společenskou prioritou, která je ve vyspělých zemích respektována vládními i zákonodárnými orgány, médii i veřejností a postupně se realizuje ve všech hospodářských sférách, tedy i ve veřejné správě.[1]

2 Vzdělávání a jeho význam na cestě k prosperitě

Poslední desetiletí ukázala, že znalosti jsou základním faktorem podporujícím ekonomický růst a zprostředkovaně i společenský rozvoj. Vznik ekonomiky založené na vědění a znalostech spolu s rozvinutou technologií dává vzdělávání nový rozměr. **Vzdělání a nové poznatky** pronikají do celého hospodářství a stávají se **zdrojem růstu produktivity práce a konkurenceschopnosti.**[2] V této souvislosti se lze setkat s pojmy jako je vzdělanostní společnost, učící se podnik, město, organizace, instituce atd.

Problematika vzdělávání se promítá do všech oblastí lidské činnosti. Situace v ekonomice se díky globalizačním procesům rapidně mění, a tak vyvstávají nové nároky na odbornou kvalifikaci, dovednosti a postoje. Je třeba mít na paměti, že současná cenová konkurenční výhoda uplatňovaná v našich podmínkách bude muset být postupně doplňována i necenovými faktory konkurence, tj. kvalitou, rychlostí, inovacemi, servisem a zejména péčí o zákazníka. Vždyť právě kvalita a profesionální úroveň v této oblasti je zárukou dobrého fungování věcí veřejných. Podstatně více než dříve bude muset být např. ekonomické vzdělávání spjato se situací na trhu ovlivněném mezinárodním děním. To znamená, že ekonomické vzdělání samo o sobě nebude efektivní bez znalostí sociální problematiky a bez spolupráce se sociálními partnery v souladu s ochranou životního prostředí a naopak. Tyto skutečnosti je třeba brát v úvahu při tvorbě vzdělávacích programů. Vzdělávací systém musí tedy vhodně reagovat na potřeby praxe i na vývoj vnějšího prostředí, zejm. v kontextu sjednocující se Evropy.

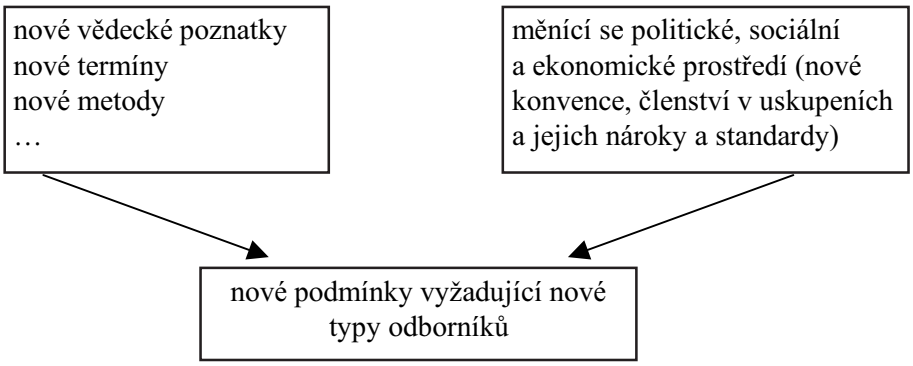
[1] Viz literatura č. 5

[2] Viz literatura č. 4

3 systémové vzdělávání a souvislost s trvale udržitelným rozvojem

V předchozí kapitole byl zdůrazněn význam vzdělávacího procesu na cestě k prosperitě celé společnosti. V souvislosti s neustálými změnami ve vnějším prostředí je základním předpokladem k provozování efektivních vzdělávacích metod posun od tradičního monodisciplinárního modelu k interdisciplinaritě.[3] Jedná se o přechod od tradičního oborového vzdělávání ke **vzdělávání systémovému**. Komplexní jevy ve společnosti totiž ani nelze popsat a vysvětlit v kontextu poznatků jedné disciplíny. Řídící faktory ovlivňující změny ve vzdělávacích procesech jsou znázorněny ve schématu č. 1.

Schéma č. 1: Řídící faktory změn vzdělávacích procesů



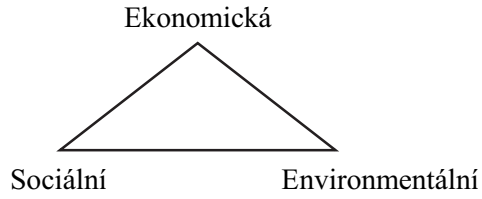
Jak vyplývá z uvedeného schématu, neustále se měnící politické, sociální a ekonomické prostředí vyžaduje přistupovat ke vzdělávání systémově. Systémové vzdělávání je postaveno na strategii, která navrhuje vytvoření integrovaného programu zdůrazňujícího znalosti v souvislostech. Různé předmětné oblasti jsou pak zdrojem sloužícím ústřednímu záměru a směru oboru daného pracovníka. Systémový proces vzdělávání je zároveň v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje, který zdůrazňuje vyvážený rozvoj lidské společnosti.

Trvale udržitelný rozvoj (TUR) má mnoho definicí, ale jako východisko jej stačí chápat v podobě harmonizace ekonomického a sociálního rozvoje a ochrany životního prostředí s cílem naplňovat aktuální společenské potřeby, aniž by byly ohroženy potřeby budoucích generací. Jak naznačuje schéma č. 2, udržitelný rozvoj sleduje tři roviny: ekonomickou, sociální a environmentální.[4]

[3] Viz literatura č. 11

[4] Viz literatura č. 8

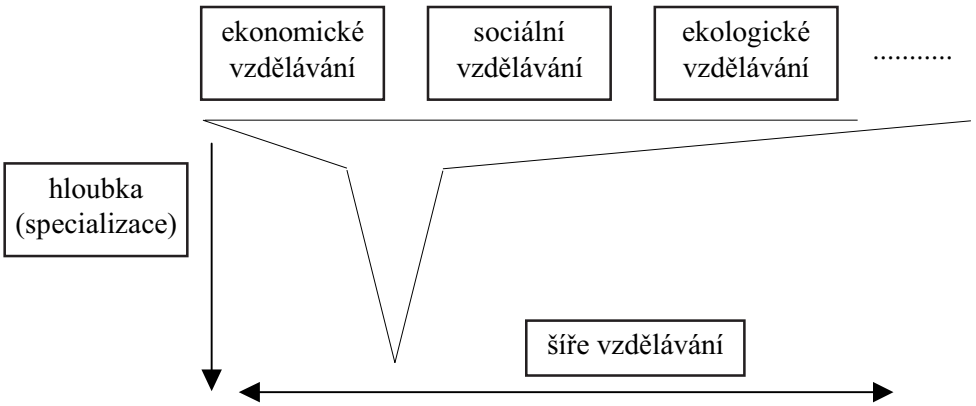
Schéma č. 2: Tři roviny trvale udržitelného rozvoje



Pozn. Náplní ekonomického rozměru je trvale udržitelný hospodářský rozvoj spojený s rostoucími příjmy obyvatel. Sociální rozměr obsahuje potřebu důstojného života a rozvoje lidské osobnosti, zdraví, vzdělávání, sociální spravedlivosti a soudržnosti. Environmentální složka zahrnuje znalosti a postoje týkající se přírody, krajiny, života a životního prostředí vč. dovedností v jejich ochraně.

V souvislosti se systémovým pojetím vzdělávání však nelze opomenout jeho určité nevýhody. Pro svou interdisciplinaritu musí takto koncipované vzdělávací programy daleko více než tradičně pojaté volit optimum mezi specializací a generalizací. Tzn. usilovat o vhodné vyvážení vertikálního rozsahu (tj. do hloubky poznání jednotlivých disciplín) s horizontálním rozsahem vzdělávání (tj. šíře spektra jednotlivých disciplín) – viz schéma č. 3.

Schéma č. 3: Vertikální a horizontální rozsah vzdělávání



4 Oblasti vzdělávání pracovníků veřejné správy

Výše uvedenému schématu odpovídají i oblasti zaměření vzdělávání pracovníků veřejné správy. Vzhledem ke svému významu pro fungování veřejných věcí musí mít všestranné znalosti, na základě kterých jsou schopni mírnit tvrdost dopadu tržního hospodářství a bránit tak vzniku deklasovaných sociálních skupin obyvatelstva. Jedině na pozadí základních ekonomických, sociálních a environmentálních znalostí mohou být schopni systematicky analyzovat veškeré procesy a děje a dávat tak praktická a logicky zdůvodnitelná doporučení. Rámcový návrh obsahu vzdělávání pracovníků veřejné správy je uveden v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Rámcový návrh obsahu vzdělávání pracovníků veřejné správy

Oblast vzdělávání:	**Obsah vzdělávání:**
Ekonomická	- ekonomie (základy mikro a makroekonomie, trh, tržní hospodářství) - ekonomika (daně a daňové právo, ekonomické rozbory a ekonomická analýza) - ekonomika zahraničního obchodu (mezinárodní organizace, mezinárodní právo, integrační procesy a EU) - marketing (prezentace a jednotlivé formy propagace) - management (strategický management, management jako proces, mýtus manažerského týmu a týmové role, timemanagement, SWOT analýza, podnikatelský záměr, jeho druhy a postup při zpracování) - personalistika (řízení lidských zdrojů, vedení a motivace lidí, hodnocení pracovníků, odměňování a vzdělávání, získávání pracovníků, adaptace a orientace, řešení konfliktních situací) - účetnictví (vedení účetnictví, hospodářský výsledek a účetní závěrka, mzdová agenda a daňové přiznání) atd.
Sociální	- antropologie (sociální a kulturní) - sociologie (sociologie politiky, sociologie rodiny, města, průmyslu, kultury, sociologický průzkum atd.) - filosofie a historie - psychologie (obecná a psychologie osobnosti) - veřejná a sociální politika, sociální zabezpečení - sociální a charitativní práce - komunikace a komunikační služby, asertivita - etika a etické chování atd.
Environmentální	- státní politika v oblasti ŽP (strategie TUR, Agenda 21, regionální rozvoj a TUR, Program obnovy venkova a revitalizační programy) - environmentalistika (základní složky ŽP, indikátory TUR, globální problémy ŽP Země, environmentální rizika) - legislativa a právo ŽP (přehled základních právních norem v oblasti ŽP, mezinárodní úmluvy o ŽP, Česká inspekce ŽP) - ekonomie a ekonomika ŽP (trh a ŽP, globalizace a důsledky pro ŽP, strukturální fondy, registr environmentálně šetrných technologií a výrobků, jejich označování, ekologické daně) - technická a technologické stránka péče o ŽP (technologické principy čištění vod, ovzduší, recyklace a likvidace odpadů, zavádění EMAS, IPPC* a certifikací snižujících dopad podniku na ŽP) - environmentální vzdělávání a výchova (státní program EVVO**, zásady ekologické výchovy, ekologické poradenství, environmentální etika, řešení ekologické krize) atd.

**EMAS – systém řízení podniků a auditů z hlediska ŽP (Ecomanagement and Audit Scheme), IPPC – integrovaná prevence v ochraně ŽP (Integrated Pollution, Prevention and Control).*

***EVVO – environmentální vzdělávání, výchova a osvěta.*

Závěr

Ve srovnání s jinými sférami společenského života je budoucí vývoj vzdělávání ještě poměrně málo rozvinut. Paradoxem zůstává, že to jsou právě cíle a předpokládané výsledky vzdělávání, které mají dopad na kulturní a sociální vývoj celé společnosti v dlouhodobém časovém horizontu. Systémové vzdělávání pracovníků by tak mělo být jednou z priorit v reformních procesech v kontextu sjednocujícího se evropského prostoru v souladu s požadavky trvale udržitelného rozvoje celé společnosti.

