

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

**Připravenost pracovníků veřejné správy
na komunikaci s veřejností**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

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

**Vypracovala:
Bc. Zdeňka Šiková**

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Připravenost pracovníků veřejné správy na komunikaci s veřejností“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použité literatury a pramenů, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

Brno 1. 3. 2010

.....
Bc. Zdeňka Šiková

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za jeho vstřícnost, ochotu a velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

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

Bc. Zdeňka Šiková

I. Teoretická část

II. Praktická část

OBSAH

Úvod	2
I. Teoretická část	
1. Veřejná správa v ČR	5
1.1 Pojetí a organizace veřejné správy	5
1.2 Komunikace v činnosti veřejné správy	8
1.3 Vztahy mezi úředníky a občany	12
1.4 Význam komunikace pro posilování image úředníka	15
1.5 Dílčí závěr	17
2. Specifika komunikace ve veřejné správě	18
2.1 Komunikační situace a formy komunikace	18
2.2 Ústní jednání a konfliktní situace při něm	26
2.3 Dílčí závěr	29
3. Vzdělávání a příprava pracovníků veřejné správy	30
3.1 Pojetí a význam vzdělávání a rozvoje pracovníků	30
3.2 Zákonná úprava	39
3.3 Praktická realizace vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů	46
3.4 Dílčí závěr	51
II. Praktická část	
4. Průzkumné šetření – připravenost pracovníků veřejné správy na komunikaci s veřejností	52
4.1 Cíle práce	52
4.2 Projekt průzkumu – výběr respondentů, charakteristika souboru	53
4.3 Výsledky dotazníkového šetření	54
4.4 Dílčí závěr	74
Závěr	75
Resumé	77
Anotace	78
Seznam použité literatury	79
Seznam příloh	81

Úvod

Prostředí veřejné správy poskytuje široký prostor působnosti vzájemných vztahů mezi úředníky a klienty. Při jejich realizaci dochází k uplatňování veřejné moci, kterou je nadán stát, a dále touto mocí disponují jím stanovené subjekty ke správě veřejných záležitostí.¹ Veřejná správa tvoří hlavní oblast, ve které se uskutečňují **interaktivní vztahy** mezi úřadem či úředníkem a klientem veřejné správy.

Pro výkon agend je právě úředník tím, kdo přímo vykonává veřejnou správu a zajišťuje naplňování konkrétních agend, s nimiž přichází klienti na úřad. Jeho **osobnost** představuje **rozhodující prvek** veřejné správy, neboť **přímo ovlivňuje** úroveň výstupů příslušného úřadu a vysílá směrem k občanům signály o jeho kvalitě.

Komunikace má pro pracovníky veřejné správy základní význam. Je neoddelitelnou **součástí správních procesů**. Na jedné straně přináší informace nezbytné pro objektivní posouzení řešených problémů a pro správné rozhodnutí o nich, na druhé straně je základním prostředkem rozhodnutí, ovlivňování a organizování občanů. Komunikace má pro veřejnou správu také kvantitativní význam. Odborníci odhadují, že při řídicí a správní činnosti tráví manažeři více než dvě třetiny času aktivitami, které souvisejí se sdělováním informací.

Intenzivní technický rozvoj přinášející nové objevy, rychle se měnící technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň výrobků a služeb vyžadují, aby si pracovníci osvojovali nové znalosti a dovednosti a aby všichni pracovníci byli v každém okamžiku připraveni reagovat na nové úkoly. Aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností a flexibilita v rámci pracovního místa je hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.

¹ Průcha, P. *Základy správního práva a veřejné správy*. 1. vyd. Brno: MU, 1992, s. 18

Lidé pracující ve veřejné správě jsou závislí na svých komunikačních dovednostech. **Úspěšnost jednání s veřejností** se odvíjí od osobnosti pracovníka veřejné správy i od osobnosti občana jednajícího na úřadě, neboť každý člověk je chápán jako neopakovatelná, jedinečná osobnost.

Má práce řeší **přípravenost** pracovníků veřejné správy na komunikaci s občany, na jejich vzájemnou interakci, na jednání a chování občanů, kteří přicházejí do interakce se zaměstnanci veřejné správy. Různé způsoby vzájemného působení mezi správními úřady a občany se realizují především prostřednictvím jejich vzájemné komunikace – komunikace je základním nástrojem veřejné správy. Je třeba zdůraznit, že vzájemnou komunikaci nelze uskutečňovat bez odpovídající **odborné přípravenosti** pracovníků jednotlivých úřadů.

*Cílem diplomové práce je vyzvednout význam **vzdělávání a celkové přípravy pracovníků** veřejné správy na komunikaci s veřejností, neboť komunikace je nezbytná součástí pracovních dovedností zaměstnanců veřejné správy. Má pro ně zásadní význam a nelze komunikovat bez kvalitně vzdělaných a tím odborně připravených pracovníků.*

Dílčím cílem je seznámit s organizací veřejné správy, zaměřit se na specifika každodenní komunikace zaměstnanců s občany jednajícími na úřadech za účelem dorozumění mezi účastníky záměrné komunikační činnosti. Dalším dílčím cílem je osvětlit význam vzdělávání pro rozvoj pracovníků, vymezit zákonnou úpravu a přiblížit praktickou realizaci vzdělávání a přípravy pracovníků veřejné správy, konkrétně zaměstnanců územních finančních orgánů pro výkon správy daní. Cílem praktické části je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit připravenost pracovníků na komunikaci s občany ve skupině respondentů v jejich každodenní činnosti.

Práce je členěna do dvou základních částí – teoretické a praktické. Řešená problematika je rozdělena do **čtyř základních kapitol** blíže členěných do jednotlivých podkapitol. Ve vymezení dílčích částí jsem použila desetinné třídění, čímž je možné získat ucelený pohled, aniž dochází k rozměňňování hlavních myšlenek obsažených v kapitolách.

V první kapitole je zpracována charakteristika veřejné správy v České republice, její organizace a přiblížení pracovníci veřejné správy. Poukazuje se v ní na vztahy mezi úředníky a veřejností s vyzvednutím současné komunikační praxe mezi zaměstnanci úřadů a občany. Praxe ukazuje, že komunikace je často nedostatečná a nabývá různorodých podob. Současně je zdůrazněn význam komunikace pro zvyšování image úředníků jednajících s občany.

Druhá kapitola je zaměřena na specifika komunikace ve veřejné správě a poukazuje na komunikační situace, jejichž zvládnutí je nedílnou součástí práce všech zaměstnanců. Dále jsou zde uváděny hlavní formy externí a interní komunikace zaměstnanců veřejné správy, popisovány jejich přednosti a nedostatky. Je objasněno úskalí ústního jednání a bezprostředního kontaktu s veřejností.

Pojetí a význam vzdělávání a rozvoje pracovníků osvětlují ve třetí kapitole. Vzdělávání je celoživotní proces, který sehraňuje významnou roli v konkrétních organizacích současné společnosti, kdy se požadavky na znalosti a dovednosti úředníka jako pracovní síly neustále zvyšují a tím se jednání stává náročnější. Součástí této kapitoly je i přiblížení zákonné úpravy a praktické realizace vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů.

V závěrečné čtvrté části diplomové práce jsou zpracovány výsledky zjištěné pomocí dotazníkového šetření ohledně připravenosti pracovníků na komunikaci s veřejností. Je definován projekt a cíle průzkumného šetření, charakterizován zkoumaný soubor a uvedeny zjištěné výsledky dotazníkového šetření.

K naplnění uvedených cílů jsem zvolila následující metodický **postup**. Shromáždila jsem potřebnou literaturu vztahující se k řešenému tématu. V práci jsem použila metodu obsahové analýzy dostupné literatury, studium dokumentů, provedla jsem třídění a komparaci získaných teoretických poznatků s názory autorů publikací, které jsem také zapracovala do diplomové práce. K průzkumnému šetření jsem využila dotazníkovou metodu, abych mohla zjištěné informace kvantifikovat.

Při zpracování práce jsem vycházela z poznatků načerpaných studiem, shromážděné literatury i praktických poznatků získaných při výkonu zaměstnání.

1. Veřejná správa v České republice

Veřejná správa řídí a spravuje veřejný sektor. V evropském kontextu právního státu je veřejná správa definována jako kvalifikovaná řídicí **činnost správních orgánů** zpravidla státních, vykonávaná **ve veřejném zájmu**. V tomto pojetí je vyjádřena sociální nevyhnutelnost organizovaně působit na společenské procesy a tím je usměrňovat žádoucími směry.²

Veřejný sektor je řízen a spravován veřejnou správou, v níž se rozhoduje převážně s využitím veřejné volby a podléhá veřejné kontrole.³ Je to část národního hospodářství, ve které jsou ve veřejném zájmu **uspokojovány potřeby** společnosti a občanů formou statků **prostřednictvím veřejných služeb**, které jsou financovány převážně z veřejných rozpočtů.

Poslání a postavení veřejné správy vyžaduje, aby právní úpravu organizace i činnosti veřejné správy zajišťovala zákonnou realizací jejich úkolů a úkolů ve smyslu příslušných funkcí, metod a forem realizace veřejné správy. **Princip zákonnosti** je tak jedním z nejvýznamnějších principů pro veškerou činnost veřejné správy.⁴

1.1 Pojetí a organizace veřejné správy

Veřejnou správu lze pojímat v pojetí organizačním nebo funkčním. *Organizační pojetí* zdůrazňuje subjekty vykonávající tuto činnost, *funkční pojetí* naproti tomu klade důraz na obsahovou stránku aktivit příslušných orgánů veřejné správy.

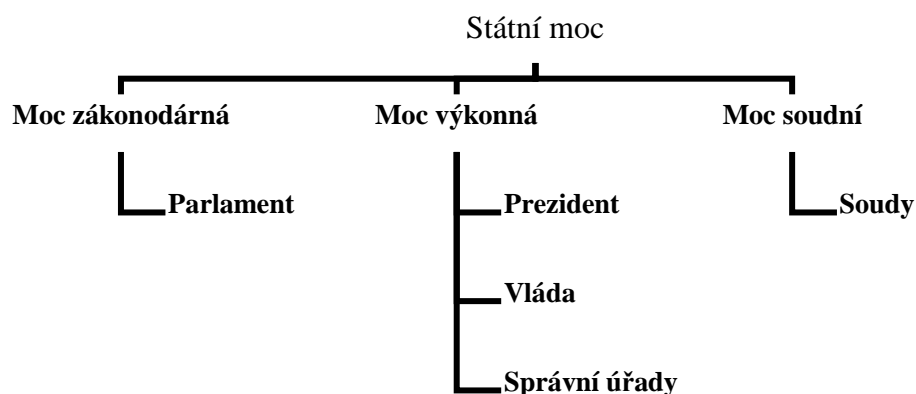
² Šelešovský, J. a kol.: *Cvičebnice otázek ze základů veřejné ekonomiky, veřejné správy a regionální politiky*. 2. vyd. Brno: MU, 2001, s. 24

³ Rektorič, J.: *Kontrola ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: MU, 2005, s. 14

⁴ Kejdová, M., Vodičková, M. *Základy správního práva*. Učební text IMS. Brno: IMS, 2006

Pojem veřejná správa je používán v širším a užším pojetí. V tzv. **širším** pojetí se jí rozumí orgány veřejné správy, vztahy a činnosti moci zákonodárné, výkonné a soudní, popř. moci kontrolní, realizující výkon svých funkcí na základě ústavy nebo z ní vycházejících zákonů, **vychází** tedy z **institucionálního pojetí**.

Schéma č. 1: Veřejná správa v širším pojetí



Pramen: Kejdová, M., Vodičková, M. *Základy správního práva*. Učební text IMS. Brno: IMS, 2006.

Tzv. **užší pojetí** rozděluje veřejnou správu na státní správu a samosprávu. Vyjadřuje správní činnost, vykonávanou zmocněnými subjekty na základě zákona v rozsahu přikázané pravomoci a působnosti. Vychází z potřeb občanů a s tím souvisejícího přenesení rozhodovacích procesů do území.

Základ organizace veřejné správy tvoří státní správa, místní a zájmová samospráva. Patří sem i další subjekty, které jsou pověřené výkonem veřejné správy, jako např. veřejné fondy, veřejné nadace, ale i soukromé osoby, pokud jim byly svěřeny některé úkoly veřejné správy.

Státní správa

Potřeby občanů a veřejný sektor existovaly historicky ve všech společnostech, existovaly také veřejné služby, které tyto potřeby uspokojovaly. Jejich poslání a rozsah se měnily a budou měnit s ohledem na řízení a charakter státu, a od toho se odvíjející velikost a zaměření veřejného sektoru a veřejných služeb. S politickým uspořádáním společností úzce souvisí i působení veřejné volby na rozsah a zaměření veřejných služeb.

V každé společnosti zorganizované ve státě je státní správa nezastupitelnou součástí veřejné správy. Státní správa také **základem veřejné správy** a je uskutečňována státem. Je odvozována od samotné podstaty postavení a poslání státu, od podstaty a způsobů realizace státní moci. Svým charakterem je státní správa zvláštním druhem společenského řízení, uskutečňovaným státem a je formou realizace výkonné moci státu. Svou povahou je státní správa organizující a mocensko-ochrannou činností státu, která v sobě spojuje jednak prvky klasického řízení a prvky regulace.

Trojdílná struktura státní moci vyjadřuje moc zákonodárnou, moc výkonnou, moc soudní. Státní správa je součástí výkonné moci a v tomto smyslu má také určité vztahy k ostatním součástem státní moci. V demokratických státech je státní správa vždy odvozena od voleného orgánu, a to zejména způsobem ustavování. Vláda jako vrcholný orgán státní správy je volenému zákonodárnému sboru odpovědná.⁵

Samospráva

Samospráva je částí veřejné správy, která není nevykonávaná státem, je nezávislá a státní správě nepodřízená a je vykonávaná subjekty od státu odlišnými. Člení se na samosprávu územní a zájmovou. V případě územní samosprávy se jedná o územní samosprávný celek (obec, kraj), v případě zájmové skupiny je to např. komora.

⁵ Kadečka, S., Ondruš, R., Průcha, P.: *Základy správního práva pro ekonomy*. 1. vyd. Brno: MU, 2003, s. 52

1.2 Komunikace v činnosti veřejné správy

Pojem komunikace

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“

Paul Watzlawick

Komunikací, v pracovním i osobním životě se rozumí přenos a výměna informací mezi minimálně dvěma subjekty – komunikátorem a komunikantem. Každý komunikující se snaží **druhého ovlivňovat**, hledat u něj podporu, snaží se mu v projevu dát najevo, jaká pravidla jsou pro něj přijatelná, zda chce naslouchat, je ochoten ustoupit nebo zda chce dominovat.

Komunikaci můžeme označit jako dorozumívání živých bytostí. Lidé si navzájem slovně i beze slov sdělují informace, postoje, emoce, svá sebepojetí. Komunikace je **nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování** a je jednou z nejdůležitějších potřeb našeho života. Komunikace v nejširším slova smyslu je předmětem zkoumání řady vědních oborů, zejména psychologie, sociologie, vědy o komunikaci a jiných.⁶

Komunikace je interaktivní, téměř **neustále probíhající proces**, spočívající v přenášení, formování, zpřesňování a rozvíjení informací v mezilidském styku a v průběhu společné činnosti lidí. Jeho průběh závisí na situaci, v níž se uskutečňuje.⁷

Řeč jako nástroj komunikace je výrazem našich myšlenek, pocitů a záměrů. Pokud je nevyjádříme slovy, nemůžeme se s nimi vypořádat, ani si je v plném rozsahu

⁶ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 18-19

⁷ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 20

uvědomit. Řeč umožňuje navázání vztahu. Jejím prostřednictvím dáváme druhému člověku na vědomí svou existenci, oslovujeme lidi, aby s námi vstoupili do kontaktu.⁸

Neverbální komunikací lze posílit, ale také deformovat, změnit nebo obrátit smysl slovního sdělení. Znalost poznatků neverbální komunikace může pomoci při kvalitní komunikaci a při celkovém zlepšování kvality našeho života.⁹

Náš každodenní život, ať už naše navenek projevené chování nebo uvnitř skryté prožívání nutně doprovází některá z forem komunikace. **Nelze tedy nekomunikovat.**

„Naše potřeba komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Žít znamená komunikovat. Nekomunikovat znamená umřít.“

Milan Mikuláščík

Ke komunikaci dochází, když vysíláme nebo přijímáme sdělení a připisujeme význam signálům od jiných osob. Interpersonální komunikace je vždy zkreslená šumem, vždy k ní dochází v nějakých souvislostech, vždy má nějaký účinek a obsahuje možnosti zpětné vazby.¹⁰

Každý účastník komunikace je zároveň zdrojem (sdělovatelem) i příjemcem (posluchačem). Svá sdělení vysíláme, když například mluvíme, píšeme, gestikulujeme nebo se usmíváme. Sdělení jiných přijímáme, když posloucháme, čteme, díváme se, čicháme a tak dále. Sdělení vysíláme i přijímáme současně. Přijímáme také svá vlastní sdělení (slyšíme se, vnímáme své vlastní pohyby, vidíme značnou část své gestikulace). Signály druhých přijímáme prostřednictvím zraku, sluchu nebo dokonce i čichu. Když mluvíme, sledujeme a dešifrujeme reakce druhého – souhlas, porozumění, rozpaky, zmatek, vztek, sympatie a jiné.

⁸ Barták, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 73

⁹ Barták, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 74

¹⁰ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 34

Při komunikaci lidé jednají a reagují na základě současné situace a také na základě své minulosti, dřívějších zkušeností, postojů, kulturních návyků a spousty dalších, s tím spojených činitelů. Z toho vyplývá, že akce a reakce při komunikaci jsou určovány nejen tím, co bylo řečeno, ale i způsobem, jak si zúčastněná osoba vykládá to, co bylo řečeno.

Oblast zkušeností představuje všechny naše dosavadní zkušenosti, které nám utkvěly v paměti, veškeré naše znalosti, přesvědčení, uznávané hodnoty, všechno, co jsme kdy viděli, slyšeli a dělali. Tyto **zkušenosti ovlivňují všechno**, co říkáme, jak to říkáme, co sami sobě dovolíme vnímat a jak na vnímané reagujeme.¹¹

Když se oblasti zkušeností dvou lidí z větší části překrývají, je pro oba relativně snadné spolu komunikovat. Mají mnoho společných zkušeností, a proto také slovům a gestikulaci druhého připisují význam podobný tomu, který mají vžitý. Ovšem pokud se oblasti zkušeností dvou lidí naprosto liší nebo se překrývají jen minimálně (například u příslušníků dvou velmi odlišných kultur), existuje velká pravděpodobnost vzájemného nepochopení jak významu toho, co si sdělují, tak postojů a uznávaných hodnot, které se za tím skrývají.¹²

Značná část komunikace se odehrává v **rámcích pracovních činností** nebo v souvislosti s nimi. Pomocí komunikace jsou pracovníkům sdělovány informace o jejich práci a pracovních výkonech i o organizaci, ve které pracují. Prostřednictvím komunikace si pracovníci utvářejí názory a postoje ke všemu, co se v organizaci a jejím okolí děje.

¹¹ Winkler, J. *Komunikace v organizacích*. 1. vyd. Brno: MU, 1998, s. 26

¹² Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

Komunikace pracovníků veřejné správy

Komunikace je **základním nástrojem** veřejné správy. Pracovníci státní správy, tedy i daňové správy, v závislosti na svém pracovním zařazení, budou zřejmě vždy přicházet do kontaktu jak s komunikačními jevy, které řeší *komunikace korporací*, tak s jevy, které řeší komunikace *interpersonální*. Ani „nemanažerské“ pracovní činnosti v daňové správě si nelze představit bez komunikování.