Seznam použité literatury

[1] CARNOY, M. Work, Society, Family and Learning for the Future. Inflace: *OECD What Schools for the Future?* Paris: OECD, 2001, s. 119-134.

[2] CHECKLAND, P. B., SCHIKES, J. *Soft System Methodology Action*. Wiley. Toronto, 1999.

[3] EVROPSKÁ KOMISE. *Vyučování a učení. Cesta k učící se společnosti. Bílá kniha o vzdělávání a odborné přípravě.* Pecha: UN-Gnosis, 1995.

[4] KOLÁŘ, Pavel. *Cesta k prosperitě vede přes vzdělávání.* Vysoká škola podnikání, a. s. Bruntál.

[5] KOTÁSEK, Jiří. *Modely školy budoucnosti.* Studie OECD programu „Školní vzdělávání pro budoucnost".

[6] MŠMT. *Národní program rozvoje vzdělávání: Bílá kniha.* Praha: Tauris, 2001.

[7] RYNDA, Ivan. *Trvale udržitelný rozvoj a vzdělávání.* www.czp.cuni.cz/projekty/

[8] ŠIMKOVÁ, E. Životní způsob mládeže a souvislost s udržitelným rozvojem. In: *Socialia.* Sborník příspěvků z vědecké konference PdF UHK. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. s. 153-158. ISBN 80-7041-247-X.

[9] ŠIMKOVÁ, E. Systémový přístup a cestovní ruch. In: *Lidské systémy.* Sborník příspěvků z vědecké konference SI 2004 ÚFPSV PdF UHK. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004, s. 143-147. ISBN 80-86771-08-3.

[10] ŠIMKOVÁ, E. Systémový přístup k výuce studentů VŠ. In: *Systémová pedagogika.* Sborník příspěvků z vědecké konference o systémovém inženýrství SI 2005 ÚFPSV PdF UHK. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, v tisku.

[11] www.teagasc.ie

Ing. Eva Šimková, Ph.D.

Katedra sociální patologie a sociologie

Pedagogická fakulta

Univerzita Hradec Králové

tel.: 493331358, eva.simkova@uhk.cz

Jiří Turjanica

POVINNÁ ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ A E-LEARNING

Anotace

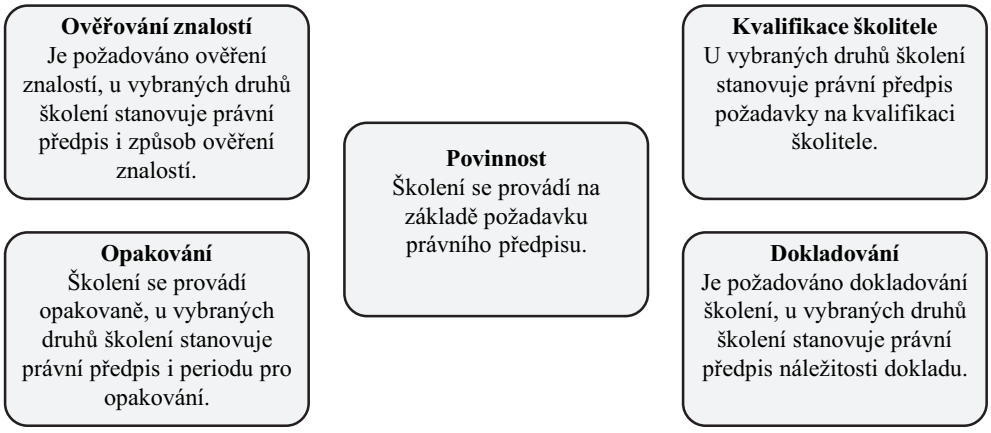
Při výběru školení pro zaměstnance hledá personalista odpovědi na tři otázky:

Jaký je účel školení?
Kolik bude školení stát?
Jak pracná bude realizace školení?

U školení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci první otázka odpadá, protože jejich absolvování předepisuje zákon. Na další dvě otázky nabízí optimální odpovědi využití e-learningových kurzů, které představuje oproti klasickým prezenčním nejen významnou finanční úsporu a snadnou organizaci, ale také řadu dalších výhod. Více v následujícím příspěvku.

SPECIFIKA POVINNÝCH ŠKOLENÍ

Školení zaměstnanců patří mezi základní úkoly všech zaměstnavatelů. Specifické pro tato školení jsou:



Vvybrané druhy školení a požadavky

Bezpečnost práce (pro zaměstnance, pro vedoucí zaměstnance)

Požadavek – zákoník práce (§ 133)
Kvalifikace školitele – není stanovena
Opakovaní – perioda není stanovena, doporučená = jednou za 2–3 roky

Požární ochrana (pro zaměstnance, pro vedoucí zaměstnance)
Požadavek – činnosti:

1. bez zvýšeného požárního nebezpečí – zákoník práce – může být součástí školení o BOZP,
2. se zvýšeným nebo vysokým požárním nebezpečím – zákon o PO (§ 16).

Kvalifikace školitele – stanovena zákonem o PO
Opakovaní –perioda stanovena vyhl. 246/2001 Sb. (2 roky – zam., 3 roky – ved. zam.)

Školení řidičů podle zákoníku práce

Požadavek – zákoník práce (§ 133)

Kvalifikace školitele – není stanovena

Opakovaní – perioda není stanovena, doporučená = jednou za rok

Zdokonalování odborné způsobilosti řidičů vybraných vozidel

Řidiči vozidel – s modrými majáky, taxislužby, o hmotnosti nad 7 500 kg, pro 9 a více osob

Požadavek – § 48 zákona č. 247/2000 Sb.

Kvalifikace školitele – držitel profesního osvědčení

Opakování – 1x za rok, 1x za 3 roky přezkoušení

První pomoc

Požadavek – zákoník práce (§ 132a)

Kvalifikace školitele – není stanovena

Opakovaní – perioda není stanovena, doporučená = jednou za 2 roky

PROČ ŘEŠIT TATO ŠKOLENÍ FORMOU E-LEARNINGU?

Snadná organizace a úspora nákladů
Odpadá organizace školení, evidence stanovených termínů pro jednotlivá školení, výzvy zaměstnancům apod., vše zajišťuje automaticky LMS. Náklady na školení v přepočtu na jednoho zaměstnance a jedno školení jsou podstatně nižší než u prezenčních školení.

Časová nenáročnost
Zaměstnanci absolvují školení individuálně v čase, který jim vyhovuje. Odpadají časové ztráty při dopravě na školení.

Okamžitá informovanost uživatelů
Služba zahrnuje informování zaměstnanců o důležitých skutečnostech (aktualizace kurzů, změny legislativy apod.) okamžitě i v mezidobí mezi požadovanými periodami pro školení.

Ověřování znalostí
Podmínkou absolvování školení je závěrečný test, který poskytuje zaměstnavateli ideální formu naplnění povinnosti ověřovat znalosti zaměstnanců.

Zpětná vazba k výkladu
Zaměstnancům je k dispozici Hot-Line pro dotazy k problematice školení po celou dobu užívání služby.

Záruka odbornosti
Kurzy jsou sestavovány odbornými lektory (odborně způsobilými osobami) pro jednotlivé oblasti BOZP a PO. Součástí služby je i identifikace potřeb školení dle legislativních požadavků na základě podkladů od objednatele.

Minimální agenda
Agenda spojená s evidencí školení a jeho dokladováním je minimalizována a je k dispozici v elektronické podobě. Hlídání termínů a organizace školení jsou zajištěny automaticky.

Zábavná forma
Školení o BOZP či PO jsou u nás často považována za něco nadbytečného, nezajímavého. Do kurzů jsme proto zapracovali multimediální prvky tak, aby kurzy zaujaly i ty největší odpůrce problematiky.

Informační zdroj
Všechny absolvované kurzy zůstávají zaměstnancům k dispozici po celou dobu využívání služby. Mohou se tedy kdykoli k problematice vrátit a potřebné informace dohledat. Kurzy jsou rovněž doplněny související legislativou a zaměstnanci tak mají přístup do příslušných právních předpisů.

O PROJEKTU INSTRUCTOR PRO VEŘEJNOU SPRÁVU

Projekt Instructor pro veřejnou správu je realizován společností PREVENT s. r. o., která se zabývá odborným poradenstvím v problematice BOZP a PO. Cílem projektu je zajistit efektivním a úsporným způsobem školení zaměstnanců ve veřejné správě formou e-learningu. Projekt vychází ze zkušeností s provozem aplikace Instructor, kterou ke školením využívá více než 200 komerčních organizací a více než 18 000 zaměstnanců.

Instructor pro veřejnou správu nabízí:

- kurzy upravené pro potřeby zaměstnanců ve veřejné správě,
- zvýhodněnou cenu.

Provoz Instructora nevyžaduje žádné zvláštní HW ani SW vybavení, podmínkou provozu je pouze přístup na internet a emailová adresa pro komunikaci.

Instructor pro zaměstnance znamená nejen pravidelná školení, ale také informační zdroj, propojení s lektorem a aktuální informace bez rizika prodlení.

Funkce systému Instructor jsou přizpůsobeny specifikům povinných školení. Organizaci zajišťuje řídící systém pro vzdělávání (LMS – Learning Management System) s jednoduchým ovládáním, který eviduje potřeby školení, hlídá termíny, ověřuje znalosti zaměstnanců, vystavuje osvědčení, vede přehledy o školení a podobně. Samotná školení pak představují kurzy připravené odbornými lektory atraktivní elektronickou formou s řadou multimediálních prvků (obrázky, animace, foto apod.) a kompletní předpisovou základnou. To vše je instalováno na serveru společnosti PREVENT.

Úřady, které již e-learning využívají a mají vlastní LMS, mohou využít nákupu samotných kurzů.

Podrobnější informace naleznete na webu http://urady.instructor.cz, kde najdete i kontakt na pracovníky firmy PREVENT, kteří vám na požádání kurzy na zkušební dobu zpřístupní. Kontaktovat je můžete i na emailové adrese info@prevent.cz.

Spolu s aplikací Instructor je k dispozici i nástroj pro tvorbu elektronických kurzů (GENIUS Course Builder), prostřednictvím kterého si pak může každý sám vyrábět další elektronické kurzy s libovolnou tématikou. Více o aplikaci GENIUS Course Builder na www.euro4.cz.

ČASTÉ DOTAZY

Je e-learning akceptovatelný pro státní dozor?
Využívání e-learningu ke školení zaměstnanců žádný právní předpis nebrání. Způsob zajištění školení je podle právních předpisů zcela v rukou zaměstnavatele. Státní orgány se samy podílejí na vývoji elektronických kurzů zejména pro odbornou veřejnost – MPSV, ČÚBP, VÚBP, IVBP.

Je školení formou e-learningu prokazatelné?
Learning Management System (LMS) zaznamenává průběh školení každého zaměstnance. Obsah kurzu je i zpětně kdykoliv doložitelný včetně souvisejících právních předpisů. Výstupem školení je osvědčení s příslušnými náležitostmi. Porovnávat v prokazatelnosti e-learning a prezenční formu je podobné jako posuzovat ze stejného hlediska písemnou (e-learning) a ústní (prezence) smlouvu.

Je ověření znalostí odpovídající?
U Instructora je ověřování znalostí zajištěno testováním, u něhož lze jednoduše nastavit parametry (počet otázek a počet požadovaných správných odpovědí). Test je vyhodnocován automaticky LMS. Bez splnění požadovaných kritérií zaměstnanci neobdrží osvědčení o absolvování.