Při výkonu správy daní většina pracovníků územních finančních orgánů během své pracovní činnosti vstupuje do mnoha opakujících se subjektivých komunikačních situací. V těchto komunikačních situacích buď dokáží komunikovat efektivně (účinně, úspěšně), nebo po opakovaných selháních a pokusech naučit se komunikovat, vyvstane potřeba jejich dočasného nebo dokonce úplného vyřazení z činnosti.¹³

Systémy, které komunikaci zajišťují, bývají rozdělovány na vnější a vnitřní. Vnější komunikační systémy umožňují správním institucím především jejich komunikování s okolím, tzv. **externí komunikaci**. Ta je obrácena převážně na veřejnost, její části, popř. cílové skupiny. V současné době je obsahem vnější komunikace daňové správy převážně interpretace zákonů. Vnitřní (interní) komunikace umožňuje správním úřadům především komunikování uvnitř těchto úřadů. Poznatkovou oblast zajišťuje literatura řešící vnitropodnikovou komunikaci, přičemž její kvalita je pokládána za klíčový **činitel úspěchu** instituce.¹⁴

Mezi externí a interní komunikací správních úřadů nevede přesná hranice. Oba typy komunikačních systémů se vzájemně prolínají, propojují a doplňují. Je nepředstavitelné, že by mohla být výborně zvládnuta externí komunikace, aniž by to ovlivnila míra zvládnání komunikace interní a naopak.

¹³ Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

¹⁴ Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

1.3 Vztahy mezi úředníky a občany

Komunikace a interakce

Každé sdělování informací mezi lidmi obsahuje v sobě prvky interakce. Komunikace mezi lidmi, která slouží ke sdělování myšlenek, názorů a představ prostřednictvím symbolů je neoddělitelně spojena s interakcí. Interakce je další základní lidský a společenský proces, který vyplývá z podstaty člověka a jeho činnosti.

Interakce představuje ty stránky lidské aktivity, při nichž se uskutečňuje vzájemné působení mezi lidmi. Je to činnost zaměřená na ovlivňování druhých lidí. Proces interakce chápeme jako vzájemné **působení lidí na sebe**.¹⁵

K tomuto působení a ovlivňování může docházet dvojím způsobem - jednak přímým, **materiálním působením** v situacích, kdy lidé uplatňují svůj vliv tím, že například stoupnou někomu v tlačnici na nohu nebo pustí v tramvaji někoho sednout, a jednak sdělováním informací, které jsou přenášeny prostřednictvím symbolů. V takovém případě mohou informace vyvolat u příjemce reakci odpovídající záměru sdělovatele. Jedná se o působení prostřednictvím **symbolické** komunikace a sdělování je vlastně formou vzájemného působení lidí. Komunikace a interakce jsou dvě nerozlučné stránky jednoho procesu.¹⁶

Zvolené komunikační prostředky mluvčího ovlivňují reakce ostatních lidí na sdělení. Praktické a teoretické **znalosti** v oblasti komunikace zvyšují schopnost člověka jednat ve společnosti ostatních, prosadit se v zaměstnání, žít spokojený rodinný život a celkově tedy mohou ovlivnit kvalitu jeho života. Také jsou nezbytnými podmínkami úspěšné práce vedoucích a manažerů na různých stupních řízení a ve všech sférách činnosti.

¹⁵ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 22

¹⁶ Winkler, J. *Komunikace v organizacích*. 1. vyd. Brno: MU, 1998, s. 4-5

Vztahy mezi úředníky a občany

Aktéry naplňování vzájemných vztahů jsou na straně jedné úředníci a na straně druhé občané. Zatímco úředníci reprezentují státní moc, občané vystupují v rolích objednavatelů veřejných statků, tedy v pozicích klientů. Úředník v tomto procesu představuje realizátora a vykonavatele veřejnoprávní moci a zpravidla disponuje větším rozsahem informací a kompetencí. Problematika vzájemných vztahů mezi občany a úředníky je souvislostí s reformou veřejné správy v České republice nejčastěji pojímána jako **naplňování služby občanům ze strany úředníků**.¹⁷ V tomto kontextu je nezbytné zajistit, aby popisované výhody na straně úředníků neohrozily ideu veřejné služby.

Vzájemné vztahy se odehrávají v oblasti veřejné správy, tvořící prostředníka mezi veřejnoprávní mocí a obyvatelstvem. Při posuzování role úředníka není rozhodující místo jeho působení. Na úředníky všech stupňů můžeme nahlížet stejným měřítkem a očekávat rovněž stejnou míru kvality poskytovaných služeb.

Představitelé veřejné správy vstupují do komunikace v různých manažerských rolích, které musí plnit. Komunikace tak získává v jejich práci **různý význam**, sleduje různé **cíle** a měla by proto nabývat také různorodých **podob**. Například starosta, hejtmán nebo jiný vedoucí správní úředník musí plnit při výkonu své funkce nejméně tři typy rolí. Při všech dochází ke sdělování informací nebo se informací bezprostředně využívá. Jsou to role rozhodovací, interpersonální (mezilidské) a informační.

Chování správních úřadů a jejich úředníků při kontaktu s občany, výběr správného způsobu sdělování závisí do značné míry na **aktivitách a postojích občanů** ve veřejném životě. Z chování občanů vyplývá, že existují různé formy vzájemného působení mezi správním úředníkem a občanem při výkonu veřejné správy.

¹⁷ Legislativně vychází z ust. § 4, zák. č. 500/2004 Sb., správní řád

Existují **tři základní typy** těchto **interakcí**: direktivní, servisní a asociační. Ke každému způsobu interakce se váží odlišné cíle správní organizace a také různé občanské chování. V komplexní činnosti správních úřadů se projevují prvky všech tří typů správního působení na občany.¹⁸

Direktivní působení úřadu. Cílem je především sociální kontrola a upevnění pořádku ve společnosti. Komunikace s občany slouží zejména *k předávání instrukcí* od politických vůdců a veřejných autorit, je svázána řadou pravidel a nařízení, formulářů a úředních hodin.

Servisní působení úřadu. Poptávka po *veřejných službách*, kterou vytvářejí sami občané a jejich nabídka je vzájemně propojena. Vztahy mezi úřadem a občany jsou neustále vyrovnávány a přizpůsobovány na základě konkrétních a přesných informací. Uvedený typ působení veřejné správy proto vyžaduje informační systém, který by podrobně monitoroval situaci v obci, městě nebo regionu.

Asociační působení úřadu. Asociační působení úřadu předpokládá vytvoření většího počtu aktivních skupin veřejnosti, které prosazují své zájmy a vyvíjejí vliv na ostatní veřejnost.

Při asociačním vzájemném působení se spojují dílčí *skupiny veřejnosti s úředníky* a správními orgány pomocí podobných nebo shodných normativních závazků, společně sdílených hodnot a přesvědčení. Úředníci mají *sloužit potřebám občanů*, případně *potřebám veřejné správy a občanů*. Veřejná správa koordinuje, pomáhá vyjasňovat problémy veřejného zájmu. Vztahy mezi oběma stranami jsou otevřené a vzájemné.

¹⁸ Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

1.4 Význam komunikace pro posilování image úředníků

„V posilování prestiže úředníků jako osob, i správy jako systému či instituce, sehrává důležitou úlohu zejména schopnost kvalitní komunikace, a to jak vnitřní, tak vnější.“¹⁹

Komunikační procesy se odehrávají v rovině vnitřní a vnější. Význačný prvek veřejné správy tvoří vnější komunikace. Komunikace probíhající uvnitř úřadu je upravena interními předpisy a má především organizační význam. Z pohledu veřejnosti se jeví důležitější vnější forma komunikace, která však mnohdy postrádá jasně daná pravidla. Zatímco profesnímu vzdělávání je v oblasti veřejné správy věnována patřičná pozornost, komunikační dovednosti zaujmají poslední příčky vzdělávacích programů úředníků veřejné správy. Přitom prostřednictvím komunikace, ať již verbální, neverbální či písemné, úředník prodává výsledky své práce a komunikace tak tvoří významnou součást jeho image.

Účelně koncipovaný a kvalitně realizovaný systém vzdělávání úředníků je velmi efektivním nástrojem k formování potřebných vlastností, získávání znalostí a rozvoji dovedností přispívajících ke zvýšení společenského hodnocení správy i jejich úředníků. Úloha kvalitního vzdělávání při posilování společenské prestiže jak úředníků, tak i veřejné správy jako celku je nezpochybnitelná.²⁰

Úředník veřejné správy by měl být pro občana partnerem a chápavým průvodcem v průběhu vyřizování klientova případu, nikoliv jeho komplikací a bariérou. **K tomu vedle nezbytných profesních dovedností musí nutně zvládat i dovednosti komunikační.** Vlastní kvalita výkonu správy je významně ovlivněna jak osobnostními vlastnostmi úředníků, tak i úrovní jejich vzdělání. Jádrem vzdělání úředníků veřejné správy je nepochybně profesní příprava, ale významnou úlohu sehrává i celkový obecný vzdělanostní, intelektuální a kulturní rozsah jejich osobnosti. Výkon veřejné správy slouží občanům a komunikace je nezbytným prostředkem k uchování dobrých vztahů veřejné správy a jejich partnerů.

¹⁹ Čechák V. *Společenský status a osobnost úředníka veřejné správy*. In Sborníky konferencí, Praha: 2007, s. 75

²⁰ Čechák V. *Společenský status a osobnost úředníka veřejné správy*. In Sborníky konferencí, Praha: 2007, s. 76

Mezilidská **komunikace je zdánlivě jednoduchý proces**, ve vztahu úředníka a občana však nabývá na složitosti a komplikovanosti. Tato složitost je zapříčiněna rozdílným postavením jednotlivých subjektů. Úředník disponuje rozhodovací pravomocí, mocenským donucením a prostou výhodou lepších znalostí a informací. Význačnou roli v procesu komunikace hraje **výrazná odlišnost zájmů**. Na jedné straně občan požaduje včasné a bezproblémové uspokojení předmětu své záležitosti, na straně druhé se úředník pohybuje v zákonných mantinelech příslušných legislativ a jeho zájmem je dodržovat rigidní pravidla a postupy, časové lhůty a hierarchii byrokratické struktury řízení. Důsledkem těchto odlišných postojů mohou nastávat, a také v praxi nastávají, **komunikační bariéry**.

Má-li být za této situace vedena kvalitní komunikace, je třeba, aby úředníci veřejné správy účinně zvládali základní komunikační dovednosti při styku s občany a podnikatelskými subjekty. Veřejná správa není pouze výkonným orgánem projevu moci a vynutitelnosti práva, ale především službou občanům. Aby byla komunikace jako služba občanům kvalitní, musí se řídit požadavky na kvalitu poskytovaných informací, musí respektovat potřeby, možnosti a zvyklosti občanů.²¹ Tyto uvedené požadavky budou schopni naplňovat pouze dobře připravení profesionálové. Jejich příprava je nejen záležitostí vstupního či dalšího vzdělávání, ale získávání většího sebevědomí a komunikační jistoty by mělo být **zájmem** každého úředníka.

V praxi je opomíjen fakt, že většina úředníků je při výkonu svých činností v častém styku s veřejností, a to i když komunikace není jejich primární pracovní náplní. Existují rozdílné přístupy k významu komunikace s občany, přičemž ne všechny instituce ji považují za svou prioritu. Na rozdíl od soukromé podnikatelské sféry, která ve vzdělávacích projektech zpravidla značně široce pojímá komunikační dovednosti.²²

Současné vnímání úředníků ze strany veřejnosti se vyznačuje krizí důvěry. Mediální vystoupení zaměřená na vykonávání úředních činností nejsou pozitivně laděna a jejich následky se promítají do vnímání image úředníků. V této souvislosti je zmiňováno zejména časté papírování, nárůst administrativních úkonů, ale také morální a pracovní postoje úředníků. Nevýhodám byrokratických organizací se dostává

²¹ *Principy komunikace mezi veřejnou správou a občany*, s. 33 image úředníků . www.benchmarking.cz. 1. 2. 2010

²² Čechák, V. *Společenský status a osobnost pracovníka veřejné správy*. Sborníky konferencí, Praha: 2007, s. 78

mnohem větší publicity než jejich přednostem. Praxí je prověřená skutečnost, že vyžadování zákonných povinností bývá u některých občanů vnímáno jako zlovůle úředníka a pocítují takové jednání jako svou újmu.

Jedním ze smyslů reformy veřejné správy je vytvoření systému, v němž je občan klientem, resp. zákazníkem veřejné správy a přiblížení veřejné správy v maximální možné míře občanům. Veřejná správa tak na základě požadavků a potřeb zákazníků zabezpečuje plnění jejich potřeb, tedy služeb v oblasti veřejné správy. Při splnění tohoto cíle lze očekávat posun ve vnímání image úředníků i celé veřejné správy v očích občanů.

1.5 Dílčí závěr

Komunikace je složitý, komplexní sociální jev. Má mimořádný význam pro celé lidstvo, je důležitá při interakci člověka se svým okolím. Sociální komunikací dochází k výměně významů v sociálním chování a sociálních vztazích lidí. Může se dít v přímém i nepřímém sociálním kontaktu. Značná část komunikace se odehrává v rámci pracovních činností nebo v souvislosti s nimi. Pomocí komunikace jsou pracovníkům zprostředkovávány informace o jejich práci i o organizaci, ve které pracují. Ani pracovní činnosti zaměstnanců veřejné správy si nelze představit bez komunikování. Jejich externí komunikace směřuje převážně k veřejnosti.

Komunikace má pro pracovníky veřejné správy zásadní význam. Je základní a nevyhnutelnou činností, jejímž prostřednictvím uskutečňují své cíle a je neoddělitelnou součástí správních procesů. Protože zaměstnanci v rámci komunikace s občany musí reagovat na různé situace, měla by být různorodá a variabilní. Chování a jednání úředníků správních úřadů při kontaktu s občany, výběr správného způsobu sdělování je adekvátní aktivitám a postojům občanů ve veřejném životě.

2. Specifika komunikace ve veřejné správě

Typickým komunikačním záměrem účastníků u servisního působení správních úřadů bývá ovlivňování druhé strany. Určení adekvátní komunikační strategie při ovlivňování druhých závisí na mocenské pozici jednotlivých účastníků úředního jednání. I když jsou pracovníci školeni a mají k dispozici metodické pomůcky, je komunikace v praxi velmi obtížná.

2.1 Komunikační situace a formy komunikace

Ve veřejné správě se komunikace uskutečňuje ve všech známých formách, převládá však komunikace písemná a ústní. Různé úseky, útvary a jednotlivá pracovní místa pracovníků daňové správy jsou spjata s určitými okruhy či typy komunikačních situací, včetně té, která je zákonem označena za ústní jednání. Vstupování do těchto komunikačních situací a jejich zvládnutí je nedílnou součástí práce nás všech. Je nezpochybnitelné, že profesní příprava zaměstnanců by měla tuto skutečnost adekvátně zohledňovat.²³

Komunikovat lze mnoha cestami a jejich kombinacemi, přesněji mnoha komunikačními prostředky. Toho, co se děje mezi lidmi, když spolu hovoří, je vždy podstatně více, než říkají pouhá slova. V kontaktu s druhým člověkem je ve hře především náš vztah k němu projevující se nejen tím, co říkají naše ústa, ale i tím, co říká naše tělo. V rámci neverbální komunikace hrají důležitou roli pohyby jedince v čase a prostoru. Čím více jsou v komunikaci zahrnuty pocity a city, tím více narůstá význam komunikace neverbální.

Ve správné komunikaci záleží na tom, dokázat uvést své zjevné chování v soulad s našimi cíli a situací, v níž se momentálně nacházíme. Naše chování, zjevné a viditelné, má přímý vliv na chování druhých a opačně. V komunikaci by se neměl brát

²³ Mejvald, J. *Kurýr ČDS 2007*. Informační zpravodaj české daňové správy. Praha: Ministerstvo financí – ÚFDŘ, 2007, s. 5

ohled pouze na to, co je zjevné a viditelné. Musíme brát v úvahu i postoje a city druhých, ovšem ty mohou být často velmi matoucí, protože jsou neviditelné, utváříme si je sami ve své hlavě a často si je můžeme vysvětlovat úplně jinak, než je myslel ten druhý.

Můžeme se ptát, zda záleží na tom, jak se chováme a na kolik může ovlivnit naše chování výsledek interakce, tedy zda ovlivní cíl při osobním jednání. Odpověď je jednoduchá a jednoznačná: záleží! Ostatní lidé si vytvářejí svůj názor na nás podle našeho chování. Chceme-li získat něčí důvěru nebo udělat dojem, je naše chování vůči němu velmi důležité.

Prvotní snahou jednajících partnerů, byť třeba i nevědomou, je udělat dojem. Představit se druhému v dobrém světle. A tohoto lze využít k dosažení svého zájmu nebo své prestiže. Záleží na prvním dojmu a pak na vedení celého rozhovoru. První dojem určuje souhrn kvalit, jako jsou vzhled, oblečení, úsměv a další. Samozřejmě se setkáváme i s lidmi, kteří nám nejsou příjemní nebo kterým nejsme příjemní my, se kterými se necítíme dobře. I tady je řešením zdvořilé jednání. Je třeba nepřistupovat k nim bojovně, ani s nějakými omluvami či podlézavostí. Jednat bez předsudků. Snažit se vyvarovat hněvu, vnější otrávenosti a neúměrného rozčilování. Pokud se necháme strhnout hněvem, ocitáme se v nevýhodě, prohráváme.²⁴

Jednáme-li s klientem, který je rozčilený, netrpělivý, rozzlobený nebo vyvolává konflikty, musíme si uvědomit, že nemusí mít nic proti nám osobně. Ovšem i rozčilený klient je naším klientem a my k němu musíme přistupovat daleko promyšleněji, opatrněji a zdvořileji, než ke klientovi „běžnému“. Můžeme mu s jeho stresem i pomoci se vyrovnat.

K zabránění možným střetům je třeba se snažit odhadnout každého člověka, se kterým jednáme. Zaměřit se na to, co ovlivňuje jeho jednávání, pod jakou emocií jedná, jak silná je jeho osobnost, jak je temperamentní, jaké asi mohou být jeho zájmy, jeho životní orientace, jeho společenské zařazení. Když dotyčného vidíme poprvé v životě a nemáme o něm žádné reference, nezbyvá než vsadit na první dojem.

²⁴ Mejvald, J. *Kurýr ČDS 2007*. Informační zpravodaj české daňové správy. Praha: Ministerstvo financí – ÚFDŘ, 2007, s. 5

Svět kolem nás není neutrální, lhostejný a bezvýznamný. Některé jeho části, například vlastnosti a chování druhých, jsou pro veřejnost pozitivní. Mají pro ni hodnotu. Tím, že hodnotíme chování druhých lidí, víme, že i naše chování bude hodnoceno. Tím vstupuje do našeho života morální dimenze, která představuje hodnotovou a významovou složku našeho života. Všichni pracovníci veřejné správy jsou odpovědní za vytváření organizačního prostředí, které podporuje etiku rozhodování pomocí institucionalizace etiky. Je nutné aplikovat a integrovat etické zásady do našich každodenních aktivit a situací.²⁵

Formy komunikace pracovníků veřejné správy

Při mezilidské komunikaci mohou lidé sledovat různé záměry a cíle. Typické komunikační cíle můžeme rozlišit podle různých druhů komunikace. K hlavním formám externí i interní komunikace zaměstnanců veřejné správy patří komunikace písemná, ústní, telefonická, vizuální a elektronická.²⁶

Toto rozlišení je jen orientační. Časté je prolínání zmíněných forem komunikace v téže komunikační situaci, přičemž každá z těchto forem obnáší jak jisté výhody, tak i nevýhody.

✓ Písemná komunikace

Bývá spolu s ústní komunikací **nejčastější** formou zejména **externího komunikování** veřejné správy. *Mezi běžné příklady písemné komunikace patří písemná korespondence, protokoly a úřední záznamy o úkonech, zprávy, zápisy z porad a vzdělávacích akcí, dotazníky, poznámky, sdělení, vzkazy, oběžníky, příručky, manuály, metodické pokyny aj.*

²⁵ Mejvald, J. *Kurýr ČDS 2007*. Informační zpravodaj české daňové správy. Praha: Ministerstvo financí – ÚFDŘ, 2007, s. 5

²⁶ Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

V písemné komunikaci se uplatňuje především tzv. **psaná řeč**, která by měla dodržovat základní rétorická pravidla platná pro řeč mluvenou.

K výhodám písemné komunikace zaměstnanců veřejné správy patří:

- příjemce se může s písemným sdělením seznámit tehdy, kdy si to sám určí,
- může být použita i ke sdělení rozsáhlých a složitých informací,
- sdělení lze poskytnout současně většímu počtu příjemců,
- umožňuje trvalé uchování sdělených informací pro budoucí potřebu,
- v případě nepříjemných sdělení vyvolává obvykle menší negativní emoce než tomu je při ústní komunikaci,
- příjemce má více času na zklidnění a promyšlení nevhodnější reakce, což je výhodou při právně závažném komunikování,
- při komunikování s osobami z odlišného jazykového a kulturního prostředí je, díky možnosti využití expertní pomoci, méně obtížná než komunikace ústní.

Nevýhody písemné komunikace zaměstnanců veřejné správy:

- vyžaduje více času na přípravu než značná část ústní komunikace,
- působí formálněji a neosobněji, bývá méně spjata s jediným autorem, hůře se posuzuje její věrohodnost,
- neumožňuje rychle korigovat názory a pohotově měnit stanoviska; v případě právního pochybení může být produkt písemné komunikace nepříjemným „listinným důkazem“.²⁷

✓ **Bezprostřední ústní komunikace**

Bývá nejčastější formou zejména **interního** komunikování, ale bohatě se uplatňuje i v **externí komunikaci veřejné správy**. *Jde například o ústní jednání všeho druhu, rozhovory „tváří v tvář“, pracovní schůzky, vyřizování dotazů při osobních návštěvách úřadu, rozpravy, porady, ústní prezentace, diskuze, besedy, semináře, různé speciální komunikační situace vytvořené pro skupinové řešení problémů apod.*

²⁷ Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

V ústní komunikaci se uplatňuje především **mluvená řeč**. Tou je předáván jednak věcný obsah sdělení, ale neméně komunikačně významné bývají také paralingvistické charakteristiky řeči (hlasitost, rychlost, doba trvání, plynulost a správnost řeči, výška hlasu a výslovnost). Má-li ústní komunikace *podobu rozhovoru*, uplatní se i tzv. extraverbální charakteristiky (skákání do řeči, naplnění času hovorem a tichem, kladení a zodpovídání otázek). Nemenší význam jako mluvená řeč a s ní spjaté charakteristiky mívají v ústní komunikaci neverbální projevy („*řeč těla*“).

Někdy se vedle verbální a neverbální komunikace uvádí ještě komunikace činem (jednáním i nejednáním). Činy mají vyšší a významnější komunikační hodnotu než mluvená řeč a neverbální projevy, bývají jednoznačným a srozumitelným sdělením rozhodnutí v interpersonálním styku. Činy mají i vyšší právní relevanci než neverbální projevy a slova.²⁸

Výhody bezprostřední ústní komunikace:

- patří k neúčinnějším formám komunikace,
- umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu a tím i neprodlenou reakci na signalizované postoje, názory a pocity dříve, než se upevní,
- protože se uplatní nejen obsahem slovního sdělení, ale i hůře kontrolovatelnými (většinou podvědomými) neverbálními projevy, umožňuje lépe pochopit skutečný, často skrývaný cíl sdělení a odpovědí a lépe posoudit míru jejich věrohodnosti.

Nevýhody bezprostřední ústní komunikace:

- bývá spojena s překotnou, předčasnou a nesprávnou interpretací a s řadou dalších interpretačních chyb a komunikačních zlovyků,
- bývá méně přesná, časově značně náročná a závislá na okamžitém psychickém stavu a úrovni aktivace komunikačních partnerů,
- tím, že vyžaduje bezprostřední reagování, klade zvýšené nároky na promýšlení postupu a řešení problémů v časové tísní, což nebývá lehké zejména při právně závažných ústních komunikacích,

²⁸ Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

- z mnoha ústních komunikací nelze pořídít nebo není pořizována odpovídající dokumentace a není proto možné spolehlivě rekapitulovat, co a jak bylo řečeno,
- její obtížnost roste úměrně s tím, v jak rušivých podmínkách probíhá, kolik osob je do ní současně zapojeno a jaký komunikační styl byl zvolen,
- vyžaduje zvládnutí více komunikačních dovedností různého typu,
- při bezprostředním ústním komunikování s osobami z odlišného jazykového a kulturního prostředí její obtížnost významně vzrůstá.²⁹

✓ **Telefonická komunikace**

V pracovní činnosti správních úřadů zaujímá telefonické komunikování vždy velmi významné místo. Telefon je dnes zcela běžným, rozšířeným komunikačním prostředkem, který využívá prakticky každý. Přesto „umění telefonovat“ není ničím samozřejmým.

Při telefonování, oproti bezprostřední ústní komunikaci, komunikačního partnera nevidíme. Tím se ve vzájemné komunikaci **neuplatní** významná součást komunikování – **řeč těla**, popř. řeč prostředí, což může být pro pracovníky správce daně jak výhodou, tak nevýhodou.

Výhody komunikování telefonem:

- patří k účinnějším a pohotovějším formám komunikace než je zaslání písemných sdělení a zpráv,
- protože se při ní uplatní nejen obsah sdělovaných skutečností, ale i paralingvistika (slyšené doprovodné znaky mluvené řeči), umožňuje lepší orientaci ve skutečném smyslu předávaných informací a snadnější posouzení věrohodnosti než písemná komunikace,
- umožňuje lépe kontrolovat naše nežádoucí komunikační signály (tzv. tajnou řeč těla) v takticky významných situacích,

²⁹ Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

- v případě nepříjemných sdělení poněkud filtruje bezprostřední dopad negativních emocí komunikačního partnera na nás.

Nevýhody komunikování telefonem:

- je méně názorná a „čitelná“ než bezprostřední ústní kontakt,
- bývá spojena s částí problémů, které patří k nevýhodám bezprostřední ústní komunikace (s výjimkou těch, které vznikají zrakovým vnímáním komunikačních partnerů),
- působí formálněji a neosobněji než bezprostřední ústní kontakt tam, kde nám záleží na získání si důvěry a sympatií,
- z telefonického komunikování nelze pořídit nebo není pořizována odpovídající dokumentace, což komplikuje především předávání telefonickým vzkazů jiným osobám,
- vyžaduje zvládnutí určitého, dobře ujasněného okruhu komunikačních dovedností tam, kde je spoléháno především na telefonování,
- při komunikování s osobami z odlišného kulturního, a zejména jazykového prostředí, je náročnější než ústní bezprostřední komunikování.³⁰

✓ **Vizuální a audiovizuální komunikace**

Tento druh komunikace bývá nejučelněji a nejčastěji využíván **k podpoře** ústní i písemné komunikace. *Nejrozšířenějšími prostředky tohoto komunikování bývají různé tabulky a grafy, diagramy, fotografie, diapozitivy, videozáznamy, filmy a modely.*

Výhody vizuální a audiovizuální komunikace:

- usnadňuje prezentaci různých projektů, posiluje působení na účastníky prezentace a posiluje jejich zájem,
- zvyšuje názornost a srozumitelnost ústních i písemných komunikací a zabraňuje tím do značné míry chybám, spojeným s rozdílnou interpretací „neviděného“,

³⁰ Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

- je-li příslušný vizuální či audiovizuální produkt zajištěn způsobem, který stanoví zákon, je použitelná k dokumentování neopakovatelných právně relevantních jevů, např. důležitých ústních jednání a jiných důležitých procesních úkonů.

Nevýhody vizuální a audiovizuální komunikace:

- většinou se neobejde bez doprovodného psaného nebo živého mluveného komentáře,
- příprava některých vizuálních a audiovizuálních komunikačních produktů bývá časově náročná a finančně nákladná.³¹

✓ **Elektronická komunikace**

Ve světě, který nás obklopuje, se stále častěji setkáváme vedle „klasického“ telefonu a faxu s rozšiřujícím se využíváním elektronických komunikačních systémů. Ve veřejné správě již existuje využití terminálů, sítí poskytujících komunikační služby, poštovních a telekonferenčních systémů.

Výhody elektronické komunikace:

- rychlý přístup k informacím, které uživatelé pokládají za důležité, zejména pro rozhodování, ale i pro vzdělávání apod.,
- rychlost komunikování,
- možnost komunikovat bez ohledu na vzdálenost a počet příjemců,
- některé technologie, např. internetová síť, umožňují předávání informací v písemné, grafické i obrazové formě, dovolují různé formy animace i doprovod textu mluveným slovem i hudbou,
- umožňuje výrazně redukovat psané dokumenty.

³¹ Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

Nevýhody elektronické komunikace:

- vysoká nákladnost prostředků elektronické komunikace,
- neosobní, technikou zprostředkovaný, chladný kontakt, který ztěžuje zpětnou vazbu a tím snižuje možnost posouzení věrohodnosti sdělení (pod možnosti nabízené zejména bezprostřední ústní komunikací),
- obtížné přivykání části pracovníků veřejné správy na používání elektronické komunikace a její efektivní využívání,
- značná obtížnost a nákladnost zajištění bezpečnosti elektronického komunikování.³²

2.2 Ústní jednání a konfliktní situace při něm

Zákonem přiznaná a určená vedoucí role pracovníků správce daně v ústním jednání představuje jistou výhodu v této procesní komunikaci, ale také závazek dbát na to, aby ústní jednání při správě daní proběhlo výhradně v případech a mezích stanovených zákonem a způsobem, který zákon stanoví.³³

Ústní jednání v daňovém řízení je nepochybně bezprostřední ústní komunikací. Znalost výhod a nevýhod této komunikace má při její realizaci značný taktický význam, stejně jako znalost a respektování požadavků na efektivní ústní komunikování. Jde často o prvoliniovou komunikaci pracovníků správce daně, která mnohdy patří k nejobtížnějším komunikačním situacím pracovníků územních finančních orgánů vůbec.

Obsah, průběh, výsledky i důsledky ústních jednání významně závisí na tom, kdo a s jakým záměrem a cíli je iniciuje. V tomto lze spatřovat jeden z důvodů rozmanitostí ústních jednání. V současné době je přibližně 60 % ústních jednání iniciováno pracovníky správce daně a 40 % jinými oprávněnými subjekty. Značná část daňových subjektů má s finančními úřady jen písemný a občas telefonický styk.

³² Pour, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky ÚFO, 2005

³³ Bardonková, M. *Kurýr ČDS 2007*. Informační zpravodaj české daňové správy. Praha: Ministerstvo financí – ÚFDŘ, 2007, s. 3

Ústní jednání, obdobně jako jiné komunikace „tváří v tvář“, **umožňuje** nejen **získat**, ale také pohotově doplňovat, upřesňovat a rozvíjet. Většina hlavních komunikačních partnerů správců daně při bezprostředním ústním jednání sdělí více, než by byla ochotna napsat. Ústnost a bezprostřednost navíc dává možnost zachytit nejen obsahovou, ale i vztahovou a emoční úroveň sdělení, vysvětlení, výpovědí a odpovědí. Zvyšují se tím šance na snadnější posouzení věrohodnosti výpovědí než by tomu bylo v případě předání stejného informačního obsahu písemnou cestou.³⁴

Ústní jednání umožňuje **bezprostřední** a ústní **kontakt s individuálními poplatníky** a poznání specifik prostředí a skupin, do kterých se sdružují. Umožňuje zformulovat problémy k řešení v bezprostředním kontaktu s osobami, jichž se týkají a za jejich přispění a vtahovat je do přípravy některých rozhodnutí. V současné praxi daňové správy jsou realizována nejčastěji pracovníky kontrolních a vyměřovacích oddělení a dále je uskutečňují pracovníci oddělení vymáhacích.

Spory a nedorozumění se objevují, jsou přirozenou součástí života a jsou příležitostí, jak si uvědomit vlastní odlišnosti nebo to, co nás s ostatními lidmi spojuje. Napjaté situace při jednání s klienty jsou vyvolány zejména nepochopením občanů všech náležitostí spojených s jednáním a dopady nesplněných povinností.

Já pracuji na vyměřovacím oddělení finančního úřadu. A protože zde existuje, jak jsem již uvedla, bezprostřední a ústní kontakt s poplatníky, existují i nedorozumění a konflikty. Pokud bych měla uvést **nejčastější příčiny konfliktů** a nedorozumění s daňovými subjekty na vyměřovacím oddělení, vznikají nejčastěji jako reakce na doručenou písemnost – rozhodnutí, výzvu, platební výměr apod. Po převzetí písemnosti poplatník okamžitě bez prodlení, promyšlení a ověření si skutečné situace telefonuje na finanční úřad a pod vlivem emocí je konflikt na světě.

Snažím se poplatníka uklidnit, stručně mu důvod zaslání písemnosti objasnit, popř. se s ním dohodnout, aby se dostavil osobně na finanční úřad k dořešení. Samozřejmě se většinou jedná o písemnosti v neprospěch poplatníka (což z lidského hlediska chápu a jsem si vědoma nepopulárnosti finančních úředníků u veřejnosti).

³⁴ Bardonková, M. *Kurýr ČDS 2007*. Informační zpravodaj české daňové správy. Praha: Ministerstvo financí – ÚFDŘ, 2007, s. 3

Dalším příkladem nedorozumění může být nejasná formulace ze strany poplatníka z důvodu neznalosti zákona. Nejvíce konfliktních situací však vzniká po zaslání platebního výměru na penále či po zaslání výzvy k zaplacení nedoplatku.

Po sedmi letech praxe se mi konfliktní situace daří zvládat daleko lépe, než na začátku. Jsem si jista, že i moje současné studium se stalo přínosem při mém jednání a napomohlo mi k usnadnění komunikace s občany. Po cenných získaných zkušenostech a určitých osobních znalostech některých daňových subjektů nebo jejich zástupců mnohdy již dopředu odhadnu, jaká bude reakce poplatníka a co lze očekávat. Zkušenosti jsou nenahraditelné a některé zásady jednání s poplatníky jsem převzala i od svého vedoucího, který měl v této oblasti rovněž dlouholeté zkušenosti. Dále je zapotřebí učit se z vlastních chyb.

Stresové a konfliktní situace pomáhá a umožňuje lépe zvládat asertivní vystupování. Asertivita se dá do jisté míry naučit, ale ani osvojení asertivních zásad samo o sobě ještě nezaručuje úspěšné zvládnutí interpersonálních konfliktů. Praxí se mi osvědčilo **při řešení** problematických komunikačních situací **využívat asertivního jednání**, a zvláště pak některých asertivních technik – používám nejčastěji techniku obehnané gramofonové desky³⁵ a techniku otevřených dveří.³⁶

*Asertivní vystupování je klidné, člověk celkově působí uvolněným dojmem – tedy jak jeho slovní, tak i mimoslovní projev je bez jakéhokoliv napětí a tenze. Asertivně jednající člověk vytváří kolem sebe pohodu. Chová se sebejistě, respektuje druhou stranu, ctí její důstojnost, práva a dovede i jejím požadavkům naslouchat. Je ochoten změnit svůj názor, přiznat svou chybu, přistoupit na kompromis. Dovede říci ne, dovede kritizovat tak, aby to bylo přijatelné, a také přijmout vlastní kritiku. Umí jednat klidně a uvolněně, mluví srozumitelně, hlasitě, udržuje oční kontakt. Dovede naslouchat a být empatický.*³⁷

³⁵ Technika spočívající v tom, že se člověk učí trvat si na svém, ale při tom vystupovat klidně a přátelsky, vyslechnout si argumenty, ale neustále opakovat svůj požadavek.

³⁶ Technika spočívající v tom, že člověk nereaguje na lži a výmysly a dělá, jako by je neslyšel, reaguje jen na pravdivé informace, zůstává přitom klidný.

³⁷ Mikuláščík, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 90

Nemohu ze své praxe uvést naštěstí ani jediný případ konfliktní situace, kterou jsem řešila a nevyřešila jsem nakonec smírně a musela by se řešit dále např. stížností, jak se to již několikrát na našem finančním úřadě stalo. Je zvykem, že pokud situaci s poplatníkem nezvládám sama, zapojí se do jednání i druhá kolegyně v kanceláři, a potom, je-li třeba, zajdeme za vedoucí a tam je většinou již konflikt objasněn a dořešen smírnou cestou. Zdá se, že i funkce samotná ovlivňuje lidi. Domnívala jsem se, že dřívější vedoucí (muž v předdůchodovém věku) působí na poplatníky seriózněji a věrohodněji než mladší úřednice, ale nyní je v důchodu a na jeho místo nastoupila mladá kolegyně, která má u poplatníků rovněž respekt.

Snažím se, pokud je to v mých silách a možnostech a v mezích zákona daňovým subjektům vždy poradit, pomoci, vyřídit vstřícně jejich žádosti a byla jsem již za to nejednou odměněna jejich důvěrou ke mně. Ovšem několikrát se mi již také stalo, že jsem situaci nezvládla tak dobře, jak bych potřebovala a nechala se unést emocemi. Jak jsem již uvedla, tyto situace se nakonec objasnily a obešly bez jakýchkoliv dalších následků.

2.3 Dílčí závěr

Každým komunikačním záměrem je dosažení dorozumění mezi účastníky správních interakcí. Ne vždy je však komunikační proces završen dorozuměním. Z důvodů rozdílů mezi lidmi způsobených mnoha okolnostmi se vytváří někdy komunikační bariéry vedoucí k nedorozumění.

Ve sféře veřejné správy je preferována a uplatňována zejména komunikace typu spolupráce před komunikací soupeřivou. Budování komunikační kompetentnosti u profesionálních sil a komunikační osvěta neprofesionálů jsou cesty, jak bránit nekonstruktivním a zbytečně konfliktním situacím.

3. Vzdělávání a příprava pracovníků veřejné správy

„Nejvzácnějším zdrojem v jakékoliv organizaci jsou výkonní lidé.“

Peter F. Drucker

Lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím každé organizace a je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. Lidským potenciálem jsou pracovníci, jejich znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také jejich ochota a připravenost k výkonu. V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti i dovednosti člověka a jeho schopnost fungovat jako pracovní síla. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem. Významnou roli v tomto procesu sehrává vzdělávání pracovníků v konkrétních organizacích.

Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.³⁸ Organizace, které nepochopí význam vzdělávání pracovníků, nebudou schopny dosahovat efektivně svých cílů. Pro budoucnost je nezbytné, aby pracovníci měli nejen potřebné znalosti a dovednosti, ale také aby byli připraveni a ochotni zvládat změny.

3.1 Pojetí a význam vzdělávání a rozvoje pracovníků

Jedním z hlavních úkolů personální práce je optimálně spojovat pracovníka s jeho pracovními úkoly a zároveň zajistit, aby byl nejen schopen a připraven plnit tradiční úkoly svého povolání či zaměstnání, ale aby byl schopen a připraven plnit úkoly nové a náročnější, úkoly vyžadující nové, hlubší či širší znalosti a dovednosti, úkoly související se změnami podoby práce v jednotlivých povoláních a zaměstnáních i úkoly překračující tradiční hranice povolání a zaměstnání.

³⁸ Belcourt, M., Wright, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 16

Současné bouřlivé podnikatelské prostředí, radikální rozvoj techniky a technologie, změny způsobu života a lidských potřeb a řada dalších faktorů vyžadují od organizace, aby byly flexibilní a připravené na změny. Je to nutná podmínka pro přežití organizace. A protože **lidské zdroje** jsou nejdůležitějšími zdroji organizace, je to právě jejich flexibilita a připravenost na změny, co o přežití organizace rozhoduje. „*Formování flexibilních a na změny připravených pracovníků pomocí organizací zabezpečeného vzdělávání a rozvoje je v úsilí o přežití organizace jednou z nejdůležitějších aktivit a je i významným zdrojem konkurenčních výhod.*“³⁹

Organizace, která nabízí svým současným i potenciálním pracovníkům **příležitost ke vzdělávání a rozvoji**, investuje do lidí a vytváří si tím dobrou zaměstnavatelskou pověst, a tím i příznivější **podmínky pro získávání a stabilizaci motivovaných a organizaci oddaných pracovníků** na trhu výrobků, služeb i na trhu práce.