Nechybí zaměstnancům kontakt s lektorem?
LMS umožňuje komunikaci mezi zaměstnancem a lektorem formou dotazů a odpovědí. Zpětná vazba funguje po celou dobu využívání Instructora, tedy i mimo předepsané termíny pro opakovaná školení.

Jak je to s osvědčením?
U povinných školení jsou kvůli jejich prokazatelnosti důležité náležitosti osvědčení. Podstatné jsou zejména identifikace školeného, školitele (osoby kvalifikované k provádění příslušného školení), obsah školení, datum absolvování a způsob ověření znalostí. Absolvuje-li zaměstnanec v Instructoru úspěšně závěrečný test, je mu vystaveno prostřednictvím LMS osvědčení se všemi příslušnými náležitostmi, které je možné (doporučujeme) vytisknout a s podpisem školeného založit v evidenci.

Odpovídá i obsah kurzu?
Stejně jako u prezenčních školení je vhodné vybírat dodavatele kvalifikovaného k provádění příslušných školení, který je zárukou odpovídajícího obsahu školení. Kurzy v Instructoru připravují a aktualizují lektoři s požadovanou odbornou kvalifikací. Elektronické kurzy v Instructoru mají navíc tu výhodu, že kromě samotného výkladu obsahují i vždy aktuální související doplňkové studijní materiály (právní předpisy, interní předpisy, fotografie, názorné ukázky apod.). Včetně těchto materiálů jsou pak kurzy pro zaměstnance také cennou informační základnou, využitelnou i kdykoliv v mezidobí mezi opakováním školení.

Jak seznámit zaměstnance se specifiky v organizaci?

Kromě předpisů a obecných rizik v oblasti BOZP a PO musí být zaměstnanci seznamováni také se specifickými podmínkami a riziky v organizaci. Toto seznámení může být prováděno:

- prostřednictvím vedoucích či pověřených zaměstnanců,
- prostřednictvím písemné doplňkové informace,
- rovněž e-learningem prostřednictvím doplňkového elektronického kurzu připraveného organizaci na míru.

Ing. Jiří Turjanica
Prevent s. r. o.

Pavla Varvažovská

KURZY CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA PROVOZNĚ-EKONOMICKÉ FAKULTĚ ČESKÉ ZEMĚDĚLSKÉ UNIVERZITY V PRAZE

Úvod – představení instituce

Historie České zemědělské univerzity začíná se zřízením zemědělského odboru při České vysoké škole technické (ČVŠT) v r. 1906 dekretem císaře Františka Josefa z 26. října. Děkanem se tehdy stal významný zemědělský odborník profesor Stoklasa. Výuka byla čtyřletá a zřízení tohoto odboru znamenalo naplnění mnohaletých snaha o vytvoření české vysoké zemědělské školy. Škola již od počátku své existence (1906/07) začala vyvíjet čilou aktivitu, v neposlední řadě podmíněnou obětavostí vyučujících i studentů. Světová válka sice přibrzdila její vývoj, avšak osvobození národa a znovudobytí státní samostatnosti přispěly k novému rozmachu školy.

V rámci poválečných reforem, týkajících se též školství, došlo k změně struktury ČVŠT. Dosavadní zemědělský odbor byl přeměněn v r. 1920 na Vysokou školu zemědělského a lesního inženýrství (VŠZLI) Českého vysokého učení technického (ČVUT). Lze ještě uvést, že rok před tím zřídilo ministerstvo školství svým výnosem z 12. března 1919 lesnický odbor při ČVUT, jenž byl nyní převeden pod nově vzniklou VŠZLI. Škola, sídlící v Gröbově vile v Havlíčkových sadech, měla celou dobu problémy s prostorami. V r. 1932 byla proto prosazena výstavba budovy v Dejvicích, kam se pak škola relativně brzy – již v r. 1936 – přestěhovala.

Léta okupace a rok 1948 nebyly rozvoji školství příznivé a negativně ovlivnily i studium zemědělských nauk. Museli odejít významní odborníci, došlo k perzekuci nepohodlných studentů.

Dne 8. července 1952 byla vládním nařízením z dosavadní VŠZLI při ČVUT zřízena samostatná Vysoká škola zemědělská v Praze. Na jedné straně patřila velkorysá státní podpora zemědělského školství nepochybně ke kladům nové organizace výuky a výzkumu, na druhé straně však nelze přehlédnout zpolitizování klimatu a přípravu odborníků pro potřeby kolektivizace, jejíž přínos pro národní hospodářství se ukázal z historického hlediska přinejmenším sporný. Na škole byly zhruba do r. 1959 koncipovány fakulty, jejichž zaměření mělo vycházet vstříc nové koncepci zemědělství. Lesnická fakulta v l. 1952–1959 zůstala v rámci ČVUT a po přechodném období, kdy byla zařazena do správy VŠZ, byla v r. 1964 transformována do Vědeckého lesnického ústavu.

V šedesátých letech se VŠZ postupně rozrůstala. Ve školním roce 1960–61 byla zahájena výuka na čtvrté fakultě školy v Českých Budějovicích. V prvé polovině 60 let

se celá pražská VŠZ přestěhovala do nově budovaného areálu v Suchdole u Prahy. Lze podotknout, že jeho výstavba dodnes pokračuje a že záměr výstavby důstojného učiliště pro několik tisíc studentů byl od samého počátku velkorysý.

Od r. 1952 bylo studium na škole pětileté, nový vysokoškolský zákon 39/1980 Sb. změnil délku studia na čtyřletou. Od r. 1990 je inženýrské studium opět pětileté a od r. 1993 bylo zavedeno i tříleté bakalářské studium. Od r. 1998, v souladu se zákonem 111/1998 Sb. je zaváděno na všech fakultách dvoustupňové studium.

Roku 1990 Lesnická fakulta obnovila plně svou činnost a stala součástí univerzity. V r. 1997 přesídlila do nově postavené budovy v areálu univerzity.

Od l. ledna 1995 byla VŠZ na základě zákona 192/1994 Sb. transformována na Českou zemědělskou univerzitu v Praze (ČZU).

Česká zemědělská univerzita je veřejnoprávní institucí. Strukturu univerzity tvoří čtyři fakulty (Provozně-ekonomická fakulta, Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů Technická fakulta, Fakulta lesnická a environmentální), Institut tropů a subtropů a samostatné odborná rektorátní pracoviště (Katedra pedagogiky, Studijní a informační centrum, Ústav výpočetní techniky, Katedra tělesné výchovy a sportu, Metrologické pracoviště, Ústav výpočetní techniky, Unico – Agric), a také školní podniky (Zemědělský podnik v Lánech, Lesní podnik v Kostelci nad Černými lesy).

Fakulta agrobiologie, potravinových a přírodních zdrojů se zaměřuje na všechny tradiční obory zabývající se problematikou rostlinné a živočišné produkce a zahrnují i významnou oblast kvality produkce a jejího zpracování a výuku v zahradnických oborech. Zcela nově byly zpracovány programy reagující na rozvíjející se discipliny genových technologií a problematiku udržitelného rozvoje venkovského prostoru. Absolventi fakulty jsou připravováni pro odbornou, provozní a řídící činnost v zemědělství včetně zahradnictví a chovatelství, při základním zpracování surovin, v poradenských a jiných službách, práci ve státní správě, v aplikovaném a teoretickém výzkumu, školství.

Činnost Fakulty lesnická a environmentální je zaměřena na biologické, technické i ekonomické problémy, základní i aplikovaný výzkum v oblastech lesního i vodního hospodářství, environmentalistiky, aplikované a krajinné ekologie.

Studium Technické fakulty je zaměřeno na vzdělávání odborníků pro práci v agropotravinářském komplexu, v oblasti automobilové dopravy, technologií zpracování odpadů, technologických zařízení staveb a v oblasti obchodu a podnikání s technikou.

Institut Tropů a subtropů připravuje odborníky pro práci ve všech odvětvích tropického a subtropického zemědělství.

Provozně-ekonomická fakulta (PEF) poskytuje ucelené univerzitní vzdělání, organizuje doktorské studium a různé formy celoživotního vzdělávání občanů, koná habilitační řízení a navrhuje jmenování profesorů.

Ve všech studijních oborech je zapsáno víc než 6 000 posluchačů (v prezenčním i kombinovaném studiu). Fakulta nabízí studentům široké spektrum vzdělání, pokrývající celou oblast řízení, ekonomiky a informačních a komunikačních technologií nejen agrárního sektoru a navazujících odvětví. Studium je rozděleno do tří stupňů v souladu se zásadami Boloňské konference představitelů univerzit a vysokých škol EU z června 1999. V průběhu studia může student absolvovat bakalářský, magisterský a doktorský stupeň studia.

Studijní programy a v nich realizované studijní obory akredituje Ministerstvo školství ČR na podkladě podrobného komplexního hodnocení kvality vzdělávání a výzkumné činnosti univerzity. Každý studijní obor je akreditován pouze na určitou dobu, po jejím uplynutí musí univerzita znovu žádat o jeho akreditaci. Rozhodnutím Akreditační komise vlády ČR ze dne 26. června 1998, která hodnotila celkem 25 ekonomických fakult v České republice, byla Provozně-ekonomická fakulta zařazena do skupiny 1A nejlepších ekonomických fakult v ČR (spolu s pěti ekonomickými fakultami Vysoké školy ekonomické v Praze). V hodnocení Akreditační komise je uvedeno: „Provozně-ekonomická fakulta České zemědělské univerzity v Praze patří k velmi dobře fungujícím, mezinárodně srovnatelným ekonomickým fakultám. Má dobré výsledky v oblasti pedagogické i vědecko-výzkumné práce“. V roce 2001 proběhla reakreditace pedagogické a vědecko-výzkumné činnosti fakulty s potvrzením jejího zařazení do skupiny A. Akreditační komise schválila rozšíření studijních programů a oborů.

Katedra humanitních věd PEF ČZU je garantem magisterského i bakalářského stupně studijního oboru „Veřejná správa a regionální rozvoj“ (dále VSRR) ve formě studia prezenční i kombinované a doktorského studijního oboru „Regionální a sociální rozvoj“, rovněž garantuje akreditované habilitační řízení v tomto oboru. Obor Veřejná správa a regionální rozvoj je zařazen ve vyhlášce MV ČR č. 511/2002 o uznávání rovnocennosti vzdělávání a absolutorium bakalářského i magisterského oboru VSRR ve formě prezenční i kombinované je rovno povinnému (vstupnímu) vzdělávání pracovníků ve veřejné správě. Absolvent se oboru VSRR je schopen se orientovat v informačních technologiích, je připraven na celoživotní vzdělávání a je schopen postihnout systémové návaznosti socio-politických procesů v Evropské unii i v globální společnosti. Charakteristika profesí a institucí, kde může absolvent uplatnit získané vzdělání je široká. Uplatnění najde ve Funkcích spojených s řízením regionálního rozvoje na všech úrovních státní správy a samosprávy, v pracovních pozicích v poradenských službách a regionálních rozvojových agenturách nebo v managementu veřejno-právních podniků a institucí.

Potvrzením kvality vědecko-výzkumné i pedagogické práce je akreditace pěti oborů habilitačního a profesorského řízení. Fakulta je oprávněna poskytovat vědeckopedagogické hodnosti „docent“ a navrhovat jmenování „profesor“ v oborech: Podniková a odvětvová ekonomika, Management, Systémové inženýrství, Informační management a Regionální a sociální rozvoj.