Organizací zabezpečené či alespoň podporované nebo umožňované vzdělávání a rozvoj pracovníků se tak stává nejdůležitější personální činností, činností, která má mimořádný strategický význam.⁴⁰

Koubek uvádí následující konkrétní **důvody**, které vyvolávají nutnost vzdělávání a rozvoje pracovníků organizace:

- změny trhu,
- zvýšená proměnlivost podnikatelského prostředí,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit,
- povaha a vývojové tendence trhu práce,
- změny sortimentu výrobků a služeb,
- změny techniky a technologie,
- nutnost lepšího využití technických zařízení a technologií,
- nutnost snižovat náklady,
- organizační změny a změny ve způsobu řízení,
- změny hodnotových orientací lidí,

³⁹ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 315

⁴⁰ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 315

- nutnost zvyšovat kvalitu výrobků a služeb,
- nutnost změn v prvcích organizační kultury,
- nutnost vytvářet v zájmu získávání a stabilizace pracovníků dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace,
- orientace na kvalitu pracovního života,
- rozvoj informačních technologií,
- zvyšování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci atd.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků má mimořádný význam pro efektivní provádění řady dalších personálních činností a má na tyto činnosti významné vazby.⁴¹

Vymezení základních pojmů

Pod pojmem **vzdělávání** rozumíme proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.⁴² Výsledným efektem procesu vzdělávání je **vzdělání**, které můžeme dělit dle různých kritérií. Dle stupňů školské soustavy dělíme vzdělání na základní, střední, vyšší a vysokoškolské.

Vzdělávání (všeobecné vzdělávání) představuje získávání a formování určité struktury všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku fungovat ve společnosti a jsou nezbytným základem pro získání a rozvíjení speciálních pracovních schopností i dalších sociálních vlastností v procesu odborného vzdělávání a rozvoje lidí. Všeobecné vzdělávání se uskutečňuje převážně v institucích základního (povinného) školního vzdělávání a kromě vzdělávacího aspektu se v něm uplatňuje i výchovný aspekt. Jednotlivci z něho potom různě vybaveni vstupují na trh práce nebo do institucí zabezpečujících odborné vzdělávání.⁴³

⁴¹ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 315

⁴² Palán, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, s. 237

⁴³ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 319

Odborné vzdělávání představuje formování specifických znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání a jejich aktualizaci a přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa, organizace či trhu práce. Odborné vzdělávání má svou formální a neformální složku. **Formální složku** tvoří institucionalizované vzdělávání ve vzdělávacích institucích a programech, **neformální složku** pak formování kvalifikace praxí a odborným sebevzděláváním. **Výsledkem** odborného vzdělávání je **kvalifikace pracovníka** pro konkrétní práci či pracovní místo.⁴⁴

Oblast **kvalifikace** nebo také odborná (profesní) příprava formuje specifické znalosti a dovednosti zaměřené na určité zaměstnání.

Kvalifikace a vzdělání jsou obtížně měřitelné a kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Neexistuje také žádná exaktní metoda stanovení požadavků jednotlivých pracovních míst na vzdělání a kvalifikaci osob, které by na nich měly pracovat, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnosti pracovníka a obtížně je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce a dalšími charakteristikami jeho pracovního výkonu.⁴⁵

Odborné vzdělávání zahrnuje:

- ✓ *Základní přípravu na povolání v systému odborných učilišť, středních a vysokých škol. Výsledkem je získání způsobilosti vykonávat určité povolání.*
- ✓ *Orientaci pracovníka – seznámení nově přijatého či nově zařazeného pracovníka s úkoly konkrétní organizace, části organizace, pracovní skupiny, týmu a konkrétního pracovního místa, spojené se zprostředkováním potřebných informací pro řádný výkon práce. Probíhá jako součást systému vzdělávání pracovníků organizace a jejím hlavním cílem je urychlit proces adaptace pracovníka na nové pracovní místo a pracovní prostředí. Během orientace získává pracovník specifické informace, znalosti a dovednosti potřebné pro řádný výkon práce, na kterou byl přijat či nově zařazen.*

⁴⁴ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 319

⁴⁵ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 323

- ✓ *Doškolení (prohlubování kvalifikace)* je pokračováním odborného vzdělávání v oboru, ve kterém člověk pracuje na konkrétním pracovním místě. V knize „Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu“ je tato oblast označována termínem „výcvik“.⁴⁶ Jedná se o neustálý proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům pracovního místa a osvojování si nových znalostí a dovedností ve svém oboru. Tento proces je vyvolaný např. změnami v oboru, technologickými změnami, novými metodami řízení, atd. Doškolení se uskutečňuje převážně v systému vzdělávání pracovníků organizace.

- ✓ *Přeškolení – rekvalifikace* vede k získání znalostí a dovedností, které směřují k osvojení si nového povolání v případech, kdy organizace pracovníky mající povolání⁴⁷ nepotřebuje, a jsou přeškolení na povolání, které naopak podnik potřebuje. Tyto znalosti a dovednosti mohou být více či méně odlišné od těch, které pracovník potřeboval v dosavadním povolání. Hovoří se proto o plné nebo částečné rekvalifikaci. Za zvláštní případ rekvalifikace je považována tzv. „profesní rehabilitace“. Jejím cílem je opětovné pracovní zařazení osob, kterým současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. V systému vzdělávání pracovníků organizace se rekvalifikace provádí většinou v omezené míře. Nejčastěji rekvalifikační vzdělávací aktivity uskutečňují v rámci politiky zaměstnanosti státní instituce nebo vzdělávací instituce akreditované k tomuto účelu v souladu se zákonem o zaměstnanosti.⁴⁸

Rozvoj pracovníků (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) je orientován na získání širšího rozsahu znalostí či dovedností, než jaké potřebuje k výkonu práce ve svém povolání nebo zaměstnání, ale dosáhne i schopnosti aplikovat své dovednosti a znalosti v širším okruhu životních situací. Jedná se spíše o orientaci na kariéru člověka než na jím momentálně vykonávanou práci, na budoucí potřeby a úkoly, na formování flexibilnějšího jedince i na formování žádoucího profilu osobnosti, jeho sociálních vlastností, hodnotových orientací a kultury. Prostřednictvím rozvoje se pracovník stává

⁴⁶ Belcourt, M., Wright, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 16

⁴⁷ *Povolání* je činnost, pro kterou byl člověk vyškolen nebo vyučen, zatímco *zaměstnání* je činnost, kterou člověk skutečně vykonává na svém pracovním místě, bez ohledu na to, zda pro ni byl vyškolen.

⁴⁸ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 319 - 320

adaptabilním pracovním zdrojem, rozšiřuje se možnost jeho uplatnění na vnitřním trhu práce v organizaci i na vnějším trhu práce. Formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.⁴⁹

Rozvoj pracovníků v souladu s potřebami organizace se realizuje v organizačním systému vzdělávání pracovníků, ale stále více dochází k rozvoji i v důsledku individuální iniciativy samotného pracovníka.⁵⁰

V poslední době lze pozorovat zvýšený zájem organizací zejména o takové rozvojové aktivity, kterými jsou vzdělávání v oblasti vedení lidí a komunikace, jazykové vzdělávání, kurzy práce s osobními počítači, aktivity, které přispívají ke zlepšování životních podmínek zaměstnanců či k aktivnímu trávení volného času. Tyto aktivity zlepšují vztah zaměstnanců k organizaci a tím i spokojenost zaměstnanců, což může mít pozitivní dopad i na pracovní výkon. Organizace vytvářejí podmínky, aby se mohli zaměstnanci v těchto oblastech vzdělávat především po pracovní době a mnohdy plně, nebo alespoň zčásti hradí náhrady takového vzdělávání.

Rozvoj lidských zdrojů představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Tradiční vzdělávací a rozvojové aktivity označované jako vzdělávání a rozvoj pracovníků byly orientovány na jednotlivé pracovníky a formování jejich pracovních schopností a jejich osobnosti tak, aby byli v organizaci zaměstnatelní, vykonávali efektivně svou práci a přizpůsobovali se novým pracovním úkolům. Byly orientovány na osobní rozvoj. Rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci za účelem zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů. S tím souvisí pojem **učící se organizace**, tedy organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace.

⁴⁹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 211

⁵⁰ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 320

Orientace na strategii rozvoje pracovníků a strategii rozvoje lidských zdrojů signalizuje to, že organizace je přesvědčena o výhodnosti investic do lidí.⁵¹ V současné době existuje jednoznačný trend chápat rozvoj lidských zdrojů jako investici. Tam, kde došlo ke změně tohoto postoje, mohou školitelé hrát aktivnější roli v řízení organizace.⁵²

Orientace, doškolení a rozvoj lidských zdrojů se tedy uskutečňuje v plné míře v rámci organizací zabezpečeného vzdělávání pracovníků, přeškolení a rozvoj pracovníků pouze zčásti.

Intenzita a šíře záběru organizací zabezpečeného vzdělávání a rozvoje pracovníků závisí na personální strategii a personální politice a zejména pak na strategii a politice vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vzdělávací aktivity organizací bývají považovány i za určitou nezdanitelnou formu odměny pracovníků organizace, za významnou zaměstnavatelskou výhodu, kterou svým pracovníkům organizace nabízí.⁵³

System organizačního vzdělávání pracovníků

Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo organizaci návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové organizační strategie. Vyžaduje to nezbytnou spolupráci oddělení v organizaci i spolupráci s interními a externími odborníky a vzdělávacími institucemi.⁵⁴

Do systému organizačního vzdělávání pracovníků patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolení, přeškolení a rozvoj iniciovaný organizací.⁵⁵ V systému vzdělávání se angažuje personální útvar (resp. oddělení vzdělávání pracovníků), ale také všichni vedoucí pracovníci. Intenzita a šíře

⁵¹ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 320

⁵² Belcourt, M., Wright, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, s. 23

⁵³ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 321

⁵⁴ Vodák, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 64

⁵⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 212

organizačního vzdělávání pracovníků závisí na organizační politice a personální strategii.

Veřejná správa věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou vlastní koncepci vzdělávání a vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají a má i své vlastní vzdělávací instituce.

Nejefektivnějším vzděláváním a rozvojem pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání a rozvoj. Je to **neustále se opakující cyklus**, vycházející ze zásad politiky vzdělávání pracovníků, sledující cíle strategie vzdělávání a rozvoje a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.⁵⁶ Rozumí se jimi především existence skupiny nebo skupin pracovníků – i externích odborníků, iniciujících organizační vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních školících programů, přiměřeně vybavených školících zařízení pro školení mimo pracoviště či vhodných podmínek pro školení na pracovišti. Je třeba mít vlastní či smluvně zajištěné externí školitele, popřípadě vědět, jakým způsobem se bude školení zabezpečovat v případě, že organizace nemá vlastní vhodné vybavení.

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání, potřeby formování pracovních schopností pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se školení bude týkat, oblastí, obsahu metod školení atd. Třetí fází cyklu je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávacího procesu. Protože organizační vzdělávání pracovníků bývá nákladnou záležitostí, musí se organizace zajímat, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny. V následné fázi vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu se zjišťuje, jak se osvědčily nástroje a metody použité ke vzdělávání pracovníků. Objevují se skutečnosti, ke kterým se přihlíží v dalším cyklu, zejména ve fázi identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání.⁵⁷

⁵⁶ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 321

⁵⁷ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, s. 214

Systematické vzdělávání pracovníků organizace je považováno za charakteristický rys moderního řízení lidských zdrojů organizace a má oproti jiným přístupům ke vzdělávání pracovníků řadu předností, které převažují nad některými problémy.⁵⁸

Výhody systematického vzdělávání pracovníků

- Soustavně organizaci dodává odborně připravené pracovníky bez obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Lépe umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí vhodných organizačních opatření.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Umožňuje organizaci uplatňovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu a konkurenceschopnost organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků organizace.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly a její potenciální šance na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.

⁵⁸ Koubek, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE, 2000, s. 322

- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup, usnadňuje jejich kariéru.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

Nevýhody systematického vzdělávání pracovníků

- Zvyšuje náklady spojené se zaměstnáváním lidí.
- Zvyšuje pravděpodobnost, že jiní zaměstnavatelé budou „přetahovat“ pracovníky organizace a v souvislosti s tím se investice vložené do vzdělávání pracovníků organizaci v plné míře nevrátí.

3.2 Zákonná úprava

*„Postavení člověka v této naší civilizační situaci není snadné, je těžší, než bylo v minulosti. Člověk stojí vůči silám, které vypustil jako džina z láhve, fakticky bezbranný, zátěž, které je vystaven, jen těžko zvládá. Aby se s těmito civilizačními nástrahami vyrovnal, potřebuje účinnou pomoc. Je nezbytné mu pomoci, rozšířit a zesílit péči o člověka. **Cílem není ekonomika, technika, věda, nýbrž člověk.**“⁵⁹*

Žijeme v době neustálých a stále se zrychlujících změn. Tak jako se v komerční sféře organizace přizpůsobují měnícím se požadavkům trhu, jsou i organizace veřejné správy nuceny **přizpůsobovat veřejné služby** nejen změnám legislativním, ale především změnám ve vnímání standardů veřejných služeb. Klienty institucí veřejné správy jsou občané, kteří vyžadují rychlé, dostupné a především kvalitní služby. **Zvyšování kvality** veřejných služeb je nepředstavitelné bez vzdělaných, orientovaných, progresivních a motivovaných **zaměstnanců** veřejné správy, tj. úředníků, kteří se ztotožňují s cíli organizace. **Zásadní potenciál každého úřadu tvoří lidé.**

⁵⁹ Leštinská, V., Špaček, D. *Personalistika ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: MU, 2006, s. 52

Česká společnost prochází od roku 1989 hlubokými proměnami ve všech aspektech svého života. Podnětem se staly politické změny, které se promítly do všech sfér vývoje naší společnosti. Také ve veřejné správě probíhají rozsáhlé změny, které se dějí v kontextu pohybu k postindustriální společnosti,⁶⁰ v níž dominuje zejména finanční cyklus a sektor služeb, ekonomický růst nevytváří nutně pracovní místa, značná je nestabilita zaměstnání apod. V této nové společnosti se zákonitě mění role veřejné správy. Na dlouhodobý vývoj lze usuzovat i vzhledem ke zpolitizovanosti veřejné správy a složitosti změn.⁶¹

Stálé změny nutí jednotlivé úřady plně využívat pracovní potenciál svých zaměstnanců a hledat nové, účinnější formy vzdělávání a rozvoje, zkvalitňování řízení, komunikace, motivace a stimulace pracovníků. Od úředníků se nyní očekává adaptabilita a flexibilita pro nové životní situace. Cílem je kompetence, to znamená schopnost člověka neustále se přizpůsobovat novostem a tvůrčím způsobem k nim i přispívat.

Nově se objevující dominantní skupinou jsou pracovníci disponující znalostmi. „Pracovník disponující znalostmi získává přístup k práci, zaměstnání a společenskému postavení prostřednictvím formálního vzdělání.“⁶²

Mnozí lidé se domnívají, že být zaměstnancem ve veřejné správě znamená získat solidní jistotu do důchodu a získat klidnou profesi. Ve znalostní společnosti, kdy dochází k neustálým změnám představ o cílech, to není možné. Lidé ve znalostní společnosti nikdy definitivně nedosáhnou vrcholu vzdělání a během života vymění několik profesí a sociálních rolí. Stejně tak politikové a úředníci musí během krátkého času několikrát změnit zaměření svých úřadů a přístupy k občanům. Místo klasické kanceláře, která je místem pro sjednávání shody, se pro občana stává důležitou součástí úřadu přepážka nebo informační pult, kde je rychle, avšak často také neosobně obslužen.⁶³

⁶⁰ Postindustriální společnost je označovaná jako „společnost znalostí“, je charakteristická mnohonásobnými změnami v kariérové dráze pracovníků, vysokým potenciálem rekvalifikace. Na druhé straně vědeckotechnický rozvoj přináší dequalifikaci pro mnohé skupiny profesí a bere možnost uplatnění lidem s nízkou úrovní vzdělání.

⁶¹ Leštinská, V., Špaček, D. *Personalistika ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: MU, 2006, s. 52

⁶² Drucker, P. F. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002, s. 259

⁶³ Leštinská, V., Špaček, D. *Personalistika ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: MU, 2006, s. 53

Postavení úřadu má svoji specifičnost. Ve výrobní organizaci je produktem finální výrobek, ale úřad jako výsledný produkt vydává rozhodnutí nebo správní akt, např. živnostenský list, rodný list, rozhodnutí o přeplatku na dani, výzva k zaplacení v náhradní lhůtě. Každý doklad musí být v souladu s určitým právním předpisem – zákonem, nařízením vlády, vyhláškou ministerstva apod. Kvalitu jednotlivých výstupů tvoří úředníci, kteří úroveň svých služeb mohou zásadně ovlivnit spokojenost občanů.⁶⁴

Rozvoj tvořivých schopností potenciálu všech pracovníků a jejich zapojení ve prospěch organizace je nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů úřadu a jeho rozvoje v náročných podmínkách reformních procesů.⁶⁵ Reformní procesy s sebou přinášejí také nové nároky na pracovníky a potřebu soustavného vzdělávání a rozvoje. Většina pracovníků managementu i řada výkonných pracovníků veřejné správy je postavena do prostředí, které je pro ně zcela nové a klade vyšší nároky na jejich znalosti a dovednosti. Tyto vyšší nároky jsou způsobeny přechodem nových kompetencí v rámci reformy veřejné správy a s tím spojených požadavků pro výkon určitých pracovních pozic. Nové podmínky vyžadují vysokou míru adaptability organizací i pracovníků na nové jevy a kreativní způsoby řešení vzniklých problémů.⁶⁶

Snahy o nápravná opatření v oblasti byrokratického systému budou narážet na celou řadu problémů. Byrokratický model organizace představuje pro úřady určitá omezení. Po roce 1989 došlo k systémovému zlomu a postupně bylo legislativou rozhodnuto o nutných změnách. Tyto změny se průběžně realizují a měly by napomoci k přeměně veřejné správy ve výkonnější instituce, a to zejména profesionalitou úředníků, tj. jejich **soustavným vzděláváním a rozvojem**.

Cíle vzdělávání pracovníků

„Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci **organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí** zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. **lidí, které zaměstnává**.“

⁶⁴ Leštinská, V., Špaček, D. *Personalistika ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: MU, 2006, s. 67

⁶⁵ Leštinská, V., Špaček, D. *Personalistika ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: MU, 2006, s. 69

⁶⁶ Leštinská, V., Špaček, D. *Personalistika ve veřejné správě*. 1. vyd. Brno: MU, 2006, s. 74

Vzdělávání znamená **investovat do lidí** za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“.⁶⁷

Konkrétní cíle organizace v oblasti vzdělávání by dle Koubka měly být:

- ✓ rozvíjení schopností za účelem zajištění flexibilních pracovníků, kteří budou dobře připraveni na změny,
- ✓ rozvíjení schopností zaměstnanců, aby se zlepšoval jejich výkon,
- ✓ orientace pracovníka, tj. přizpůsobení pracovníka požadavkům pracovního místa, stylu práce,
- ✓ přeškolení, rekvalifikace,
- ✓ rozšiřování pracovních schopností,
- ✓ rozvoj osobnosti pracovníka.

Prostřednictvím vzdělávání v organizaci by měl pracovník získat rozšíření svých profesních znalostí a získat tak nové podněty pro zlepšení své práce. Vzdělávání v organizaci představuje ze strany zaměstnavatele vstřícný přístup k zaměstnanci v rámci nabídky rozšíření jeho znalostí a tím současně také posílení jeho potřebnosti pro organizaci. To by zároveň mělo přispět k posílení loajality ze strany zaměstnanců.

Příprava pracovníků je zaměřena jak na nové zaměstnance, tak i na dosavadní pracovníky. Organizováním této činnosti bývá zpravidla pověřeno vzdělávací oddělení personálního útvaru, jež úzce spolupracuje s jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří mají při přípravě zaměstnanců své nezastupitelné místo. Cílem přípravy pracovníků je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládat měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení. Příprava zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik a další vzdělávání pracovníků. Významnou oblastí je i příprava na výkon řídicí funkce.⁶⁸

⁶⁷ Armstrong, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 531

⁶⁸ Bedrnová, E. – Nový, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, s. 347-348

Vzdělávání a jeho vztah k výkonnosti organizace

Vzdělávání v organizaci napomáhá rozvoji organizační kultury, má vliv na realizaci strategie organizace a je významným činitelem pro efektivnost organizace. Vzděláváním v organizaci se zdokonalují lidské zdroje a je vytvářeno takové prostředí, které vede ke zvýšení spokojenosti pracovníků a jejich vyšší výkonnosti. Všechny činnosti systematického přístupu ke vzdělávání v organizaci vedou ke zdokonalování procesů v organizaci, efektivnosti jednotlivých pracovních výkonů a tím k efektivitě celé organizace. Vzdělávání určuje, zda a jakým způsobem se bude realizovat strategie organizace.