Studijní obory

Bakalářské studium oboru Veřejná správa a regionální rozvoj trvá tři roky a je zakončeno státní závěrečnou zkouškou bakalářskou (SZZB) a studenti získají titul bakalář (ve zkratce Bc.). Potom odcházejí do praxe a nebo si podávají přihlášku ke studiu v některém z navazujících oborů (zejména navazující magisterský obor Veřejná správa a regionální rozvoj) a v nich dokončují magisterský stupeň studia. Státní závěrečná zkouška bakalářská se skládá před komisí. Student obhajuje bakalářskou práci a skládá zkoušky ze tří komplexních předmětů: obecná ekonomie (mikroekonomie, makroekonomie), řízení v regionech (základy řízení, občanské právo, účetnictví), sociologie a politologie (obecná sociologie, politologie, sociální komunikace).

Po ukončení bakalářského stupně studia se mohou studenti přihlásit ke studiu do navazujícího magisterského oboru Veřejná správa a regionální rozvoj, který je přístupný i pro absolventy s odpovídající úrovní vzdělání z jiných vysokých škol v ČR a zahraničí. Studenti, kteří chtějí v navazujícím magisterské oboru VSRR studovat, si podávají ve 3. ročníku přihlášku ke studiu a skládají přijímací zkoušky z předmětů management (mikroekonomie, makroekonomie, management, marketing) a humanitní vědy (politologie, sociologie, právní nauky). Přihlášku ke studiu podávají studenti na předepsaném formuláři do konce dubna a v červenci skládají přijímací zkoušku.

Student nastupuje do 4. ročníku studia. Téma diplomové práce si student volí na začátku 4. ročníku v souladu se zaměřením studia. Student může část studia absolvovat i na zahraniční universitě v programu ERASMUS. Na konci 5. ročníku skládá student státní závěrečnou zkoušku a obhajuje diplomovou práci. Předměty jsou povinné a volitelné, státní závěrečnou zkoušku skládá student ze čtyř komplexních předmětů: ekonomika, řízení, veřejná správa, sociální a regionální rozvoj. Studium je dvouleté, končí obhajobou diplomové práce a státní závěrečnou zkouškou. Student získá titul inženýr (Ing.).

Doktorské studium následuje po ukončené magisterské části studia a trvá 3 roky. Umožňuje vědeckou přípravu absolventům magisterského studia s výborným prospěchem. V rámci doktorského studia skládá student náročné odborné zkoušky, závěrečnou doktorskou rigorózní zkoušku a obhajuje vědeckou disertační práci. Získává doktorský univerzitní diplom a titul Ph.D.

Otevírané obory v bakalářském studiu – akademický rok 2005/2006

Přehled otevíraných studijních oborů (bakalářské studium)

Program (kód/název)		Obor (název)	Forma studia	Titul	Délka studia
Bakalářské studium					
B6202	Hospodářská politika a správa	Podnikání a administrativa	prezenční	Bc.	3
B6202	Hospodářská politika a správa	Veřejná správa a regionální rozvoj	prezenční	Bc.	3
B6207	Kvantitativní metody v ekonomice	Systémové inženýrství	prezenční	Bc.	3
B6208	Ekonomika a management	Agricultural Economics and Management	prezenční (anglicky)	Bc.	3
B6208	Ekonomika a management	Provoz a ekonomika	prezenční, kombinovaná	Bc.	3
B6209	Systémové inženýrství a informatika	Informatika	prezenční, kombinovaná	Bc.	3

Otevírané obory v dvouletém navazujícím magisterském studiu akademický rok 2005/2006

Přehled otevíraných studijních oborů (navazující magisterské studium)

Program (kód/název)		Obor (název)	Forma studia	Titul	Délka studia
Navazující magisterské studium					
N6202	Hospodářská politika a správa	Podnikání a administrativa	prezenční	Ing.	2
N6202	Hospodářská politika a správa	Veřejná správa a regionální rozvoj	prezenční	Ing.	2
N6207	Kvantitativní metody v ekonomice	Systémové inženýrství	prezenční	Ing.	2
N6208	Ekonomika a management	Agricultural Economics and Management	prezenční (anglicky)	Ing.	2
N6208	Ekonomika a management	Evropská agrární diplomacie	prezenční	Ing.	2
N6208	Ekonomika a management	Provoz a ekonomika	prezenční	Ing.	2
N6209	Systémové inženýrství a informatika	Informatika	prezenční	Ing.	2
N6209	Systémové inženýrství a informatika	Informatika	prezenční (anglicky)	Ing.	2

Kurzy celoživotního vzdělávání PEF ČZU v Praze

Vzhledem k vysokému počtu uchazečů o studium na PEF ČZU v Praze (včetně regionálních Konzultačních středisek PEF /KS/ – v Klatovech, Litoměřicích, Jičíně, Chebu, Mostě a Hradci Králové), kdy pro akademický rok 2005/2006 fakulta registrovala přes 7 600 přihlášek, mají nepřijatí uchazeči možnost přihlášení do kurzů celoživotního vzdělávání, které budou PEF v případě dostatečného počtu zájemců otevřeny v akademickém roce 2005/2006 (bakalářská i magisterská úroveň studia, kombinovaná forma).

Po absolvování kurzu v prvním stupni studia je při splnění podmínek přijetí (viz dále) umožněno absolventům pokračovat ve studiu v akreditovaných studijních oborech (v souladu se zákonem č. 147/2001 Sb., kterým se mění zákon č. 111/1998 Sb., zákon o vysokých školách).

Celoživotní vzdělávání – kurzy (úroveň bakalářského studia)	
Veřejná správa a regionální rozvoj	KS Klatovy, KS Litoměřice, KS Jičín, KS Hradec Králové
Podnikání a administrativa	Praha – PEF
Celoživotní vzdělávání – kurzy (úroveň navazujícího magisterského studia)	
Veřejná správa a regionální rozvoj	KS Hradec Králové, KS Most, KS Cheb

Kurzy celoživotního vzdělávání jsou určeny pro uchazeče PEF, kteří konali zkoušku v rámci přijímacího řízení 2005/2006. Uchazeči budou o otevření kurzu včas informováni (začátek září). Kurzy celoživotního vzdělávání budou zahájeny v říjnu 2005.

V případě většího počtu přihlášek budou brána v úvahu následující kritéria přijetí:

- přednost přihlášky z příslušného KS (pouze pro KS),
- dosažené body u PŘ (v případě více přihlášek se bere nejlepší),
- pořadí došlých přihlášek.

Bakalářský stupeň

Veřejná správa a regionální rozvoj – program celoživotního vzdělávání
První stupeň studia – kurz (3 semestry v rámci celoživotního vzdělávání).

- kombinované studium v Konzultačním středisku PEF,
- výuka pátek – sobota (případně sobota – neděle),
- náplň kurzu vychází z akreditovaného oboru VS a regionální rozvoj,
- účastníci celoživotního vzdělávání nemají statut studenta,
- cena kurzu za semestr: 13 800 Kč,
- na účastníky celoživotního vzdělávání se vztahuje přiměřeně Studijní a zkušební řád ČZU a ostatní vnitřní předpisy ČZU v Praze,
- po absolvování kurzu obdrží posluchači osvědčení.

Druhý stupeň studia – 3 semestry řádného studia v bakalářském oboru Veřejná správa a regionální rozvoj.

- podmínky přijetí: průměr za absolvovaný kurz do 2,00 včetně,
- absolventům prvního stupně – kurzu budou uznány získané kredity (50 procent kreditů potřebných k řádnému ukončení studia),
- posluchači mají statut studenta (bezplatné studium),
- studium je zakončeno vykonáním SZZ – získání titulu bakalář (Bc.),
- absolventi mohou podávat přihlášky na navazující magisterské studium na kterékoliv univerzitě.

Podnikání a administrativa – program celoživotního vzdělávání
První stupeň studia – kurz (3 semestry v rámci celoživotního vzdělávání).

- kombinované studium na PEF ČZU v Praze,
- výuka pátek – sobota (případně sobota – neděle),
- náplň kurzu vychází z akreditovaného oboru Podnikání a administrativa,
- účastníci celoživotního vzdělávání nemají statut studenta,
- cena kurzu za semestr: 13 800 Kč,
- na účastníky celoživotního vzdělávání se vztahuje přiměřeně Studijní a zkušební řád ČZU a ostatní vnitřní předpisy ČZU v Praze,
- po absolvování kurzu obdrží posluchači osvědčení.

Druhý stupeň studia – 3 semestry řádného studia v bakalářském oboru Podnikání a administrativa.

- podmínky přijetí: průměr za absolvovaný kurz do 2,00 včetně,
- absolventům prvního stupně – kurzu budou uznány získané kredity (50 procent kreditů potřebných k řádnému ukončení studia),
- posluchači mají statut studenta (bezplatné studium),
- studium je zakončeno vykonáním SZZ – získání titulu bakalář (Bc.),
- absolventi mohou podávat přihlášky na navazující magisterské studium na kterékoliv univerzitě.

Navazující magisterské studium

Veřejná správa a regionální rozvoj – program celoživotního vzdělávání
První stupeň studia – kurz (3 semestry v rámci celoživotního vzdělávání).

- kombinované studium v Konzultačním středisku PEF,
- výuka pátek – sobota (případně sobota – neděle),
- náplň kurzu vychází z akreditovaného oboru VS a regionální rozvoj,
- účastníci celoživotního vzdělávání nemají statut studenta,
- cena kurzu za semestr 11 800 Kč,

- na účastníky celoživotního vzdělávání se vztahuje přiměřeně Studijní a zkušební řád ČZU a ostatní vnitřní předpisy ČZU v Praze,
- po absolvování posluchači obdrží osvědčení.

Druhý stupeň studia – 2 semestry řádného studia v navazujícím magisterském oboru Veřejná správa a regionální rozvoj.

- podmínky vstupu – průměr za absolvovaný kurz do 2,00 včetně,
- absolventům prvního stupně – kurzu budou uznány získané kredity (60 procent kreditů potřebných k řádnému ukončení studia),
- posluchači mají statut studenta (bezplatné studium),
- studium je zakončeno vykonáním SZZ – získání titulu inženýr (Ing.).

Bližší informace o studiu ve všech akreditovaných oborech na Provozně-ekonomické fakultě České zemědělské univerzity lze nalézt na internetových stránkách fakulty http://www.pef.czu.cz nebo veškeré informace je možné také získat na studijním oddělení fakulty.

Použité zdroje

http://www.czu.cz

interní materiály PEF

Ing. Pavla Varvažovská
Česká zemědělská univerzita v Praze,
Provozně-ekonomická fakulta
Katedra humanitních věd
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6
tel.: 224 382 312, fax.: 224 382 347
e-mail: varvazovska@pef.czu.cz

Olga Vidláková

VÝZNAM VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY VE VYBRANÝCH ZEMÍCH STŘEDNÍ, VÝCHODNÍ A JIHOVÝCHODNÍ EVROPY A SPOLEČENSTVÍ NEZÁVISLÝCH STÁTŮ

Abstrakt

V červnu 2005 se konala v Ptolemaidě v Řecku mezinárodní konference „Strategie obnovy veřejné správy v zemích střední, východní a jihovýchodní Evropy a Společenství nezávislých států", kterou organizovalo UNTC – Soluňské Centrum Spojených národů pro profesionalismus veřejné služby, se sídlem v Athénách. V příspěvku jsou obsaženy informace o charakteru a systému vzdělávání úředníků veřejné správy, někdy doplněné i o stav a situaci personalistiky, v těchto zemích střední Evropy: Maďarsku a Slovensku; východní Evropy: Estonsku, Litvě, Lotyšsku a Ruské federaci; jihovýchodní Evropy: Albánii, Bulharsku, Makedonii a Rumunsku a Společenství nezávislých států: Ázerbájdžánu a Gruzii. V závěru je uváděna možnost spolupráce vzdělávacích institucí v České republice s UNTC, s uvedením potřebných kontaktů.