Lidské zdroje představují intelektuální kapitál organizace a jsou pro organizaci nejdůležitějším zdrojem. Z tohoto důvodu je nutné, aby předmětem strategie byl také plán řízení lidských zdrojů. Dlouhodobé cíle organizace nemohou být dosaženy bez věnování dostatečné pozornosti řízení lidských zdrojů.⁶⁹

Vzdělávání v organizaci by mělo vést k zajištění takového prostředí v organizaci, které zajistí větší spokojenost pracovníků s vykonáváním jim svěřené pracovní činnosti a současně je motivovalo ke zvyšování výkonu. Dostatečně motivovaní pracovníci mají zájem na zvyšování efektivity svého pracovního výkonu a současně tak dochází ke zdokonalování pracovních procesů a zvýšení výkonu organizace.

Vnější prostředí organizace má vliv na efektivní činnost organizace. Legislativní změny, sociální hodnoty, demografické uspořádání společnosti, ekonomické klima, to všechno jsou faktory, které ovlivňují činnost organizace. Systém řízení lidských zdrojů by měl proto být schopen postihnout každou změnu výše uvedených faktorů a zdokonalit tak schopnost pracovníků na tyto změny reagovat. Toho je možné docílit změnou vzdělávání.

⁶⁹ Belcourt, M., Wright, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha, 1998, s. 75

Zákonná úprava vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů

„Organizace založená na využívání specializovaných znalostí musí být jak učící se organizací, tak i organizací vyučující. Znalosti se dnes ve všech oblastech mění tak rychle, že znalostní pracovníci, kteří do své práce neintegrují nepřetržité vzdělávání, zakrní a velice brzy začnou ztrácet krok.“⁷⁰

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.⁷¹

Vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů (dále ÚFO) vychází z usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Tato pravidla jsou aplikována do resortu Ministerstva financí směrnicí ministra financí č. 9/2006 ke vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech resortu. Inovačním impulzem pro vzdělávání zaměstnanců ÚFO byl dokument Modernizace daňové správy, schválený vedením Ministerstva financí č. 11/2006 dne 24. 2. 2006. Zmíněná Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech jsou přílohou č. 3, této práce.

Výkon správy daní je do značné míry závislý na odborné připravenosti a možnosti kvalifikačního růstu zaměstnanců územních finančních orgánů. Protože v českém školství nejsou připravováni odborníci se specializací na státní správu, je u nových zaměstnanců resortu Ministerstva financí nutné odstraňovat kvalifikační deficity interním vzděláváním. Vedle toho je nezbytné průběžně doplňovat a aktualizovat vědomosti a dovednosti stávajících zaměstnanců.

Po stránce koncepční, metodické, obsahové a částečně organizační zajišťuje vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů Ministerstvo financí.

⁷⁰ Drucker, Peter F., Maciariello, J. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006, s. 176

⁷¹ Barták, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 11

Ve vzdělávání zaměstnanců se uplatňují principy kontinuity vzdělávání, prostupnosti a uznávání vzdělání, variability obsahu a forem vzdělávání a plurality subjektů vzdělávání.

Hlavní principy ve vzdělávání ÚFO jsou tyto:

- **Kontinuita vzdělávání** znamená pojetí vzdělávání jako systémového celoživotního procesu, který vychází ze stanovených kvalifikačních požadavků. Je prostředkem k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho profesní kariéry.
- **Prostupnost a uznávání vzdělání** znamenají, že předpoklady, požadavky a kvalifikace získané v rámci interního vzdělávání zaměstnanců ÚFO jsou plně uznávány ve všech úřadech daňové správy.
- **Variabilita obsahu a forem vzdělávání** znamenají rozmanitost obsahu vzdělávání odpovídající potřebám odborného růstu zaměstnanců (pružné změny obsahu schváleného vzdělávání bez složitých administrativních procedur) a využívání různých forem vzdělávání, např. prezenčního studia, distančního studia, distribuovaného vzdělávání (eLearningu), samostudia, výcviku.
- **Pluralita subjektů vzdělávání** znamená využívání jak interních, tak externích dodavatelů vzdělávacích aktivit.⁷²

V průběhu formulování vzdělávacích potřeb byli zaměstnanci rozčleněni do skupin podle stejných, případně souvisejících činností ve výkonu správy daní. Tím bylo možné rámcově charakterizovat požadavky na vědomosti, dovednosti a pracovní návyky budoucích uživatelů systému vzdělávání.

⁷² Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů. Metodický materiál.

Dle popisů pracovních činností jsou uživatelé systému vzdělávání rozčleněni do následujících profesních skupin:

- ✚ zaměstnanci, vykonávající správu daní, členěnou podle jednotlivých fází daňového řízení,
- ✚ metodici finančních ředitelství pro jednotlivé daně,
- ✚ řídicí zaměstnanci (tj.: ředitelé, zástupci ředitelů, vedoucí odborů a oddělení finančních ředitelství a finančních úřadů),
- ✚ lektori z řad pracovníků české daňové správy,
- ✚ jiní pracovníci jako jsou informatici, personalisté, pracovníci vnitřní správy.

3.3 Praktická realizace vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů

Na základě analýzy vzdělávacích potřeb jednotlivých cílových skupin byl zpracován návrh koncepce vzdělávání, na jejímž základě probíhá resortní interní vzdělávání prostřednictvím časově fázovaného, otevřeného a flexibilního trojstupňového vzdělávacího systému, zaměřeného na nové zaměstnance, odborné pracovníky, střední a vrcholový management územních finančních orgánů (dále ÚFO), který je průběžně inovován. Ve vzdělávání, které je zaměřeno na daňovou problematiku, jde o proces vedoucí ke kvalitnímu **osvojení** vědomostí, dovedností, návyků a postojů v oblasti správy daní, dotací, práva, ekonomiky, účetnictví, řízení, psychologie.

Trojstupňový vzdělávací systém vychází z všeobecně respektovaných pedagogických zásad a principů, kterými jsou - postup od jednoduššího poznatku ke složitějšímu, uspořádanost učebních obsahů a ověřování úrovně osvojení učiva posluchači. Intervaly mezi absolvováním jednotlivých vzdělávacích stupňů jsou obdobím ověřování úrovně zvládnutí daňové legislativy a dalších teoretických poznatků, potřebných k výkonu správy daně zaměstnancem v příslušné oblasti.⁷³

⁷³ Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů. Metodický materiál.

I. stupeň – vstupní vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců je členěno na část všeobecnou, profilující a fakultativní.

➤ ***Všeobecná část*** vstupního vzdělávání (označována jako kurz A) je realizována jak po organizační, tak po lektorské stránce finančními ředitelstvími. Cílem kurzu je nově nastoupivším pracovníkům poskytnout ucelený základní přehled o vymezení ÚFO a z nich zejména finančních úřadů jako úřadů státní správy, o jejich organizaci a činnosti (působnosti). Kurz poskytne základní informace o systému správy daní a daňové soustavy, základních termínech a o jednotlivých oborech působnosti finančních úřadů, tedy jednotlivých spravovaných daních, odvodech, poplatcích, apod., o daňovém procesu a o oborech a prostředcích se správou daní bezprostředně souvisejících (účetnictvím, informatikou daňové správy).

Nedílnou součástí kurzu jsou i informace o postavení, právech a povinnostech státních zaměstnanců a konkrétně pracovníků daňové správy a pravidlech jejich činnosti, zejména etických a bezpečnostních.

➤ ***Profilující část*** vstupního vzdělávání tvoří 8 kurzů členěných podle jednotlivých fází daňového procesu (označovány jako kurzy B), které jsou realizovány ve vzdělávacích zařízeních.

➤ ***Výběrové kurzy*** (označovány jako kurzy C, D, E, F, H, G a I), které jsou součástí trojstupňového systému, obsahově pokrývají oblast základů práva, komunikaci, výpočetní techniku, účetnictví a oceňování.

Všeobecná část vstupního vzdělávání a osvojení učiva některého z osmi kurzů profilující části vstupního vzdělávání je **povinné**. Účastník si zde osvojí nejen základní odborné vědomosti k praktickému výkonu své profese, ale i poznatky o postavení, funkci a organizaci daňové správy a dovednosti práce s informačními systémy. Všeobecnou část vstupního vzdělávání absolvuje nový zaměstnanec do tří měsíců od vzniku pracovního vztahu k ÚFO. Některý z kurzů profilující části vstupního vzdělávání do jednoho roku.

II. stupeň – vstupní vzdělávání

II. stupeň je členěn do osmi **odborných** kurzů (označovány jako OK), které jsou určeny těm zaměstnancům, kteří úspěšně absolvovali I. stupeň vzdělávání. Při průběžném vzdělávání II. stupně jde zejména o **prohloubení** znalostí, potřebných k řešení rutinních případů daňové praxe.

III. stupeň – vstupní vzdělávání

III. stupeň je nejvyšším stupněm vzdělávání pracovníků ÚFO. Tvoří jej **odborné specializační kurzy** (označovány jako OSK). Tyto kurzy jsou určeny zaměstnancům s nejméně tříletou praxí, kteří vedle dobrých znalostí daňových zákonů, mají dvouleté praktické zkušenosti z výkonu správy daní a budou samostatně řešit složité případy daňových řízení. Podmínkou k zařazení do výuky je absolvování obou nižších stupňů vzdělávání.

Na trojstupňový vzdělávací systém **navazuje** vzdělávání v kurzech, které mají **fakultativní charakter**.

Odborné aktualizací kurzy

Odborné aktualizací kurzy (označovány jako OAK) jsou určeny pro zkušené zaměstnance ÚFO, kteří mají nejméně čtyřletou praxi ve správě daní. Vedle základních řad, věnovaných jednotlivým segmentům daňové problematiky, jsou v nabídce i aktualizací kurzy výběrové s důrazem na oblast právní, dále se zaměřením na finanční analýzu a na přípravu v oblasti psychologie včetně komunikace při jednání s daňovým poplatníkem.

Vzdělávání metodiků

Vzdělávání metodiků slouží k jejich odbornému růstu. V těchto kurzech jde o získání a osvojení nejnovějších legislativních změn v oblasti daní.

Vzdělávání managementu

Kurzy pro řídicí zaměstnance jsou určeny ředitelům a zástupcům ředitelů, vedoucím odborů a vedoucím oddělení finančních ředitelství i finančních úřadů. Vedle odborných témat je zde pamatováno i na právní, psychologické a sociologické aspekty řízení.

Vzdělávání lektorů

Ve fakultativních kurzech (Andragogika I a Andragogika II) jsou osvojovány a rozvíjeny pedagogicko-psychologické znalosti a dovednosti potřebné pro efektivní didaktický výkon lektorů.

Jazyková příprava

Jazyková příprava zaměstnanců ÚFO probíhá v garanci finančních ředitelství na základě Zákoníku práce a vnitřních směrnic jednotlivých finančních ředitelství.

Vzdělávání zaměstnanců ÚFO je realizováno na základě schváleného programu vzdělávacích akcí, sestavovaného dvakrát ročně zástupci Ministerstva financí, finančních ředitelství a úseky vzdělávání vzdělávacích zařízení na příslušný školní rok, který se dělí na dva semestry. Tento program vzdělávacích akcí, kde jsou také podrobnosti o cílech výuky, obsahu a rozsahu učiva, metodách výuky, formách ověřování vědomostí a dovedností a v neposlední řadě také počet zaměstnanců za jednotlivá finanční ředitelství, kteří se mohou daného školení zúčastnit je zveřejněn jednak na resortním intranetu, dále je k dispozici u personálních oddělení jednotlivých finančních ředitelství. Program vzdělávacích akcí je na základě vzdělávacích potřeb průběžně aktualizován.

O zařazení zaměstnance k účasti na vzdělávací akci rozhoduje ředitel příslušného finančního ředitelství, který tuto pravomoc může delegovat na pracovníka personálního oddělení, jehož pracovní náplň zahrnuje oblast vzdělávání.

Metody vzdělávání

Ve vzdělávacích zařízeních je výuka zajišťována stálým lektorským sborem. Některá témata tu vyučují lektoři externí (pracovníci Ministerstva financí, Vysokých škol, České správy sociálního zabezpečení, Katastrálního úřadu, Svazu účetních a pedagogové Filozofické fakulty Univerzity Karlovy).

Volba didaktických forem a prostředků je podřízena vzdělávacím cílům, formulovaným pro každý kurz v učebních osnovách. Vedle toho je tu, a to platí především u kurzů typu B, i nutnost vyrovnávat zjištěné rozdíly v úrovni předchozího osvojení znalostí jednotlivými kurzisty. Verbální výuka (např. forma přednášky) je používána pouze v úvodní fázi jednotlivých tematických celků. Lektori jsou vedeni k optimalizaci poměru mezi skupinovou a individuální prací.

Ve všech fázích výuky se doporučuje otevřená komunikace mezi lektorem, posluchači i mezi frekventanty navzájem, aby bylo umožněno každému posluchači ověřit si dovednost uplatnit nově nabyté vědomosti na praktických příkladech z daňové praxe. Je podporována a rozvíjena schopnost účastníků argumentovat. Očekává se jejich aktivita a iniciativa, odpovídající profesním zkušenostem a funkčnímu zařazení.⁷⁴

Učební pomůcka Tax Test

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci ÚFO pracují v resortu, ve kterém se překotně vyvíjí legislativa, bylo třeba upravit pracovní pomůcky tak, aby byly schopné včas na tyto změny reagovat. Proto byl vyvinut softwarový program Tax Test, který je efektivním pomocníkem při vzdělávání zaměstnanců ÚFO i při řešení konkrétních úkolů v daňovém úřadě.

Program byl vyvíjen a postupně uváděn do provozu od roku 2000. Dnes je využíván jako učební, cvičební a testovací softwarový program, který je přenosný počítačovou sítí do vzdělávacích zařízení a na všechna odborná pracoviště resortu. Program slouží při studiu a samostudiu, opakování a ověřování vědomostí při interním vzdělávání a je dostupný všem zaměstnancům české daňové správy. Tento program mohou využívat zaměstnanci daňové správy v rámci samostudia, mohou ho využívat i lektori pro přípravu svých kurzů.

Kurzy jsou realizovány buď v rámci finančních úřadů, finančních ředitelství nebo ve vzdělávacích zařízeních ÚFO Přebrada v Luhačovicích nebo Smilovicích.

⁷⁴ Pravidla pro vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů. Metodický materiál.

3.4 Dílčí závěr

Zaměření personalistů na vzdělávání je významným krokem k úspěchu. Primárně se vzdělávání týká jednotlivých zaměstnanců, kterým přináší prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace, rozvoj znalostí a dovedností potřebných k uspokojivému výkonu. Plánované a systematické vzdělávání zaměstnanců je spojeno s nemalými náklady, avšak na druhou stranu přináší zisky ve formě úspěchu a konkurenčních výhod. Pokud organizace vynakládá úsilí na vzdělávání, investuje jak do úspěchu svých zaměstnanců, tak i do úspěchu vlastního. Zaměstnanci tvoří v organizaci živé jádro, které vypovídá o organizaci mnohé. Pokud organizace vzdělává své zaměstnance, rozvíjí i sama sebe.

4. Průzkumné šetření

Připravenost pracovníků veřejné správy na komunikaci s veřejností

4.1 Cíle práce

Průzkumné šetření bylo zaměřeno na problematiku připravenosti pracovníků územních finančních orgánů na komunikaci s veřejností. Pro účely průzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření, aby bylo možno získané informace kvantifikovat a verifikovat hypotézy. Cílem dotazníku bylo zjistit, jakým způsobem zaměstnanci získávají potřebné znalosti a dovednosti k jejich každodenní komunikaci s veřejností, zjistit názor pracovníků na kvalitu a množství kurzů poskytovaných zaměstnavatelem a zhodnotit umění uplatňovat komunikační dovednosti v praxi. Z výsledku šetření nelze vyvozovat obecné závěry, neboť jde o průzkum pouze u vybrané části zaměstnanců veřejné správy, a to u pracovníků finančních úřadů v městě Brně.

K daným cílům jsem si stanovila následující hypotézy.

Hypotéza 1:

Všichni pracovníci veřejné správy se na komunikaci s veřejností připravují v rámci systému vzdělávání v organizaci.

Hypotéza 2:

Více než 50 % pracovníků veřejné správy je spokojeno s kvalitou a rozsahem poskytovaných informací v rámci systému vzdělávání v organizaci.

Hypotéza 3:

Připravenost pracovníků veřejné správy na komunikaci s veřejností vyplývá i z jejich osobní iniciativy. Více než 80 % pracovníků veřejné správy se vzdělává z osobní iniciativy.

Hypotéza 4:

Více než 80 % pracovníků veřejné správy získává komunikační dovednosti v rámci dosavadního systému vzdělávání v organizaci.

4.2 Projekt průzkumu – výběr respondentů, charakteristika souboru

Kvantitativní průzkumné šetření bylo provedeno v první polovině února 2010 formou anonymního dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven speciálně pro tento průzkum a obsahoval celkem 21 dotazníkových položek, z nichž poslední 3 tvořily otázky identifikační, které měly charakterizovat respondenty podle věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky zaměstnání na finančním úřadě (dále FÚ). Dotazovaným respondentům byly položeny otázky uzavřené se škálovými stupnicemi i otázky otevřené. Vzor dotazníku tvoří Přílohu č. 1 této diplomové práce.

Zkoumaný soubor tvořilo 80 pracovníků územních finančních orgánů v městě Brně, to znamená zaměstnanci pěti brněnských finančních úřadů: FÚ Brno I, FÚ Brno II, FÚ Brno III, FÚ Brno IV a FÚ Brno-venkov, v zastoupení 40 pracovníků FÚ Brno II a dalších 40 tvořili pracovníci zbývajících brněnských FÚ. Zaměstnanci měli možnost se do dotazníkového šetření zapojit dobrovolně a anonymně.

První polovinu průzkumného souboru tvořili zaměstnanci FÚ Brno II, jehož jsem pracovnící i já. Z důvodu, že pracovníky FÚ Brno II osobně znám, provedla jsem záměrný výběr respondentů, aby byly zastoupeny všechny věkové kategorie s různým dosaženým vzděláním a různé délky praxe zaměstnanců z oddělení vyměřovacího, oddělení majetkových daní, kontrolního, vymáhacího a registračního, kde se nejvíce

uskutečňuje bezprostřední komunikace s občany.⁷⁵ Dotazník byl mnou rozeslán 40 zaměstnancům FÚ Brno II elektronickou formou na jejich pracovní adresy. Z důvodu zachování naprosté anonymity při odevzdávání vyplněných dotazníků jsem do e-mailu připojila poznámku o možnosti odevzdání dotazníku na sekretariát vedoucí oddělení, kde je rozdělována zaměstnancům korespondence.

Druhé polovině souboru byl dotazník k vyplnění distribuován sekretářkou ředitele rovněž elektronickou formou. Tato polovina souboru je utvořena náhodným výběrem respondentů z každého dalšího brněnského úřadu 10 pracovníky. Vyplněné dotazníky od této části souboru respondentů mi byly vráceny buď elektronickou formou, nebo v tištěné podobě přes sekretářku ředitele.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Návratnost dotazníků činila 87 % ze všech distribuovaných kusů. Dotazník vyplnilo a vrátilo 38 pracovníků z FÚ Brno II a 32 pracovníků z ostatních úřadů. Dotazník byl vlastní a byl sestaven speciálně pro tento průzkum. Informace získané z odpovědí respondentů byly analyzovány následovně: u otázek, jejichž charakter to dovoloval, byly spočítány četnosti odpovědí, u ostatních otázek byla provedena obsahová analýza odpovědí. Výsledky zpracování jednotlivých položek dotazníku jsou prezentovány slovně i grafickým znázorněním v procentuálním vyjádření.