V roce 2000 bylo zřízeno Soluňské centrum Spojených národů pro profesionalismus veřejné služby (UNTC – United Nations Thessaloniki Centre), aby sloužilo transformaci veřejné správy a veřejné služby v regionu střední, východní a jihovýchodní Evropy a Společenství nezávislých států. Toto Centrum je jedním z několika regionálních center sítě veřejné správy a financí Organizace Spojených národů (UNPAN – United Nations Network in Public Administration and Finance) a jeho mandátem je podpora účinné, odpovědné, účastenské a transparentní veřejné správy. Způsobem svých činností se Centrum snaží trvale zachytit, analyzovat a věnovat se potřebám jednotlivých zemí ve vymezeném regionu a přispět tak k vytváření nezbytných podmínek pro existenci inteligentních demokratických států. Poslední významnou aktivitou Centra, které se v roce 2004 přestěhovalo ze Soluně do Athén, byla organizace mezinárodní konference o strategii obnovy veřejné správy v regionu jeho působnosti, která se konala v řecké Ptolemaidě 20.–21.června letošního roku a jíž se účastnilo 52 zástupců z 25 zemí (mimo hostitelské Řecko a zástupce OSN z New Yorku).

Myslím, že by mohlo být zajímavé pro dnešní konferenci o přípravě úředníků veřejné správy v České republice Vás seznámit s tím, z kterých zemí vymezeného regionu, jehož součástí je i naše republika, byly předneseny referáty o významu a charakteru vzdělávání pracovníků veřejné správy a personalistiky v rámci již dokončené nebo ještě prováděné správní reformy. V dále uvedeném přehledu jsou uvedeny pouze ty z účastnických zemí, jejichž zástupci tomuto problému ve svých referátech i v obecné diskusi věnovali pozornost.

1 Střední Evropa

1.1 Maďarsko

Maďarský Institut veřejné správy má dvě hlavní činnosti: provádí výzkumy týkající se rozvoje veřejné správy a veřejné služby a účastní se plánování a realizace programů vzdělávání pro státní zaměstnance.

Další, mimoškolní vzdělávání úředníků a školení v oblasti managementu je povinností státu a vláda je odpovědna za jejich organizaci. Ve čtyřletém střednědobém plánu vláda definuje obecné principy a cíle průběžného vzdělávání státních zaměstnanců a požadavky na školení v oblasti managementu. Plán musí být navržen ministrem vnitra, ve spolupráci s maďarským Institutem veřejné správy a Úřadem ministerského předsedy.

Podle zákona o státní službě státní zaměstnanec musí v různých obdobích své kariéry nejdříve složit základní zkoušku a později zkoušku vyššího stupně veřejné správy. Pokud státní zaměstnanec nesplní tyto povinné zkoušky, pak v případě nesložení základní zkoušky skončí jeho zaměstnanecký poměr a v případě nesložení vyšší zkoušky nemůže být povýšen.

1.2 Slovensko

PhDr. Richard Toth ze slovenského Úřadu státní služby, který byl zřízen v březnu 2002, uvedl, že vizí Úřadu je zabezpečit sjednocení a výstavbu profesionální, politicky neutrální, flexibilní, účinné a etické státní služby na Slovensku.

Vzdělávání v oblasti managementu má tři typy: pro vrcholový management, pro střední management a pro výkonný management

Dále je zabezpečeno vzdělávání ve speciálních oblastech státní služby, v cizích jazycích a rovněž v evropských záležitostech. Jde o celoživotní vzdělávání. Neexistuje ústřední vzdělávací institut, protože realizace vzdělávání je ponechána volnému trhu.

Úřad státní služby má však rozsáhlou mezinárodní spolupráci, jíž je pro vzdělávání využíváno.

Jde o spolupráci s Evropskou unií:

s Evropskou sítí veřejné správy – EPAN,

se Skupinou inovativní veřejné správy – IPSG,

se Skupinou lidských zdrojů – HRG,

a s Expertní skupinou Společný hodnotící rámec – CAF EG,

a o spolupráci s OECD:

s Výborem veřejného vládnutí – PGC,

s Expertní skupinou o konfliktu zájmů –EG CoI,

a s Pracovní skupinou pro lidské zdroje – HRWG.

Jde rovněž o PHARE projekty, například twinningový projekt: „Podpora Úřadu státní služby“, jehož cílem je posílit kapacitu Úřadu státní služby a slovenské veřejné správy zlepšením odbornosti, stability, motivace a etického chování státních zaměstnanců dokonalou implementací zákona o státní službě.

2 Východní Evropa

2.1 Estonsko

V lednu 1999 byl zřízen Úřad veřejné správy, který je správním orgánem Ministerské komise pro reformu veřejné správy a má za úkol koordinovat rozvoj veřejné správy na centrální úrovni a analyzovat tento vývoj od jeho počátků. **V březnu 1999 byla podepsána koaliční dohoda, v níž byly stanoveny tyto priority veřejné správy:**

- dosažení vzrůstu důvěry občanů ve stát,
- posílení státu založeného na parlamentní demokracii,
- účinný boj proti korupci,
- vybudování efektivního státního aparátu –státní služby.

Státní služba bude rozvíjena jako otevřený systém, v němž bude pozornost soustředěna na vzdělávání a školení a vyhodnocování výkonnosti státní služby.

S ohledem na změny v demografickém vývoji byla v posledních letech (od roku 2000) zaměřena pozornost na vzdělávání celé populace tak, aby každý měl možnost celoživotního vzdělávání, což by mělo působit zejména na mladé lidi, aby byli podporováni ke svému návratu do Estonska.

2.2 Lotyšsko

se nachází uprostřed reforem týkajících se státní služby a rozvoje lidských zdrojů. Obě přednášející, Una Klapkalne, zástupkyně ředitele Státního kancléřství Lotyšské republiky, a Baiba Petersone, zástupkyně ředitele odboru koordinace politiky Státního kancléřství, zdůraznily, že v těchto reformách je jednou z priorit zdokonalení vzdělávání zaměstnanců státní služby a reforma jejich platového systému. Státní zaměstnanec může mít jednu, ale i více profesí a podle toho i různé vzdělání a různé specializace. Platová reforma vychází ze stanovení ceny za konkrétní práci na trhu práce a provádí se analýza, v níž se měří různé skupiny prací ve veřejném a soukromém sektoru a zjišťují se vzájemné rozdíly.

Pro vzdělávání úředníků byla zřízena Škola veřejné správy, která je orientovaná na modernizaci klasické státní služby; ve vzdělávacích programech se klade důraz na informační technologie, komunikaci, kontrolu a bezpečnost, protože hodnocení a kariéra veřejného úředníka nespočívá pouze ve výkonnosti, ale i v jeho chování a v kompetencích. Nehodnotí se pouhý počet let výkonu funkce a znalostí, aniž by se přihlédlo i k praktickému využití a schopnosti skládat zkoušky a získat atestace; za hlavní hodnoty vzdělaného a dobře vyškoleného pracovníka se totiž považují výkonnost, motivace, kompetence, orientace v rozvoji, pracovní dovednosti a dovednosti k dosažení výsledků. Pro vzdělávání úředníka je tak cílem: lidská bytost s kapacitou, což je lidský kapitál.

2.3 Litva

je podle vystoupení zástupců pobaltských států ze všech tří těchto států na tom nejlépe, pokud jde o vzdělávání a školení státních zaměstnanců. Ředitel odboru veřejné správy na Ministerstvu vnitra Paulius Skardzius sdělil, že mají již 63 vzdělávacích institucí a pro rok 2005 přijali novou strategii vzdělávání státních zaměstnanců.

2.4 Ruská federace

Předseda Vysoké školy privatizace a obchodu Vitaly Koshkin a její místopředseda Konstantin Anastasiadi konstatovali, **že současný stav vzdělávání a školení je výrazem nedostatků správy státní služby, kterými jsou:**

- porušení principu jednotnosti státní služby a její administrativy na federální úrovni a na úrovni regionů,
- nedostatek právní úpravy vzájemných vztahů mezi státní a obecní správou,
- rozpory a mezery v právní úpravě státní služby,
- rozpory mezi sociálním a právním statutem státního zaměstnance a jeho odpovědností,
- slabá efektivnost veřejných orgánů,
- nedostatečné využívání moderních technologií ve veřejné správě, zejména pokud jde o státní programy a projekty,
- slabá účinnost kontroly občanské společnosti nad veřejnými orgány,
- slabá účinnost personálního řízení ve státní službě,
- konzervativní systém odborného rozvoje státní služby,
- nedostatečné poskytování zdrojů pro státní službu.

Všechny tyto problémy jsou vzájemně propojené a nemohou se řešit odděleně. Ale především je třeba vyřešit problém kvality lidských zdrojů. K tomu budou vypracovány programy vzdělávání a odborného školení zaměstnanců státní služby a jejich profesionálního rozvoje a budou vypracovány mechanismy pro odhalení a následné vyřešení konfliktů zájmů ve státní službě a pro regulaci profesní etiky státních zaměstnanců.

Institut privatizace a obchodu Vysoké školy navrhl administrativě prezidenta Ruské federace následující programový postup:

- v roce 2005 zřídit na bázi Institutu Mezinárodní vzdělávací konzultační centrum v Rusku pro vzdělávání a školení pracovníků federálních, regionálních, okresních a obecních úřadů;
- v letech 2006–2007 vypracovat experimenty a pilotní projekty vzdělávání a školení státních a obecních zaměstnanců.

Přednášející zdůraznili, že všeobecným účelem vzdělávání, školení a zlepšení profesních znalostí zaměstnanců veřejné správy je zvýšit jejich odbornost a na tom založit zdokonalení kvality a účinnosti výkonu veřejných orgánů. K tomu cíli se mimo

jiné doporučuje vybudovat systém profesního kontinuálního rozvoje veřejných zaměstnanců a zdokonalit standardy a programy pro profesionální rozvoj zaměstnanců vyžadující otevřenou soutěž programů a vzdělávacích institucí.

3 Jihovýchodní Evropa

3.1 Albánie

Albánská vláda věnovala v posledních letech značnou pozornost a úsilí posílení kapacit státních zaměstnanců jejich vzděláváním. To bylo hlavním důvodem pro zřízení Vzdělávacího institutu veřejné správy. Jeho zřízení bylo podporováno i organizací UNDP v Albánii.

Vzdělávací institut zahájil svoji činnost v roce 2003 a od té doby se jeho činnost rok od roku rozšiřovala. Od roku 2004 je financována vládou a zahraniční dárci podporují činnost Institutu prostřednictvím specifických vzdělávacích projektů konkrétních vzdělávacích kurzů. Vzdělávací činnosti ústavu byly oceněny jak účastníky vzdělávání, tak i jejich institucemi, které registrovaly pozitivní výsledky tohoto procesu zvyšování kapacity. Vzdělávací institut zahájil svoji činnost přihláškami programů rozvoje, nabízejícími povinné školení pro státní zaměstnance, které končí zkouškou ze získaných znalostí. Výsledek této zkoušky má vliv na rozhodnutí o potvrzení státního zaměstnance na konci jeho zkušebního období.

Vzdělávací program Institutu je založen na pěti pilířích

- Školení o veřejné správě a právních otázkách
- Institucionální management
- Specifické vzdělávání pro místní samosprávu
- Vzdělávání týkající se evropského integračního procesu
- Specifické vzdělávání o řízení lidských zdrojů

Vzdělávání se výrazně zvyšuje. Například v roce 2003 měl Institut 200 dní vyučování, v roce 2004 již 369 dní a pro rok 2005 se předpokládá celkem 711 dní výuky Institutu.

3.2 Bulharsko

Za jednu z hlavních priorit se v Bulharsku považuje výrazné zvýšení investování do vzdělávání úředníků v několika příštích letech, aby se dosáhlo průměru Evropské unie, který činí kolem 5 % rozpočtu platů. Novela zákona o státní službě požaduje mimo jiné povinné vzdělávání pro zaměstnance ve veřejné správě a povinnost pro všechny zaměstnance veřejné správy zachovávat kodex etiky. Počet pracovníků, kteří prošli povinným a specializovaným vzděláváním v roce 2004 činil: v ústřední státní správě 14 624 osob v povinném a 10 683 osob ve specializovaném vzdělávání a v územní samosprávě 1961 osob v povinném a 2529 osob ve specializovaném vzdělávání.

Dále se uvádějí počty úředníků v kurzech: právní regulace a organizace správních činností 2 076; oblasti managementu obecně a řízení lidských zdrojů l 639; finančního managementu l 623; evropské integrace 851; informační technologie l 317; cizích jazyků 1 059; specializovaného školení 11 872 úředníků.

Mezi hlavními dokumenty o veřejné správě v Bulharsku jsou dostupné na internetu v angličtině dále uvedené dva dokumenty týkající se vzdělávání: Strategie vzdělávání pro zaměstnance veřejné správy a akční plán; a Strategie e-vlády. Najdou se na portálu bulharské veřejné správy: http:// sadocs.government.bg/sa.

3.3 Rumunsko

Jozsef Birtalan, státní tajemník rumunské vlády a předseda Národní agencie veřejných služeb sdělil, že v Rumunsku je potřeba zákonné úpravy, jak pokud jde o reformu veřejné správy, tak i pokud jde o vzdělávání jejích úředníků. Ředitelka rumunského Institutu správních věd Ioanna Vasiu hovořila o problémech kolem e-vlády, neboť není k dispozici nástroj na měření jejího očekávaného možného prospěchu. Jako příklad uváděla, že v roce 2004 každý server dostal drahý počítač, ale dosud nemají žádné empirické důkazy o tom, zdali to přineslo užitek, zejména pokud jde o transparentnost a demokracii elektronického vládnutí.

3.4 Bývalá jugoslávská republika Makedonie

Hlavní principy a postuláty pro národní politiku vzdělávání a profesionální rozvoj státních zaměstnanců jsou zde vysoce výrazné.

1. V Makedonii je silná angažovanost pro rozvoj profesionální, kompetentní, efektivní, odpovědné a na občany a službu orientované veřejné správy, ovládané vysokými etickými principy a těšící se z respektu občanů a úřadů.
2. Tato angažovanost je podporována vládním rozhodnutím vybudovat koordinované, efektivní a moderní politiky pro rozvoj a management zaměstnanců státní služby, které budou demonstrovat názor, že stát hodnotí a rozvíjí svoje lidské zdroje.
3. Ve zdůraznění důležitosti rozvoje lidských zdrojů republika Makedonie dává najevo, že investice do profesionálního rozvoje a vzdělávání státních zaměstnanců jsou klíčovými faktory pro budoucí rozvoj a realizaci strategických cílů republiky.
4. V tomto kontextu je republika rozhodnuta realizovat koordinovanou politiku v oblasti vzdělávání a profesionálního rozvoje státních zaměstnanců tím, že vytvoří a vyvine vhodné právní a institucionální mechanismy **za účelem dosažení těchto cílů:**
   - integrace republiky Makedonie do EU a NATO;
   - decentralizace;
   - zlepšení vhodné a spravedlivé reprezentace obcí ve veřejné správě;
   - prevence a potlačení korupce;
   - reformy veřejné správy;
   - soudní reformy.

5. Republika Makedonie tak povzbudí vývoj kultury trvalého vzdělávání a pozitivního vztahu ke školení a profesionálnímu rozvoji mezi státními zaměstnanci a vedoucími, přispívajíc tím k realizaci individuálního i všeobecného potenciálu státních zaměstnanců.
6. Uznávajíc, že státní zaměstnanci jsou nejenom oprávněni, ale i povinni rozvíjet se profesionálně, republika se silně snaží o dodávání potřebných finančních zdrojů k tomuto právu a rovněž k povinnosti, zachovávajíc zásadu, že státní zaměstnanci mají mít stejný přístup k příležitostem vzdělávání a že mají získat správné školení v pravý čas.
7. Aby bylo toto školení prováděno účinně a efektivně, trvale a nepřetržitě, republika bude věnovat zvláštní pozornost problému budování místní kapacity, podporujíc vývoj soukromého a nevládního vzdělávacího „trhu".

Právní rámec k tomuto postupu je zakotven v zákonu o státní službě, v němž je mj. stanoveno, že každý zaměstnanec má právo a povinnost být vzděláván na základě ročních programů přijatých příslušnými orgány a financovaných ze státního rozpočtu. Od svého zřízení v roce 2001 Agencie pro státní službu trvale vytvářela generické vzdělávání a další formy profesionálního rozvoje pro všechny státní zaměstnance. V období 2002–2004 bylo realizováno 13 vzdělávacích programů, jimiž prošlo celkem 1697 zaměstnanců. Programy obsahovaly: vysoké administrativní školení a semináře, program středního managementu, systém veřejné správy a státní služby v Makedonii, postup harmonizace zákonů o organizaci a systemizaci míst a pozic zaměstnanců v obcích podle zákona o státní službě, metodu a postup hodnocení, řízení lidských zdrojů a hodnocení pro potřeby vzdělávání státních zaměstnanců.

V květnu 2000 vláda republiky přijala „Strategii vzdělávání státních zaměstnanců v procesu přístupu Makedonie do Evropské unie". Strategie definuje cíle, účastnické skupiny, oblasti vzdělávání o EU, metody, způsob financování, řízení a koordinaci činností pro vzdělávání o EU a hodnocení a monitoring realizace školení. Podle této strategie Generální sekretariát vlády republiky organizoval 33 kurzů pro celkem 852 úředníků, z nichž více než 90 % byli státní zaměstnanci. V téže době bylo organizováno šest letních škol a jeden seminář v zahraničí, jichž se účastnilo 22 státních zaměstnanců. Kromě toho úřad TAIEX v Bruselu organizoval 33 seminářů v období červen–prosinec 2004 pro 165 účastníků, z nichž opět více než 95 % byli státní zaměstnanci.

Asociace místní samosprávy realizovala vzdělávání pro 1704 obecních úředníků a volených zastupitelů, které obsahovalo celkem 12 různých předmětů, v tom zejména finanční řízení, rozvoj lidských zdrojů, místní ekonomický rozvoj, nové kompetence vzhledem k decentralizaci, veřejné zakázky aj.

Agencie státní služby, Ministerstvo místní samosprávy a Asociace místních samosprávných jednotek podepsaly v říjnu 2003 protokol o spolupráci v oblasti profesionálního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců místní správy. Na základě tohoto protokolu byla zřízena třístranná Komise jako institucionální mechanismus pro koordinaci

činností v této oblasti. S podporou UNDP v Makedonii byla dále zřízena jednotka, která má poskytovat expertní a technické činnosti pro Komisi. Hlavní koordinační činnost vykonává Agencie státní služby, která vypracovala dokument nazvaný „Národní systém koordinace vzdělávání státních zaměstnanců v republice Makedonie“, který definuje základní principy politiky vzdělávání, dělbu úkolů mezi Agencií a každým správním orgánem zaměstnávajícím státní zaměstnance podle zákona o státní službě, struktury koordinace, model financování a provádění školení.

Byl vypracován národní systém koordinace, v němž je institucionální struktura pro vzdělávání rozdělena celkem do čtyř skupin, jež pokrývají tři odvětví ústředních orgánů a místní orgány. Tři odvětví ústředních orgánů zahrnují: 1) státní zaměstnance exekutivy, tj. vlády a orgánů státní správy, to znamená ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy a nezávislých správních organizací; 2) Parlament a nezávislé státní orgány s výjimkou Státní soudní rady a Úřadu státního zastupitelství; 3) státní zaměstnance na soudech, Státním zastupitelství a Státní soudní radě. Čtvrtá skupina zahrnuje úředníky obecní samosprávy.

V současné době je tento systém částečně implementován pouze pro obecní samosprávu, kde byla zřízena trojstranná Komise pro koordinaci vzdělávání místní samosprávy, sestávající z generálních tajemníků Agencie státní služby a Asociace místních samosprávných jednotek a státního tajemníka obecní samosprávy. Pro druhou polovinu roku 2005 Agencie státní služby plánuje ustanovení minimálně koordinačního orgánu pro výkonnou moc.

Zpráva o Makedonii je mimořádně dlouhá, protože dokládá, že právě o této republice, která patří k nejmenším z třiceti zemí regionu UNTC, a to jak počtem 2,045.262 obyvatel, tak svou rozlohou 25.333 km^2, byl předložen na zmíněné konferenci nejpodrobnější výklad o vzdělávání úředníků veřejné správy, v němž je zakotvena vysoká angažovanost vlády o jeho zdokonalování a tím je tato informace zajímavá.

4 Společenství nezávislých států

4.1 Azerbájdžán

Jediným orgánem, který poskytuje příležitosti ke vzdělávání pro státní zaměstnance, je Státní Akademie řízení založená v lednu 1999 na základě Institutu sociálního řízení a politologie v Baku. Tato Akademie je jedinou vzdělávací institucí, která je pod přímým dohledem prezidenta a funguje na základě charty, schválené prezidentem. Nyní je ve stadiu růstu. Má čtyřleté studium bakalářské a dvouleté studium magisterské a má tři fakulty: specializace personalistiky, správního řízení, a politického řízení (managementu). Akademie má úzké kontakty s nejvyššími orgány státní správy, zákonodárným sborem a soudy. Učí na ní vysocí státní úředníci i poslanci. Jednou z hlavních povinností Akademie je organizace vzdělávacích kurzů.

Hlavní výsledky správních reforem v Ázerbájdžánu:

- přijetí životně důležitých zákonů o státním zřízení, veřejné správě a státní službě;
- zahájení procesu testovací metody pro žádosti o přijetí za státního úředníka;
- existence Akademie mající vysoké postavení, která vzdělává a zdokonaluje státní zaměstnance;
- provádění strukturálních reforem ve veřejné správě;
- úzká spolupráce s mezinárodními organizacemi při zakládání systému státní služby;
- ustavení Manažerské Rady státní služby a vybrání jejích členů.

K nedostatkům patří:

- nebyl definován počet a rozsah státních zaměstnanců (například lékaři v nemocnicích a učitelé ve školách nebyli definováni za státní zaměstnance);
- pro státní zaměstnance téměř vůbec nebylo prováděno krátkodobé vzdělávání;
- odbory lidských zdrojů státních orgánů nejsou správně generovány;
- míra použití moderních informačních technologií ve státní správě je nízká.

Lze konstatovat, že reforma veřejné správy dosud v Ázerbájdžánu neskončila. Referující Dr. Jafar Jafarov, docent státní univerzity v Baku a konzultant UNDP v Baku, doufá, že bude zvolena správná cesta k dokončení této reformy.