Výsledky identifikačních otázek ze závěru dotazníku uvádím hned na začátku pro získání představ o výběrovém souboru respondentů. Dále jsou výsledky seřazeny podle pořadí položek v dotazníku.

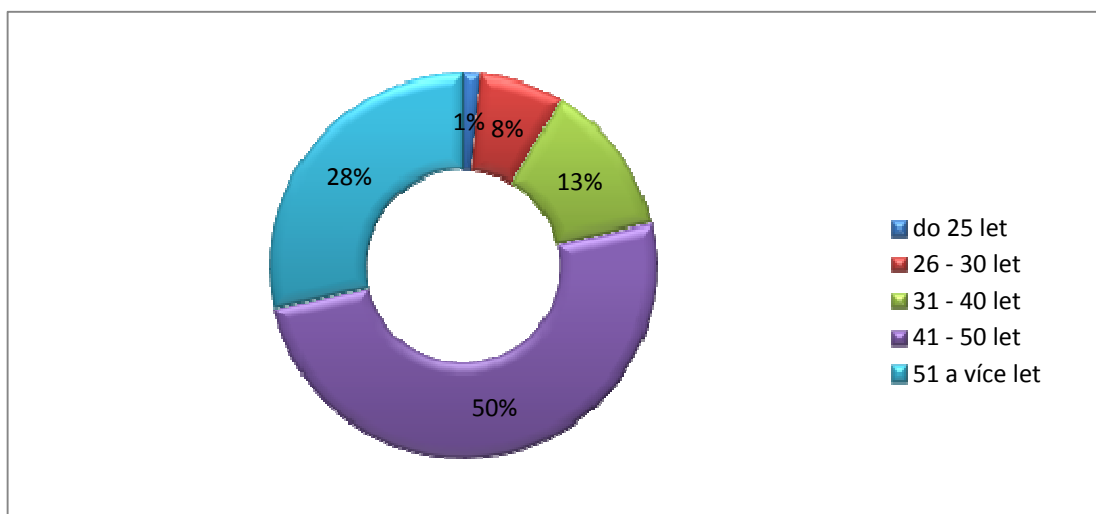
⁷⁵ FÚ Brno II zaměstnává celkem 132 pracovníků – stav k 1. 3. 2010.

Otázka č. 19: Kolik je Vám let?

Soubor respondentů jsem podle věku rozdělila do pěti věkových kategorií. Respondenty tvořil 1 zaměstnanec do 25 let (1 %), 5 zaměstnanců ve věku 26 – 30 let (8 %), 9 zaměstnanců ve věku 31 – 40 let (13 %), 35 zaměstnanců ve věkové kategorii 41 – 50 let (50 %) a 20 zaměstnanců starších 51 let (28 %).

Polovinu souboru dotazovaných tedy tvořili zaměstnanci ve věku 41 - 50 let, druhou největší skupinou byli zaměstnanci starší 51 let a nejmladší respondent ve věku do 25 let byl pouze jeden. Přesná struktura respondentů podle věkových kategorií je znázorněna v grafu 1.

Graf 1: Struktura respondentů podle věku

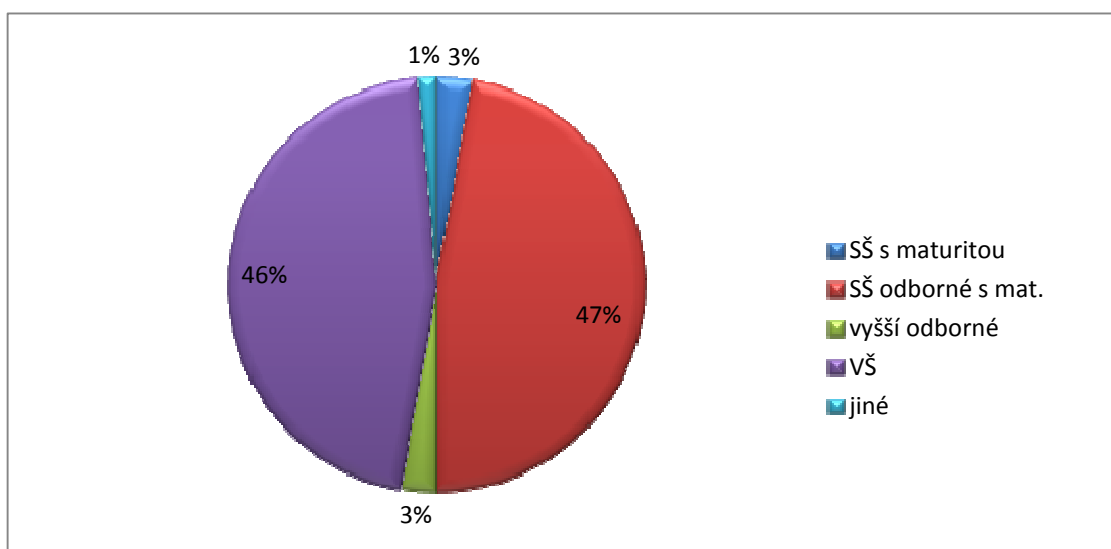


Otázka č. 20: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Dotazníku se zúčastnili 2 pracovníci finančních úřadů se středoškolským vzděláním s maturitou (3 % souboru), 33 pracovníků se středoškolským odborným vzděláním s maturitou (47 %), 2 pracovníci s vyšším odborným vzděláním (3 %), 32 pracovníků s vysokoškolským vzděláním (46 %) a pracovník s jiným vzděláním – vědecká aspirantura (1 %).

Z tohoto šetření je zřejmé, že zastoupení pracovníků brněnských finančních úřadů se středoškolským a vysokoškolským vzděláním je téměř rovnoměrné. Podrobnou strukturu respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání lze nalézt v grafu 2.

Graf 2: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání

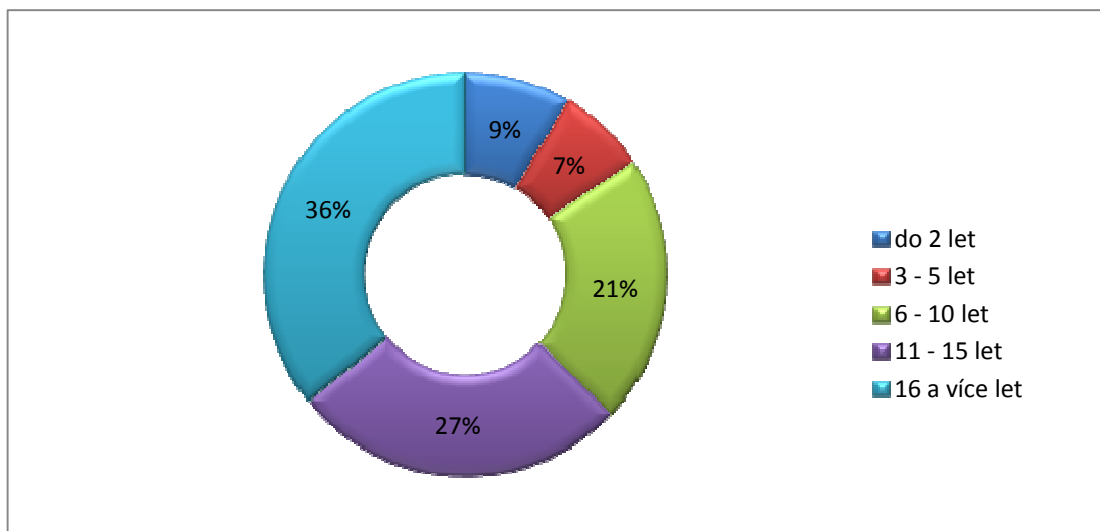


Otázka č. 21: Jak dlouho pracujete na FÚ?

Dobu zaměstnání na finančních úřadech jsem rozdělila do 5 kategorií. První kategorii s praxí na FÚ do 2 let tvořilo 6 zaměstnanců (9 %), druhou kategorii s praxí 3 – 5 let tvořilo 5 pracovníků (7 %), třetí kategorii praxe 6 – 10 let utvořilo 15 zaměstnanců (21 %), čtvrtou kategorii praxe 11 – 15 let činilo 19 pracovníků (27 %) a pátou nejpočetnější kategorii s praxí více než 16 let utvořila skupina 25 zaměstnanců (36 % dotazovaných).

Z výsledků této otázky je patrné, že nejpočetnější zaměstnaneckou skupinou brněnských finančních úřadů jsou pracovníci s praxí na FÚ minimálně 16 let. Přesné odpovědi respondentů týkající se délky jejich působení na FÚ lze nalézt v grafu 3.

Graf 3: Struktura respondentů podle délky zaměstnání na FÚ



Otázka č. 1: Který typ vzdělávání jste v průběhu pracovního poměru na FÚ absolvoval/a?

Zaměstnancům územních finančních orgánů je nabízena široká škála odborných vzdělávacích kurzů, jak již bylo uvedeno v teoretické části práce. Zaměstnanci se podle délky praxe na finančním úřadě účastní různých typů kurzů. V dotazníkovém šetření mohl každý zaměstnanec uvést více typů kurzů, které v průběhu své působnosti na úřadu absolvoval.

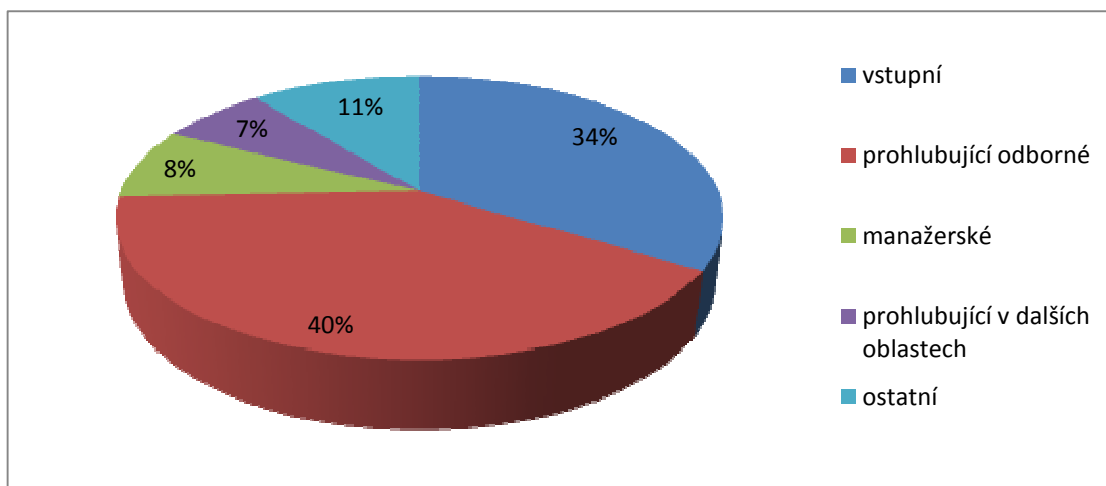
Z odpovědí vyplynulo, že vstupního vzdělávání ze souboru 70 dotazovaných pracovníků se zúčastnilo 50 respondentů (71 %) a prohlubujícího odborného vzdělávání se zúčastnilo 60 respondentů (86 %) během jejich celkového zaměstnání na finančním úřadě. Manažerského vzdělávání se zúčastnilo 12 zaměstnanců z dotazovaných (17 %), prohlubující vzdělávání v dalších oblastech absolvovalo 10 pracovníků a ostatního vzdělávání – jazykových kurzů se zúčastnilo 16 pracovníků.

Dotaz na účast ve vstupním vzdělávání a následná odpověď vyvolávají domněnku, že zbývající část respondentů (20 pracovníků) je buď zaměstnána na finančním úřadě již od doby, kdy snad ještě vstupní školení nebylo pro zaměstnance

povinné, anebo jejich odpovědi nejsou pravdivé. V současné době je všeobecná část vstupního vzdělávání a osvojení učiva některého z osmi kurzů profilující části vstupního vzdělávání povinné, jak již bylo uvedeno v kapitole 3 teoretické části práce. Účastník si zde osvojí nejen základní odborné vědomosti k praktickému výkonu své profese, ale i poznatky o postavení, funkci a organizaci daňové správy a dovednosti práce s informačními systémy. Všeobecnou část vstupního vzdělávání absolvuje nový zaměstnanec do tří měsíců od vzniku pracovního vztahu k územnímu finančnímu orgánu. Některý z kurzů profilující části vstupního vzdělávání do jednoho roku.

Z této části průzkumného šetření lze vyvodit shrnutí, že všichni respondenti absolvovali během svého zaměstnání na finančním úřadě nejméně 2 typy vzdělávacích kurzů. Je zaznamenán celkový počet 148 absolvovaných kurzů na 70 členů zkoumaného souboru. Konkrétní počty a typy kurzů i v procentuálním vyjádření uvádí graf 4.

Graf 4: Typ vzdělávání zaměstnanců na FÚ

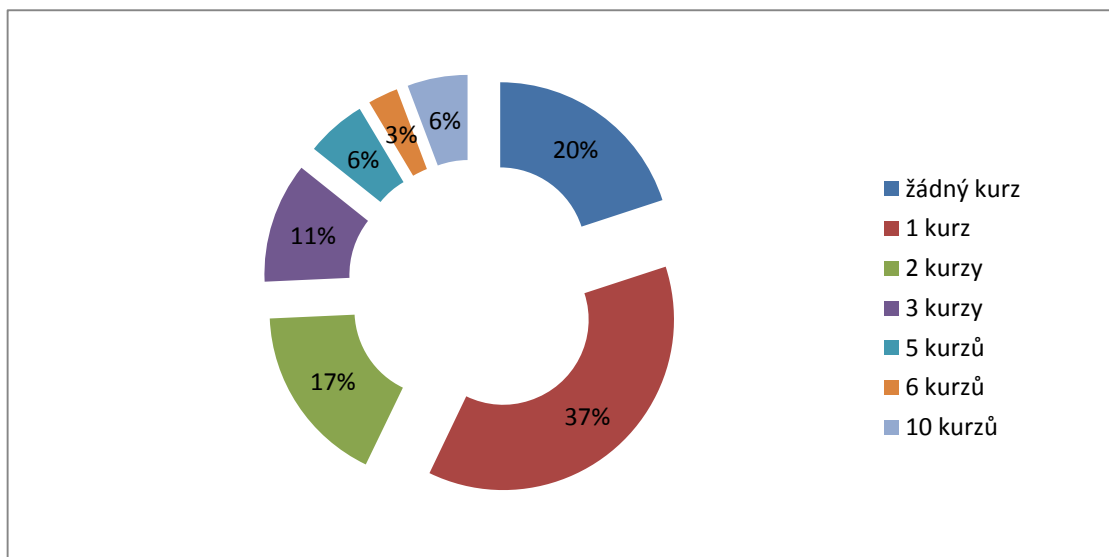


Otázka č. 2: Kolika vzdělávacích kurzů poskytovaných zaměstnavatelem jste se zúčastnil/a v posledních 2 letech?

Méně než jedna polovina dotazovaných se zúčastnila za poslední 2 roky alespoň jednoho vzdělávacího kurzu v zaměstnání. 1 kurz absolvovalo 26 dotazovaných (37 %), 2 kurzů se zúčastnilo 12 pracovníků (17 %), 3 kurzů se zúčastnilo 8 dotazovaných (11 %), počet 4 vzdělávací kurzy nevedl nikdo z účastníků šetření, účast v 5 kurzech potvrdili 4 pracovníci (6 %), 6 kurzů se zúčastnili 2 dotázaní (3 %) a počet 10 absolvovaných kurzů uvedli 4 zaměstnanci (6 %). Z celkového počtu 146 uskutečněných kurzů činí tedy průměr 2 kurzy na jednoho zaměstnance za poslední dva roky.

Z odpovědí lze usoudit, že čtrnácti zaměstnancům ze zkoumaného souboru (20 %) buď nebyl poskytnut zaměstnavatelem žádný vzdělávací kurz v předchozích 2 letech, nebo se ho respondenti z nějakých důvodů nezúčastnili. Odpovědi na druhou otázku dotazníku znázorňuje graf 5.

Graf 5: Počet absolvovaných kurzů

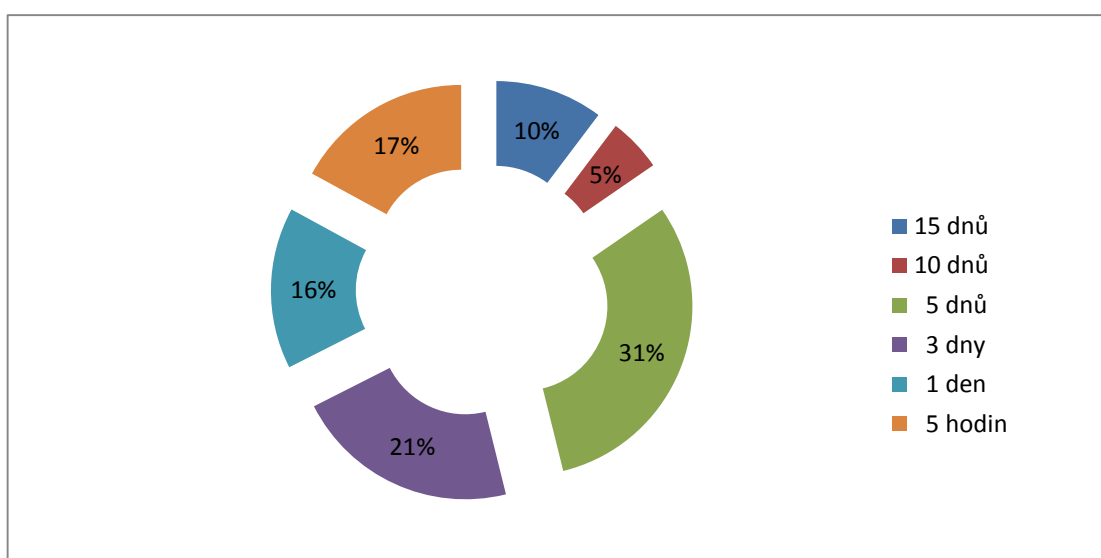


Otázka č. 3: Jak dlouho kurz/y trval/y?

Nejčastěji uváděná odpověď na délku trvání absolvovaných zaměstnaneckých vzdělávacích kurzů byla 5 dnů (31 %). Těchto kurzů se zúčastnilo 36 zaměstnanců. Na druhém místě nejčastější uvedená délka kurzu byla 3 dny (21 %), účast uvedlo 25 zaměstnanců a nejkratší kurzy (spíše školení) byly pětihodinové (17 %), absolvovalo 20 respondentů.

Na základě předchozí otázky o počtu uskutečněných kurzů z těchto odpovědí vyplývá, že respondenti neuvedli délku trvání všech absolvovaných kurzů.

Graf 6: Délka kurzů

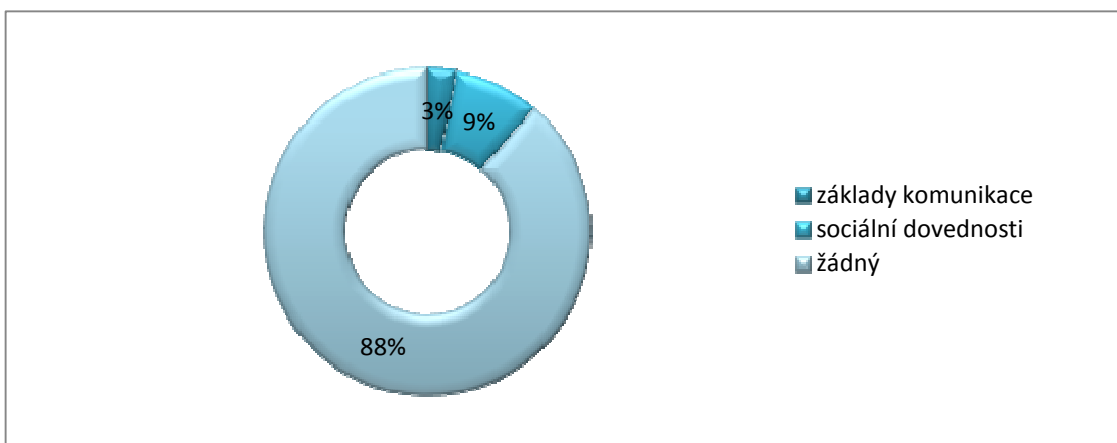


Otázka č. 4: Zúčastnil/a jste se v posledních 2 letech kurzů „Základy komunikace“ nebo „Sociální dovednosti“? Pokud ano, napište prosím, jak dlouho kurz/y trval/y?