4.2 Gruzie

se nachází na počátku reformního období veřejné správy, v němž půjde hlavně o institucionální reformy. V roce 2004 byla přijata celá řada zákonů, mezi nimi zejména zákon o struktuře, funkcích a odpovědnosti exekutivy z února 2004 a novela zákona o státní službě z června 2004, kterou byly zřízeny: Rada veřejné služby, vysoký poradní orgán řízený přímo prezidentem, a Úřad veřejné služby, který, pod vedením této Rady, má za úkol koordinovat činnosti pro rozvoj směrnic reformy veřejné správy. K hlavním činnostem úřadu patří personalistika, jejíž součástí je vzdělávání pracovníků veřejné správy. Tým nezávislých expertů pro řízení lidských zdrojů byl ustaven v každé státní instituci a je pod kontrolou Úřadu veřejné služby, jehož odbor pro řízení lidských zdrojů, složený ze specialistů, působí k urychlení procesu zavedení moderního systému personálního řízení ve veřejné službě. K jeho činnostem patří vypracování programu přípravy kvalifikovaných specialistů v oblasti profesionálního výběru a ověření. K tomu účelu jsou organizovány vzdělávací kurzy o moderních principech a metodách profesionálního výběru a ověření specialistů, kteří budou provádět hodnocení zaměstnanců veřejné služby, vypracovávat odborně ověřená doporučení optimálního využívání personálu a provádět výzkumnou činnost pro vytvoření zdrojů kvalifikovaných zaměstnanců.

Závěr

Závěrem bych ráda upozornila, že UNTC – United Nations Thessaloniki Centre for Public Service Professionalism v Athénách má zájem o spolupráci s naší republikou

a je ochotno nabídnout pomoc našim vzdělávacím institucím, například v organizaci seminářů a workshopů nebo jiných praktických činnostech. Je-li zájem, je možno kontaktovat vedoucího technického poradce Centra, jehož jméno je Panayiotis Liverakos, případně úřednici pro veřejnou správu Centra: Anne Caroline Tveoy, s odvoláním na moje doporučení.

Nabízené kontakty jsou:

Adresa Centra:

UNTC

16, Petraki street

105 63 Athens, Greece

tel.: (0030) 210 3211200

fax: (0030) 210 3211212

e-mail: info@untc.gr

případně e-mail na vedoucího poradce: liverakos@un.org

Bližší informace o aktivitách a struktuře Centra lze získat na Internetu na webové stránce: www.untc.gr

Doc. JUDr. Olga Vidláková, CSc. FABI

Zdráhalová Ivana

PRŮZKUM POTŘEB ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ÚŘADECH VEŘEJNÉ SPRÁVY REALIZOVANÉHO V RÁMCI PROJEKTU MMR ČR

Abstrakt

Záměrem příspěvku je seznámit účastníky konference s průzkumem potřeb rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech a se zpracováním metodiky práce s lidskými zdroji ve veřejné správě v rámci projektu MMR CR. Přiblížit hlavní oblasti a výsledky obsáhlého šetření potřeb rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě včetně klíčových činností, ke kterým je doporučeno zpracování metodických příruček. Podrobněji informovat o výsledcích průzkumu v oblasti rozvoje vzdělávání.

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s. je řešitelem projektu **„Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech a následné zpracování metodiky práce s lidskými zdroji ve veřejné správě v kontextu zvyklostí EU“** financovaném MMR ČR – č. 102 /2004-52“.

Projekt byl rozdělen na 2 základní části

1) **Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů na úřadech veřejné správy.**
2) **Zpracování metodické příručky z jedné klíčové oblasti na základě výsledků průzkumu.**

Ad 1) Koncem roku 2004 a začátkem roku 2005 Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s. (dále jen VCVS) zrealizovalo obsáhlé sociologické šetření potřeb rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech v České republice. Zpracovatelem průzkumu bylo vzdělávací a poradenské sdružení EDUKOL společně s poradenskou firmou ANALÝZA PRAHA – OLOMOUC. Průzkum byl poměrně obsáhlý a není cílem zde popisovat metodický postup a charakteristiku. Ve zkrácené verzi jsou tyto informace v těchto dnech zveřejňovány na stránkách VCVS ČR – www.vcvscr.cz.

Do šetření bylo zapojeno 809 respondentů z krajských, městských a obecních úřadů a na magistrátech. Kritériem byl počet obyvatel, byly vybrány sídelní útvary nad 2 500 obyvatel.

V průzkumu **bylo získáno 60 545 základních a 124 466 odvozených informací.**

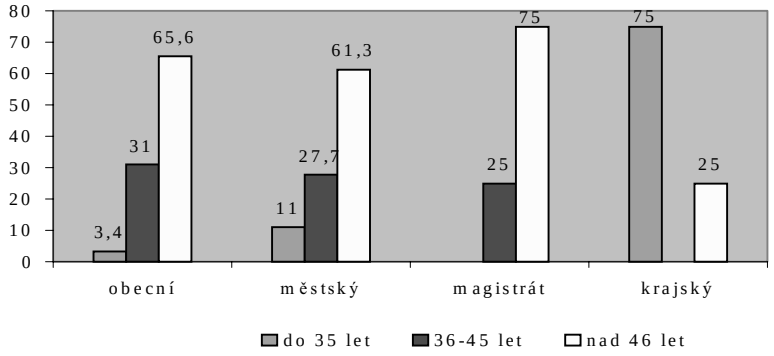
Návratnost se pohybovala okolo 25 %. Bereme-li v úvahu světový průměr návratnosti poštovních dotazníků, který se pohybuje mezi 20–22 %, musíme konstatovat, že u úřadů veřejné správy byl o průzkum zájem.

Některé oblasti zjišťovaných informací:

- počet zaměstnanců úřadu,
- vzdělanostní struktura pracovníků zodpovědných za oblast řízení lidských zdrojů,
- věková struktura,
- délka práce v řízení lidských zdrojů – podle typu úřadů,
- rovné příležitosti.

V uvedených tabulkách a grafech jsou názorně přiblíženy některé zjištěné informace, které nebudou již dále komentovány.

Věk podle typů úřadů v r. 2005 – podle typů úřadů



Druh vzdělání podle typu úřadu

Druh vzdělání	Typ úřadu				Celkem
	obecní	městský	magistrát	krajský	
SŠ technický směr	22,2	11,3	12,5	–	12,6
SŠ ekonomický směr	18,5	25,6	12,0	25,0	24,1
gymnázium	7,4	6,9	–	–	6,5
VŠ technický směr	22,2	26,9	12,5	–	25,1
VŠ ekonomický směr	18,6	10,6	12,5	50,0	12,6
VŠ humanitní směr	7,4	16,9	25,0	–	15,6
VŠ – ŘLZ	–	–	12,5	–	0,5
jiné	3,7	1,8	12,5	25,0	3,0

Délka práce v řízení lidských zdrojů – podle typu úřadu

Typ úřadu	Průměr let	Práce v ŘLZ – let			
		do 3	4–8	9–15	16 +
obecní	13,5	10,7	14,3	50,0	25,0
městský	10,2	18,8	29,9	35,1	16,2
magistrát	13,3	–	12,5	75,0	12,5
krajský	3,8	50,0	50,0	–	–
celkem	10,9	17,5	27,3	38,2	17,0

Z šetření vyplynuly závěry, že stěžejní jsou následující oblasti

- Personální plánování na úřadech ÚSC
- Rozvoj vzdělávání na úřadech ÚSC
- Hodnocení a odměňování pracovníků
- Sociální politika – péče o zaměstnance
- Informovanost pracovníků úřadů ÚSC
- Etika a etický kodex

Další část příspěvku bude podrobněji věnována jedné z výše uvedených oblastí a tou je **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na úřadech územně samosprávných celků.**

V této kapitole se budeme zabývat výsledky šetření na jednotlivých úřadech veřejné správy se zaměřením na oblast vzdělávání. Dle výsledků průzkumu to byla v pořadí **druhá oblast, která vyžaduje zpracování metodických příruček.**

Koncepce vzdělávání na úřadech veřejné správy

Má-li být dosaženo výsledku v jakékoliv činnosti, je nutné vycházet z určité koncepce, která stanoví cíle a cesty, které k těmto cílům vedou. To platí v plném rozsahu i pro vzdělávání úředníků veřejné správy.

Položme si otázku: existuje na úřadech takováto koncepce a pokud ano, je také uplatňována?

Zjištění potvrdila, že výsledky lze pokládat za uspokojivé, ale že existuje část pracovníků, kteří nevědí, zda na jejich úřadě je nebo není zpracována koncepce vzdělávání. Stejně tak na každém třináctém až čtrnáctém úřadě tato koncepce neexistuje.

Rozsah uplatňování koncepce systematického vzdělávání – podle typu úřadu

Typ úřadu	Ano	Neví	Ne
obecní	76,6	6,7	16,7
městský	90,7	3,7	5,6
magistrát	87,5	–	12,5
krajský	100,0	–	–

Další otázkou bylo, zda se **koncepce vzdělávání vztahuje na úřadech pouze na úředníky nebo i na další zaměstnance.** Bylo zjištěno, že u dvou třetin úřadů se tato koncepce vztahuje i na další zaměstnance, u jedné třetiny nikoliv. V tomto směru nejsou mezi jednotlivými typy úřadů výraznější rozdíly, pouze u krajských úřadů bylo zjištěno, že u tří čtvrtin platí koncepce i pro ostatní zaměstnance. Domníváme se, že je to vcelku dobrý stav.

Jelikož bylo zjištěno, že část pracovníků v oblasti práce s lidskými zdroji, nemá vědomosti o existenci koncepce vzdělávání, zjišťovali jsme, kdo na úřadech je pověřený plánováním a realizací procesu vzdělávání:

Pracovník pověřený plánováním a realizací vzdělávání – podle typu úřadu

Pověřený pracovník	Typ úřadu			
	obecní	městský	magistrát	krajský
vedoucí úřadu	75,9	61,7	37,5	25,0
vedoucí personálního úřadu	10,3	29,6	37,5	25,0
pouze příslušní vedoucí zaměstnanci	–	3,1	–	25,0
jiný pracovník	13,8	5,6	25,0	25,0

Očekávali jsme, že to budou především pracovníci, zabývající se problematikou práce s lidskými zdroji. Výsledky však svědčí jinak.

V absolutní většině se o vzdělávání **starají vedoucí pracovníci úřadu**. To je do značné míry pochopitelné u obecních úřadů, méně pochopitelné je to u ostatních typů úřadů. Domníváme se, že by v rámci zkvalitnění práce s lidskými zdroji bylo správné, aby tento problém, tj. organizace a realizace procesu vzdělávání, byl plně v kompetenci pracovníků v oblasti práce s lidskými zdroji (alespoň u městských úřadů, magistrátů a krajských úřadů).

Zdroje identifikace potřeb vzdělávání

Pokud jde o zdroje potřeb vzdělávání, bylo možné soudit, že ty budou vycházet především z potřeb úřadů. Průzkum ukázal, že tomu tak není:

Zdroje pro identifikaci potřeb vzdělávání – podle typu úřadu

Zdroje pro identifikaci potřeb vzdělávání	Typ úřadu			
	obecní	městský	magistrát	krajský
zákon č. 312/2002 Sb.	93,1	93,7	100,0	100,0
informace od vedoucích pracovníků	31,0	60,9	75,0	100,0
hodnocení pracovníků	13,8	12,3	12,5	50,0
požadavky zaměstnanců	69,0	53,7	50,0	75,0

Je samozřejmé, že zdrojů identifikace potřeb vzdělávání je několik. Ovšem rozhodujícím zdrojem na všech typech úřadů je zákon č. 312/2002 Sb. Na jedné straně je to pochopitelné, protože to znamená vzdělávací povinnost pro úředníky stanovenou zákonem. Na druhé straně ovšem existence dalších zdrojů ukazuje na skutečnost, že sice uvedený zákon je základním zdrojem, ale i ostatní zdroje nejsou zanedbatelné. Domníváme se, že výsledky hodnocení zaměstnance je ukazatel, který by měl mít větší váhu. Zatím není, ve srovnání s ostatními ukazateli, tak výrazný.

Hodnocení výsledků vzdělávací akce

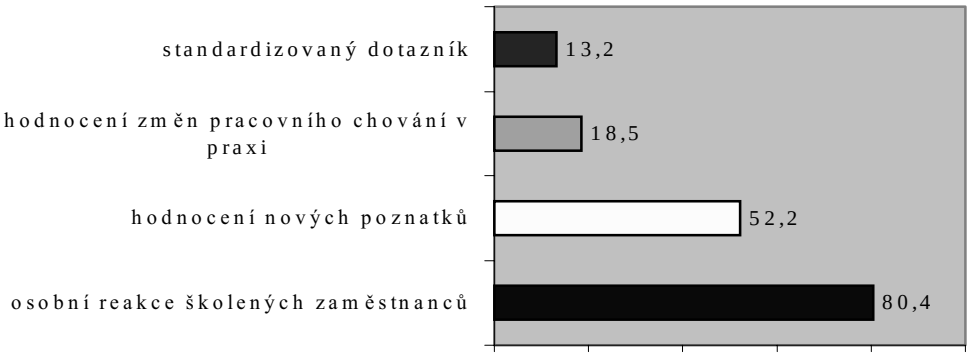
Mezi běžné manažerské techniky patří hodnocení výsledků jakékoliv realizované akce, tedy i akce, týkající se procesu vzdělávání. Výsledky průzkumu ukázaly, že hodnocení kvality školení není v praxi úřadů běžným jevem.

VCVS působí 14 let jako vzdělavatel úředníků veřejné správy a s naší širokou nabídkou vzdělávacích programů máme bohaté zkušenosti s hodnocením a vyhodnocováním těchto programů. Po skončení celé vzdělávací akce provádíme její hodnocení účastníky kurzu. K hodnocení používáme anonymní dotazník, který umožňuje hodnotit jednotlivé lektory, kvalitu přednášek a cvičení, spokojenost s obsahem kurzu a učebními materiály a zda mohou své poznatky z kurzu uplatnit v praxi. Současně účastníci kurzu navrhují nové náměty a doporučení, která by směřovala ke zlepšení procesu vzdělávání. Také posuzují kvalitu organizačního zabezpečení kurzu i spokojenost s ubytovacími a stravovacími službami. Tyto dotazníky jsou následně vyhodnocovány a slouží jako velmi dobrý podklad pro výběr lektorů i k úpravě obsahu jednotlivých přednášek a k přípravě kurzů tzv. „šitých na míru“. Doporučujeme, aby **kopie výsledků vyhodnocení byly vzdělávacími organizacemi předávány na úřady k rukám personalistů nebo vedoucích pracovníků**, vysílajících zaměstnance na školení. Byl by to první krok ke zvýšení kvality a efektivity vzdělávání.

Je to ovšem pohled z pozice vzdělavatelské instituce. Doporučujeme, aby toto **hodnocení bylo prováděno i na jednotlivých úřadech**, aby bylo zřejmé, že školení není samoúčelné, ale že se odrazí v praxi jednotlivých školených úředníků.

Jak ukazují výsledky, je tato praxe víceméně zažitá na magistrátech, na ostatních typech úřadů je to poznamenáno prvkem nahodilosti. Dokonce na každém zhruba patnáctém úřadě se toto hodnocení neprovádí vůbec.

Dalším problémem je, jakým způsobem se provádí hodnocení výsledků školení na úřadech?



Způsob vyhodnocení výsledků vzdělávací akce

Z grafu je zřejmé, že hlavním způsobem je reakce školených úředníků, pak zčásti hodnocení nových poznatků a ostatní způsoby hodnocení nemají podstatný význam.

V této souvislosti se ukazuje možnost zpracovat pro všechny typy úřadů standardizovaný dotazník, který by sloužil jako pomůcka při provádění hodnocení.

Další zkoumané oblasti spočívaly ve zjišťování informací **o vztahu mezi způsobem a rozsahem hodnocení výsledků vzdělávání, vztahem mezi pověřenými pracovníky za proces vzdělávání a hodnocením vzdělávací akce, překážkami v souvislosti se vzděláváním úředníků.**

V souvislosti s překážkami se ukázalo, že jde o tři hlavní omezující faktory:

- problémy s uvolňováním zaměstnanců,
- nedostačující finanční prostředky,
- značný rozsah správních činností (kumulace funkcí, která úzce souvisí s problémy s uvolňováním zaměstnanců).

Proces vzdělávání úředníků veřejné správy je sice stanoven zákonem, ale přesto existuje určité množství problémů, které do jisté míry brání naplnit podstatu zákona 312/2002/Sb:

- názory o formálnosti školení na základě dřívějších negativních zkušeností (stále přetrvává),
- obtížnost učení se pro střední a starší generaci,
- otázka motivace,
- hledání nejrůznějších cest ke zkvalitnění vzdělávání, aby se toto stalo přijatelným pro větší část zaměstnanců úřadů veřejné správy.

Má-li být vzdělávání úředníků úspěšné, je třeba mít možnost vybrat si z několika forem vzdělávání – klasické jednodenní kurzy – přednášky, které jsou vhodné při nových a novelizovaných zákonech, vícedenní kurzy – formou interaktivních metod, kde získají účastníci nejen teoretické poznatky, ale i nácvik určitých dovedností, kurzy na zakázku – tzn. vzdělávání přímo na úřadech na zadané téma, rozsah a čas a vzdělávací instituce dopraví kvalitního lektora přímo do úřadu. Tam je nezbytné vytvořit vhodné podmínky pro vzdělávání. Dalšími variantami může být e-lerningové studium a vzdělávání distanční formou studia.

Ad 2) Tato část byla věnována návrhům na zpracování metodických příruček. Podle výsledků průzkumu byly jednotlivé klíčové oblasti ohodnoceny takto:

- hodnocení zaměstnanců – 60,3 %,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – 45,3 %,
- analýza pracovních míst – 36,8 %,
- odměňování pracovníků – 35,0 %,
- strategie řízení lidských zdrojů – 25,5 %,
- získávání a výběr zaměstnanců – 24,1 %,
- personální plánování – 21,1 %,
- péče o zaměstnance – 15,7 %,
- přijímání a orientace zaměstnanců – 11,4 %,
- organizační kultura – 10,4 %.

Hodnocení pracovního výkonu a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu má více významů. Například umožňuje lepší využívání schopností a znalostí pracovníka, umožňuje jeho přiměřené ohodnocení se zřetelem k jeho kvalitám, je jistým podkladem pro plán kariérového růstu a pracovníkovi umožňuje seznámit se s pohledem nadřízených na jeho činnost a případně odstraňovat nedostatky v práci. Ovšem samotné hodnocení pracovního výkonu bývá v řadě případů „kamenem úrazu“. Pro nadřízené to někdy bývá ztráta času, kritizují formální přístup apod., pro podřízené to může být (při neobjektivním hodnocení) i určitý strašák, ohrožující jejich existenci.

A jaká byla naše hlavní zjištění?

Určitým problémem v hodnocení pracovníků je poměrně nízký rozsah existence koncepce systematického hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Ta existuje zhruba u poloviny šetřených úřadů. Čím je vyšší typ úřadu, tím je častěji tato koncepce zpracována. Ovšem, zhruba u poloviny úřadů tato koncepce neexistuje. Není třeba zdůrazňovat, že se tak úřady připravují o řadu možností, které hodnocení může přinášet.

Uplatňování systematického hodnocení zaměstnanců – podle typu úřadu

Typ úřadu	Ano	Ne
obecní	43,3	56,7
městský	44,4	55,6
magistrát	62,5	37,5
krajský	75,0	25,0

Přístupy k hodnocení pracovníků jsou poměrně obecné, výsledky hodnocení pracovníků jsou využívány především jako cesta ke stanovení výše finančního ohodnocení pracovníků. To se uplatňuje prakticky na všech úřadech, na kterých se hodnocení provádí. Pro třetinu úřadů je hodnocení podkladem pro další vzdělávání pracovníků, u přibližně stejné části ovlivňují hodnocení kariérový postup a to jak ve směru kariérového vzestupu, tak sestupu nebo rozvázání pracovního poměru. Podle tvrzení necelé poloviny respondentů je hodnocení prostředkem motivace ke zvýšení pracovního výkonu.

Využití výsledků hodnocení pracovního výkonu– podle typu úřadu

Využití výsledků hodnocení	Typ úřadu			
	obecní	městský	magistrát	krajský
odměňování pracovníků	95,0	94,9	100,0	100,0
povýšení, převedení, event. ukončení pracovního poměru	10,5	29,1	50,0	33,3
plánování vzdělání	30,0	35,9	33,3	66,7
motivace ke zlepšení pracovního výkonu	45,0	44,8	33,3	75,0

Kvalitu hodnocení výkonu zajišťuje především odborná příprava hodnotitelů, kteří mají mít pro toto hodnocení zvláštní proškolení a současně i stanovená kritéria hodnocení. Jak se ovšem zjistilo, příprava hodnotitelů není na požadované úrovni. Zhruba dvě pětiny hodnotitelů nejsou na tuto činnost vůbec připravovány. Asi pětina hodnotitelů obdrží pouze neformální pokyny, jen asi desetina hodnotitelů obdrží konkrétní pokyny a u zbylé části se hodnocení vůbec neprovádí.

Výsledky průzkumu ukázaly, že nejžádanější oblast pro zpracování metodiky je hodnocení pracovníků. Zpracováním metodických doporučení v oblasti hodnocení zaměstnanců veřejné správy pověřilo Vzdělávací centrum pro veřejnou správu odborníky z Vysoké školy ekonomické, katedry personalistiky. Ve spolupráci se zástupci

krajských úřadů, magistrátních měst a městských úřadů vznikla metodická příručka pro vedoucí pracovníky úřadů „**Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě“.** Najdete ji na internetových stránkách Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR www.vcvscr.cz.

Závěrem

Průzkum – vedle analýzy jednotlivých problémů – vyústil v soubor námětů na zpracování a vydání metodických příruček, které by měly pomoci pracovníkům v oblasti práce s lidskými zdroji při jejich činnosti a současně je seznámit s moderními přístupy řešení těchto otázek. Vedle toho se nám ovšem podařilo také shromáždit mnoho sekundárních informací, s nimiž může pracovat každý zaměstnanec veřejné správy bez ohledu na jeho profesní zařazení. Někdo víc, někdo méně.

Hlavní těžiště práce s lidskými zdroji spočívá na vedoucím úřadu a personalistovi – to jsou jedni z manažerů veřejné správy. Ale práce s lidskými zdroji je v podstatě součástí náplně práce každého vedoucího pracovníka. Na těchto dvou činitelích – na vedoucích pracovnících a na personalistovi – závisí úspěšné plnění funkcí úřadu a jeho image.

Ivana Zdráhalová

koordinátor vzdělávání

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o. p. s.