Na čtvrtou otázku odpovědělo kladně z celkového počtu 70 respondentů souboru 8 pracovníků, z nichž 6 se zúčastnilo kurzu sociálních dovedností trvajícího 3 dny, a 2 pracovníci absolvovali kurz základů komunikace v délce trvání 5 dnů.

O počtu navštívených kurzů komunikačních dovedností za poslední dva roky vypovídá procentuálně graf 7.

Graf 7: Účast na kurzech komunikačních dovedností za poslední 2 roky

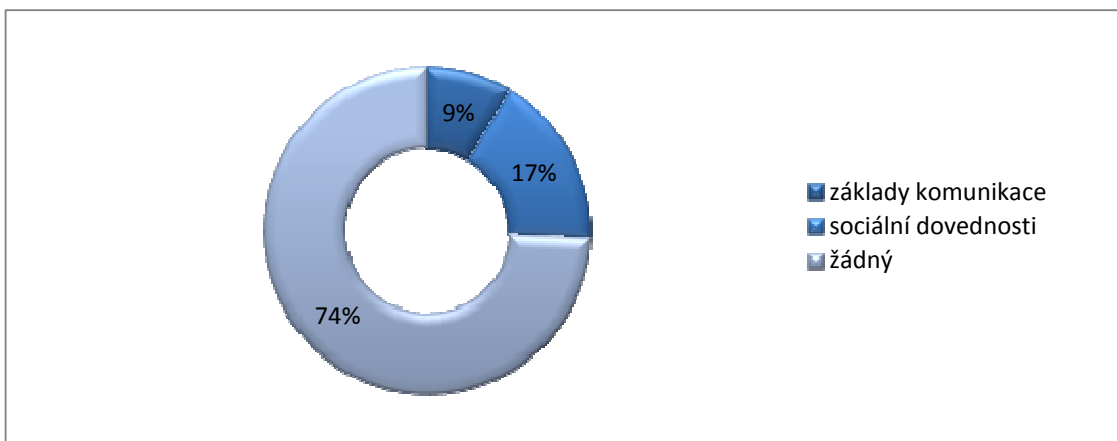


Otázka č. 5: Zúčastnil/a jste se během Vašeho dosavadního zaměstnání na FÚ kurzu zaměřeného na komunikační dovednosti nebo na oblast psychologie? Pokud ano, uveďte prosím, jakého.

Na pátou otázku zareagovalo kladně z celého souboru pouze 18 dotazovaných, včetně respondentů odpovídajících kladně již na předchozí čtvrtou otázku. 12 dotazovaných pracovníků v odpovědi uvedlo kurz sociálních dovedností a 6 respondentů se zúčastnilo základů komunikace, opět v délce trvání 3 a 5 dní.

Poměr absolvovaných kurzů komunikačních dovedností ukazuje graf 8.

Graf 8: Účast na kurzech komunikačních dovedností celkem

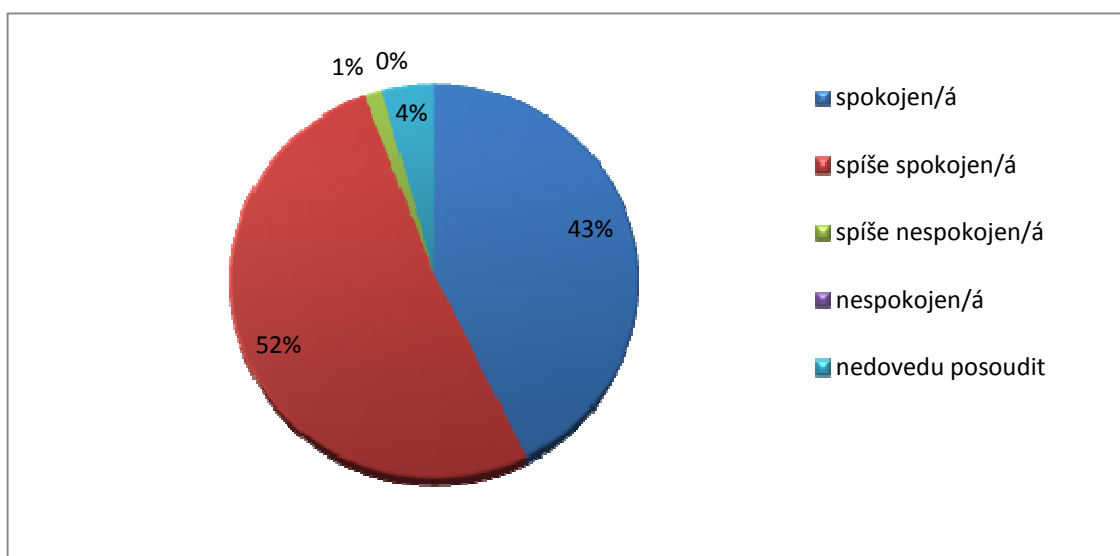


Otázka č. 6: Byl/a jste spokojen/a s délkou kurzů, které jste absolvoval/a?

Respondenti u této otázky měli možnost vybrat a označit jednu z nabízených 5 možných variant odpovědí. Většina dotázaných v počtu 36 pracovníků (52 %) označila variantu, že jsou s délkou kurzů nabízených kurzů spíše spokojeni a další velkou skupinu tvořilo 30 pracovníků (43 %), kteří odpověděli, že jsou spokojeni. Spíše nespokojen/a označil 1 respondent (1 %) a zdůvodnil/a velmi obecnými informacemi. Nedovedli posoudit 3 dotázaní pracovníci (4 %).

Obecně je možno konstatovat spokojenost zaměstnanců s délkou vzdělávacích kurzů, nespokojenost nevyjádřil žádný respondent. Jako zdůvodnění svých odpovědí uvedla většina pracovníků, že délka kurzů odpovídala jejich náplni. Názorně vyjadřuje graf 9.

Graf 9: Spokojenost s délkou kurzů

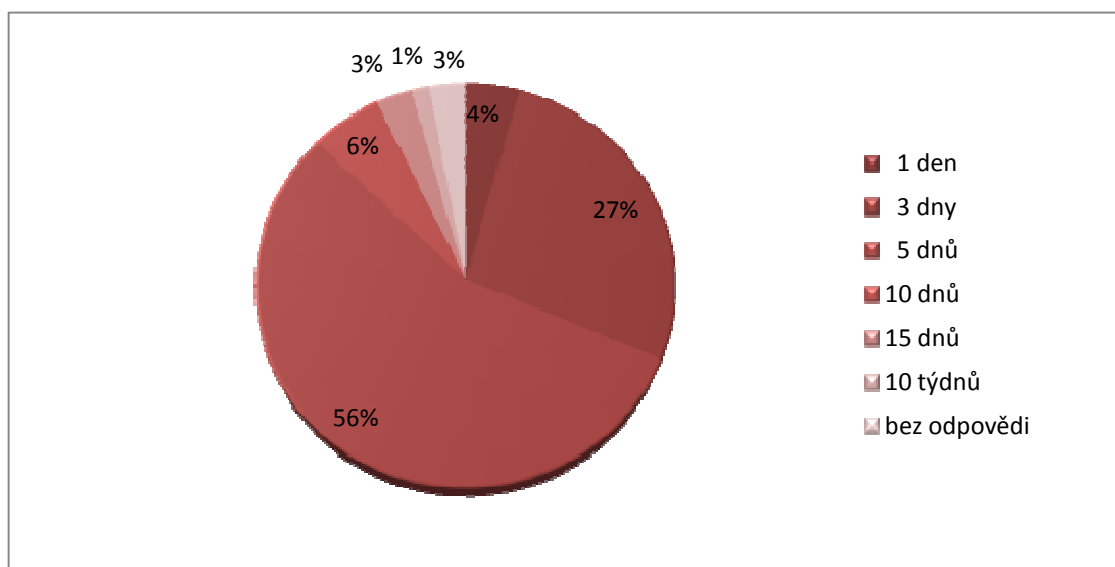


Otázka č. 7: Jakou délku kurzu byste byli schopni akceptovat?

Většinou odpovědí na otázku o přijatelné délce kurzu pro pracovníky byla délka kurzu 5 dnů (odpovědělo 56 % dotázaných). Dva pracovníci neodpověděli vůbec a maximální uvedená akceptovatelná délka kurzu byla v jednom případě 10 týdnů.

Svou odpověď zdůvodnili např. tím, že třídní kurzy se jeví jako optimální vzhledem k pracovním povinnostem. Další poznamenali, že pětidenní kurz je příliš krátký na to, aby se zvládla veškerá problematika. Procentuální poměr odpovědí opět znázorňuje graf.

Graf 10: Akceptovatelná délka kurzu

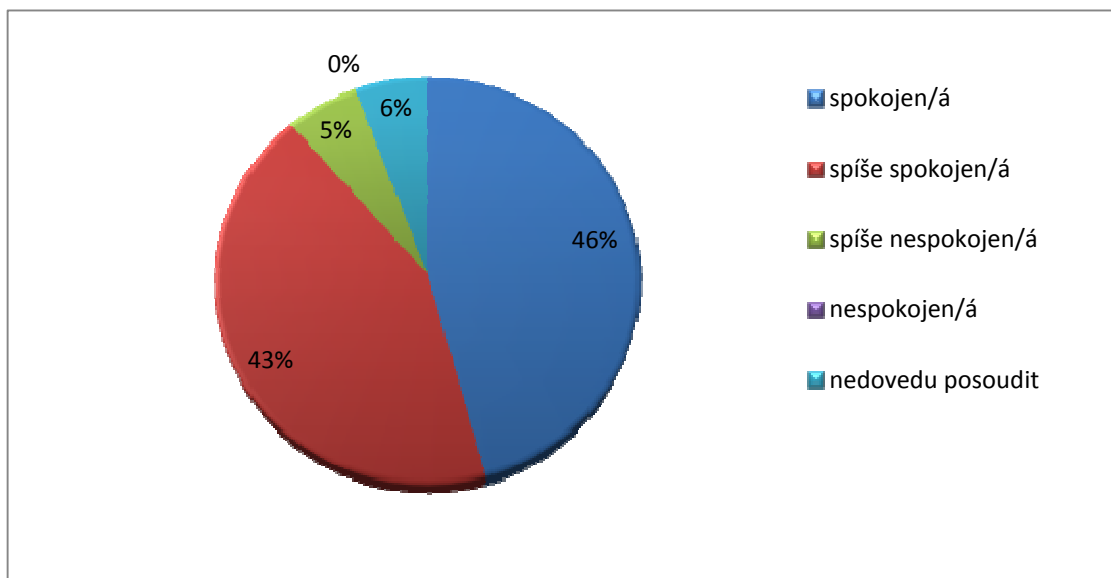


Otázka č. 8: Byl/a jste spokojen/a s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací?

Respondentům byla k volbě odpovědi nabídnuta pětistupňová škála s pokynem k výběru 1 možné odpovědi. Zhruba polovina dotázaných pracovníků, tj. 32 byla s kvalitou a rozsahem informací poskytnutých na vzdělávacích zaměstnaneckých kurzech spokojena (46 %) a téměř necelá druhá polovina, tj. 30 respondentů uvedla, že byli spíše spokojeni (43 %). Dále 1 zaměstnanec byl spíše nespokojen, neboť informace byly velmi obecné. Poslední 2 pracovníci nedovedli spokojenost posoudit.

Zaměstnanci jsou tedy převážně spokojeni s informacemi poskytovanými na organizačních vzdělávacích kurzech. Konkrétní vyčíslení je patrné z grafu 11.

Graf 11: Spokojenost s kvalitou a rozsahem informací

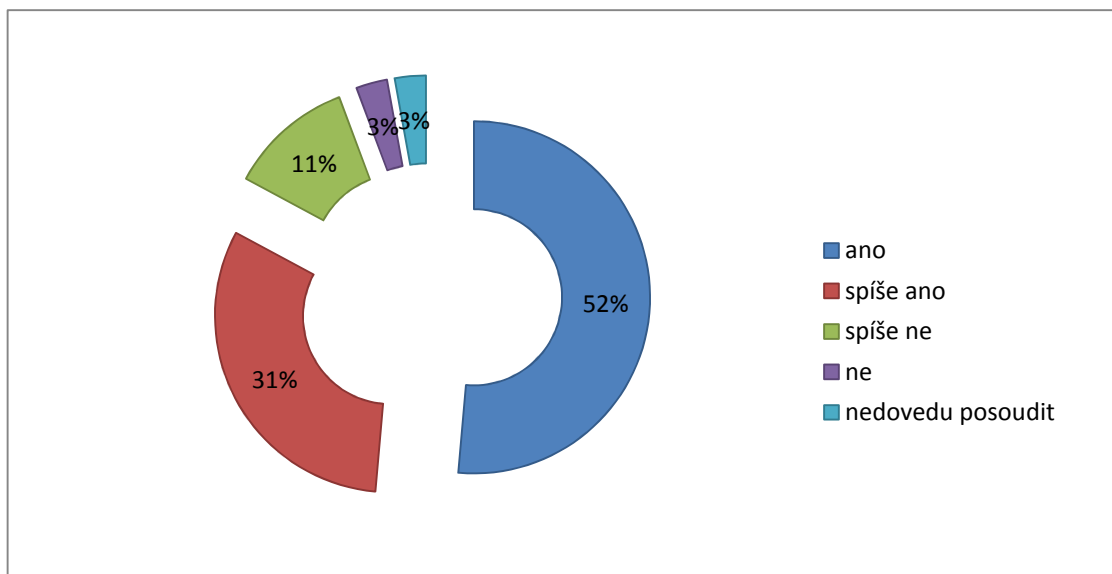


Otázka č. 9: Víte, jaké vzdělávací kurzy můžete ve svém současném zaměstnání absolvovat?

Na tuto otázku byla opět v dotazníku připravena k výběru pětistupňová škála a respondenti měli označit pouze 1 možnost. Dotaz prokázal více než 50-ti % povědomí o vzdělávacích kurzech poskytovaných zaměstnavatelem. 36 pracovníků (52 %) zná možnosti vzdělávání v organizaci, dalších 22 pracovníků (31 %) spíše ví, jaké zaměstnanecké kurzy může absolvovat, o kurzech spíše neví 8 zaměstnanců (11 %), 2 pracovníci (3 %) neznají možnosti vzdělávacích kurzů a 2 pracovníci (3 %) nedovedou posoudit.

Z odpovědí je zřejmé, že většina zaměstnanců tedy má nebo spíše má informace o nabízených a probíhajících vzdělávacích kurzech v organizaci (znázorňuje graf 12).

Graf 12: Povědomí o vzdělávacích kurzech v zaměstnání



Otázka č. 10: Jaké znalosti byste si podle Vás potřeboval/a v současnosti prohloubit či rozšířit v souladu s nároky, které jsou kladeny na Váš pracovní výkon?

Respondenti ve svých odpovědích uváděli následující znalosti, které by bylo třeba prohloubit či rozšířit v souvislosti s nároky kladenými na jejich pracovní výkon: správa daní, daňová kontrola, insolvenční řízení, daň z přidané hodnoty, daň z příjmů fyzických osob, účetnictví, práce s počítačem, daňový řád, právo EU, právní vzdělání, psychohygiena, jazykové znalosti, asertivita, proškolení v oblasti komunikačních dovedností. Většina dotázaných by přivítala častější proškolení vzhledem k novelám zákonů.

Pracovníci uváděli jako náměty k rozšíření či prohloubení dosavadních znalostí zejména oblasti odborné týkající se daňové problematiky. Pouze 4 pracovníci z celého průzkumného souboru (8 %) projeví zájem rozšířit si znalosti z oboru psychologie a 12 pracovníků (17 % dotázaných) uvedlo jako potřebné proškolení v oblasti komunikačních dovedností.

Otázka č. 11: Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro kvalitní výkon Vaší práce z vlastní iniciativy?

Tato otázka byla v dotazníku položena jako otevřená s dovětkem o uvedení oblasti, ve které se vzdělávají a formy, jakou se vzdělávají. 6 pracovníků odpovědělo, že se nevzdělává. Většina respondentů se vzdělává v oblasti daní (42 pracovníků), v jazykové oblasti (16 pracovníků), práce s PC (4 pracovníci), účetnictví (4 pracovníci), v oblasti právní (1 pracovník), v oblasti pedagogické (2 pracovníci), v oblasti ekonomické (2 pracovníci), v oblasti managementu (1 pracovník) a 1 pracovník studuje občanský zákoník. Z tohoto výčtu dobrovolných vzdělávacích aktivit uvádí 5 pracovníků vzdělávání formou studia na vysoké škole, 16 pracovníků se vzdělává v jazykových kurzech a ostatní formou samostudia, např. četbou odborné literatury, sledováním televize a internetu.

Ze souboru respondentů pouze 6 pracovníků uvedlo, že se z vlastní iniciativy nevzdělává. Většina pracovníků je ochotna se vzdělávat z vlastní iniciativy a ve svém volném čase, zejména neorganizovaně formou samostudia. Pracovníci vzdělávající se v jazykové oblasti navštěvují jazykové kurzy.

Otázka č. 12: Chtěl/a byste se zúčastnit nějakého kurzu, který není v nabídce FÚ?

Nabídka vzdělávacích kurzů poskytovaná územními finančními orgány je dostatečná a vyhovující vzhledem k výkonu pracovní činnosti zaměstnanců, což respondenti konstatují ve svých odpovědích a rádi by se zúčastnili pouze jazykových kurzů, které v nabídce nejsou. Takto odpovědělo 24 pracovníků (34 % souboru respondentů) a dalších 22 pracovníků uvedlo (31 %), že je nabídka uspokojivá a nepožadují další vzdělávání od zaměstnavatele.

Kurzu účetnictví by se rádo zúčastnilo 5 pracovníků, o vzdělávání v oblasti pracovního práva projevil zájem 1 zaměstnanec a o řízení kolektivu rovněž 1 zaměstnanec. S oblastí psychologie by se rádi seznámili 4 pracovníci a o vzdělávání v oblasti komunikačních dovedností, zejména komunikaci v obtížných situacích s daňovými subjekty má zájem 5 dotázaných. Nevyjádřilo se vůbec 8 pracovníků, což činí 11 % z průzkumného souboru.

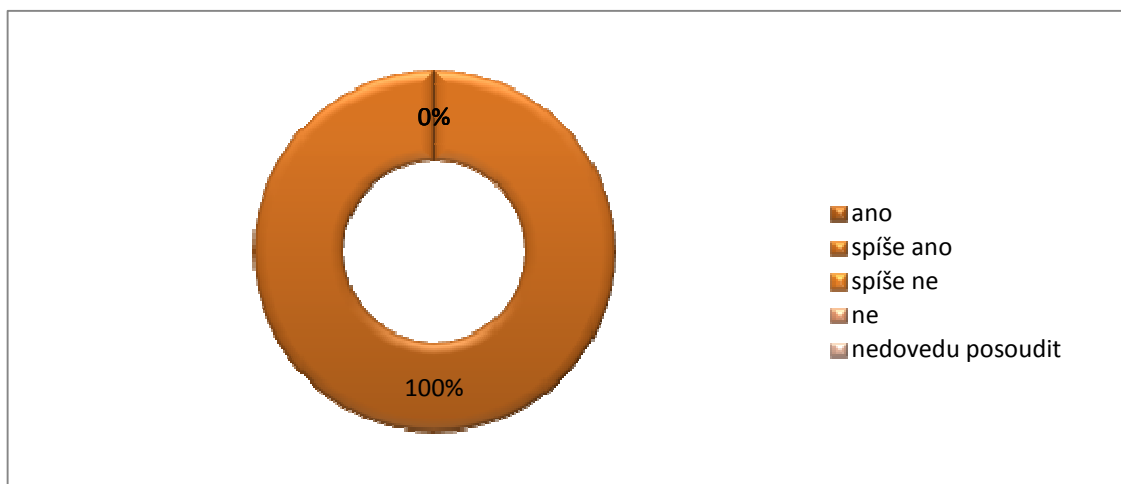
I přes skutečnost, že organizace uskutečňuje pro zaměstnance vzdělávací kurzy komunikačních dovedností, projeví pracovníci v tomto šetření zájem absolvovat kurzy komunikačních dovedností.

Otázka č. 13: Jsou podle Vašeho názoru komunikační dovednosti při výkonu správy daní potřebné?

Otázka byla položena jako uzavřená s nabídnutou pětistupňovou škálou odpovědí. Všichni respondenti (70 pracovníků) se tentokrát shodli na odpovědi „ano“, komunikační dovednosti jsou potřebné k výkonu činnosti pracovníků územních finančních orgánů.

Výsledek zobrazuje graf 13.

Graf 13: Potřeba komunikačních dovedností v praxi



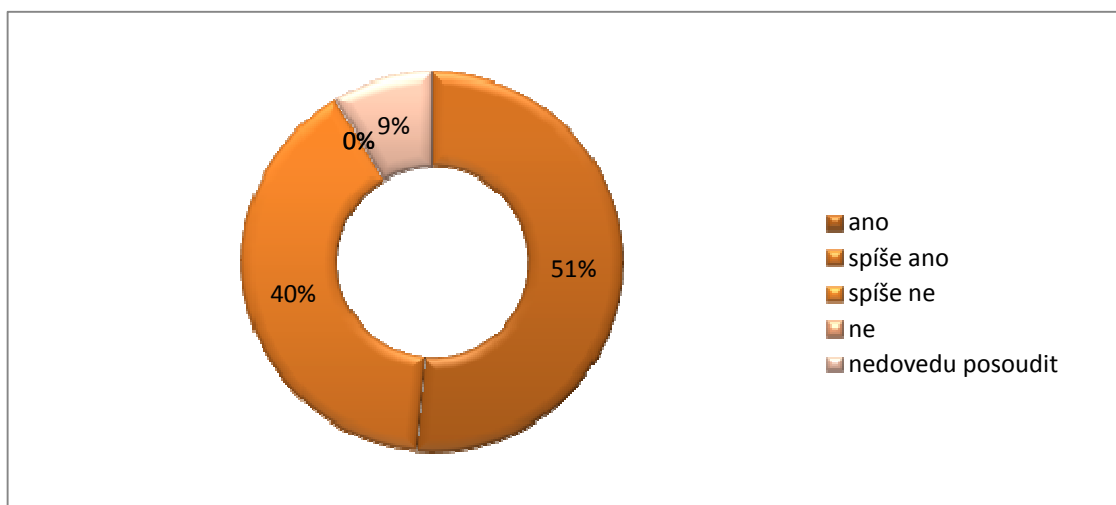
Otázka č. 14: Umíte používat komunikační dovednosti při jednání s daňovými subjekty?

Respondenti se dle svých odpovědí domnívají, že umí používat svoje komunikační dovednosti při výkonu jejich činnosti. Na uzavřenou škálovou otázku uvedlo 36 respondentů (51 % dotázaných) odpověď „ano“ a 28 pracovníků (40 %) vybralo odpověď „spíše ano“. Nedovedlo posoudit 6 členů souboru.

Většina zkoumaného souboru (91 % respondentů) se ohodnotila, že umí nebo spíše umí při jednání s klienty používat komunikační dovednosti, ačkoliv já z vlastní zkušenosti nejsem přesvědčena, že tomu tak skutečně je.

Konkrétní vyhodnocení výsledků této otázky uvádí graf 14.

Graf 14: Využití komunikačních dovedností v praxi



Otázka č. 15: Kde (jakým způsobem) získáváte komunikační dovednosti k výkonu Vaší činnosti?

Z předložených 5 možných variant odpovědí u této otázky mohli respondenti vybrat i více než jednu odpověď. Odborným vzdělávacím kurzem poskytnutým zaměstnavatelem získalo komunikační dovednosti 18 respondentů, což odpovídá počtu odpovědí respondentů na otázku č. 5, zda se zúčastnili kurzu komunikačních dovedností

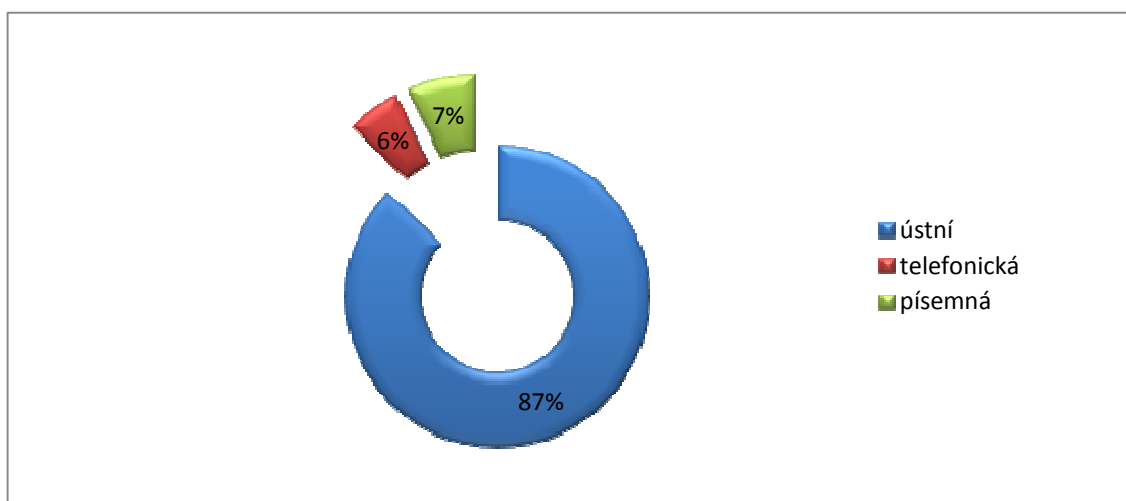
v systému organizačního vzdělávání. 6 pracovníků (9 %) uvedlo, že získává potřebné komunikační dovednosti odborným vzdělávacím kurzem z vlastní iniciativy. Dalších 32 pracovníků (46 %) uvedlo způsob samostudia a většina respondentů, tj. 46 pracovníků (66 %) získává dovednosti praxí. Další možnou odpověď „pouze praxí“ označilo 16 respondentů a poslední variantu odpovědi „nedovedu posoudit“ nevyužil nikdo.

Otázka č. 16: Kterou formu komunikace s daňovými subjekty upřednostňujete?

Většina dotazovaných pracovníků uvedla, že preferuje ústní formu komunikace při jednání s daňovými subjekty (61 pracovníků, tj. 87 % souboru). Další 4 pracovníci upřednostňují telefonickou komunikaci s klienty (6 %) a zbývajících 5 pracovníků zvolilo na prvním místě komunikaci písemnou (7 %).

Těžko lze uvést a upřednostnit pouze jednu formu komunikace. Při jednání s klienty se většinou formy prolínají a rovněž pro každou situaci je vhodný jiný styl komunikování. Názorně jsou zvolené formy komunikace patrné z grafu 15.

Graf 15: Forma komunikace

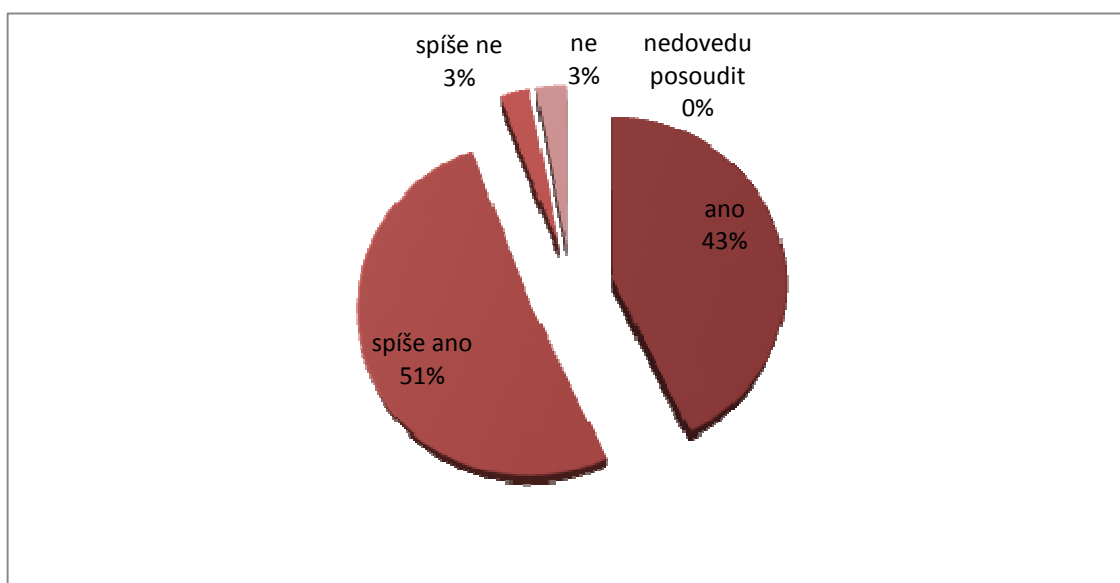


Otázka č. 17: Znáte zásady asertivního chování?

Otázka respondentům položena jako uzavřená škálová, kdy z pěti nabídnutých variant měli označit jednu odpověď. Zásady asertivního chování zná 30 dotazovaných pracovníků (43 % souboru) a spíše zná 36 pracovníků (51 %). Zásady spíše neznají 2 zaměstnanci (3 %) a neznají rovněž 2 zaměstnanci (3 %).

Poměr odpovědí ohledně znalostí asertivního chování najdeme v grafu 16.

Graf 16: Znalost asertivního chování



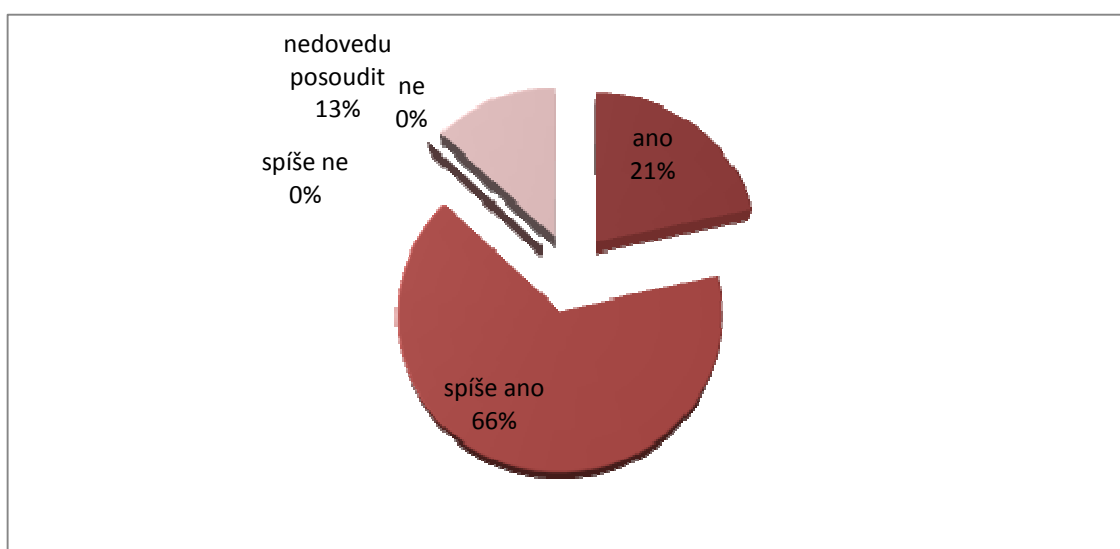
Otázka č. 18: Uplatňujete asertivní chování při řešení konfliktních situací s daňovými subjekty?

Poslední otázka průzkumného dotazníku byla sestavena rovněž jako uzavřená škálová, opět s 5 variantami odpovědí a možností výběru jedné z nich. 15 pracovníků (21 %) označilo, že uplatňuje při řešení konfliktních situací s veřejností asertivní chování. Další a nejpočetnější skupinu odpovědí tvořili zaměstnanci, kteří spíše uplatňují asertivní chování při jednání s klienty. Odpovědělo takto 46 pracovníků (66 %). Nedovedlo posoudit 9 respondentů (13 %).

Ze zaznamenaných odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že 61 zaměstnanců (87 % vzorku) uplatňuje nebo spíše uplatňuje při řešení konfliktních situací s veřejností asertivní jednání a pouze několik zaměstnanců nedovede posoudit používání asertivního jednání při styku s klienty. Žádný z respondentů průzkumného souboru se neohodnotil tak, že neuplatňuje nebo spíše neuplatňuje asertivní chování při své pracovní činnosti.

Konkrétní odpovědi na poslední dotazníkovou otázku znázorňuje graf 17.

Graf 17: Uplatňování asertivního chování v praxi



Závěry dotazníkového šetření

Na začátku dotazníkového šetření jsem si stanovila 4 hypotézy, které jsem chtěla rozborem a vyhodnocením potvrdit nebo vyvrátit.

Hypotéza 1: Všichni pracovníci veřejné správy se na komunikaci s veřejností připravují v rámci systému vzdělávání v organizaci.

První hypotéza byla potvrzena. Z průzkumného šetření lze vyvodit závěr, že všichni respondenti absolvovali během svého zaměstnání na finančním úřadě

nejméně 2 typy vzdělávacích kurzů. Byl zaznamenán celkový počet 148 absolvovaných kurzů na 70 členů zkoumaného souboru, přičemž nejčastěji uváděná délka kurzů byla 5 dní. 83 % dotazovaných zná nebo spíše zná možnosti vzdělávání v rámci systému vzdělávání v organizaci a ví, jaké typy kurzů je možno absolvovat.

Hypotéza 2: Více než 50 % pracovníků veřejné správy je spokojeno s kvalitou a rozsahem poskytovaných informací v rámci systému vzdělávání v organizaci.

U druhé hypotézy došlo rovněž k potvrzení, neboť 89 % dotázaných pracovníků bylo spokojeno a spíše spokojeno s kvalitou a rozsahem informací poskytnutých na vzdělávacích zaměstnaneckých kurzech spokojena. Spíše nespokojen byl pouze 1 zaměstnanec.

Z celkového počtu 146 uskutečněných kurzů činí průměr 2 kurzy na jednoho zaměstnance za poslední dva roky. Obecně je možno konstatovat spokojenost zaměstnanců s délkou vzdělávacích kurzů, nespokojenost nevyjádřil žádný respondent. Jako zdůvodnění svých odpovědí uvedla většina pracovníků, že délka kurzů odpovídala jejich náplni. Většinou odpovědí na otázku o přijatelné délce kurzu pro pracovníky byla délka kurzu 5 dnů.

Hypotéza 3: Přípravenost pracovníků veřejné správy na komunikaci s veřejností vyplývá i z jejich osobní iniciativy. Více než 80 % pracovníků veřejné správy se vzdělává z osobní iniciativy.

Třetí hypotézu se podařilo opět potvrdit. Ze souboru respondentů pouze 6 pracovníků uvedlo, že se z vlastní iniciativy nevzdělává. Většina pracovníků je ochotna se vzdělávat z vlastní iniciativy a ve svém volném čase, zejména neorganizovaně formou samostudia. Nejpočetnější skupina respondentů se vzdělává v oblasti daní, někteří si zdokonalují práci s počítačem, dále byla uvedena oblast účetnictví, právní, pedagogická, ekonomická, 4 pracovníci se vzdělávají formou studia na vysoké škole. Pracovníci vzdělávající se v jazykové oblasti navštěvují jazykové kurzy.

Hypotéza 4: Více než 80 % pracovníků veřejné správy získává komunikační dovednosti v rámci dosavadního systému vzdělávání v organizaci.

Čtvrtá hypotéza byla vyvrácena. Šetření ukázalo, že vzdělávání zaměstnanců k získávání komunikačních dovedností je v rámci dosavadního systému organizačního vzdělávání nedostačující. V posledních 2 letech z celkového počtu 70 respondentů souboru pouze 8 pracovníků absolvovalo kurz komunikačních dovedností v rámci organizace. Za celou dobu zaměstnání na finančním úřadě uvedlo 18 respondentů, tj. 26 % průzkumného vzorku účast na kurzu základů komunikace nebo sociálních dovedností. Zbylým 52 pracovníkům (74 % souboru) nebylo organizací umožněno zúčastnit se vzdělávacího kurzu zaměřeného na komunikační dovednosti.

Hypotéza byla vyvrácena, neboť méně než 80 % pracovníků získalo komunikační dovednosti v rámci dosavadního organizačního vzdělávání.

Všichni respondenti se jednoznačně shodli, že komunikační dovednosti jsou potřebné k výkonu činnosti pracovníků územních finančních orgánů. 6 pracovníků uvedlo, že získává potřebné komunikační dovednosti odborným vzdělávacím kurzem z vlastní iniciativy. Další pracovníci uvedli způsob samostudia a většina respondentů, tj. 46 pracovníků (66 %) získává dovednosti i praxí. Několik respondentů získává komunikační dovednosti pouze praxí. Přitom však zásady asertivního chování zná nebo spíše zná 94 % pracovníků a 87 % je uplatňuje při jednání s veřejností. Žádný z respondentů průzkumného souboru se neohodnotil tak, že asertivní chování při své pracovní činnosti neuplatňuje.

Dotazníkové šetření mělo vyzvednout význam přípravy a vzdělávání pracovníků územních finančních orgánů. Zaměstnanci přicházející do styku s veřejností musí být vzdělávání odborně i v komunikačních dovednostech. Průzkum potvrdil, že zaměstnanci mají zájem se neustále kontinuálně vzdělávat i v komunikačních dovednostech. Jsem si vědoma, že výsledky tohoto jednoho průzkumného šetření nelze zobecňovat na celou veřejnou správu, neboť v jiných institucích státní správy může existovat jiný systém organizačního vzdělávání pracovníků.

4.4 Dílčí závěr

Na základě zjištěných výsledků z průzkumného šetření i studia odborné literatury vztahující se k danému problému a zkušeností získaných z výkonu pracovní pozice na úřadu státní správy jsem dospěla k poznatku, že zaměstnanci přicházející do styku s veřejností musí být odborně vzděláváni i v komunikačních dovednostech, aby zvládali někdy i složitá jednání s klienty. Napjaté situace jsou vyvolány zejména nepochopením občanů všech náležitostí spojených s jednáním a dopady nesplněných povinností.

Průzkum potvrdil, že zaměstnanci územních finančních orgánů mají zájem se neustále kontinuálně vzdělávat i v komunikačních dovednostech. Jako efektivní se dle mého názoru jeví složitý problém komunikace rozčlenit do menších částí dovedností a využívat na kurzech názorné pomůcky zpracované lektory seminářů. Vedoucí pracovníci úřadů by měli na zvláštních poradách taktně poukazovat na zjištěné nedostatky v jednání mezi zaměstnanci a občany a přispívat tak k odstraňování komunikačních nedostatků.

Závěr

Současným trendem a cílem ve veřejné správě je neustálé zlepšování kvality služeb poskytovaných občanům a snaha o zefektivnění práce všech zaměstnanců. Pro lidi pracující ve veřejné správě má komunikace s veřejností zásadní význam, neboť jejich pracovní činnosti si nelze představit bez každodenní oboustranné výměny informací.

Vysoká a dále rozvíjená profesní komunikační kompetentnost je tradičním požadavkem na pracovníky veřejné správy. Orientace v pracovních komunikačních situacích a získání komunikačních dovedností by mělo být nezbytnou součástí vzdělávání všech odborně připravených zaměstnanců veřejné správy.

Průběžně realizující se změny v oblasti byrokratického modelu organizace veřejné správy by měly napomoci k přeměně veřejné správy ve výkonnější instituce, a to zejména profesionalitou úředníků, tj. jejich soustavným vzděláváním a rozvojem. Práce ve veřejné správě je chápána jako služba veřejnosti, a klade proto na pracovníky mnohé specifické nároky. Vedle nezbytných znalostí a dovedností se u nich očekávají i určité osobnostní rysy a vlastnosti, jako je spolehlivost, smysl pro inovace, cílevědomost, hledání praktických řešení a ochota ke vzájemné spolupráci. Jednu z nejdůležitějších rolí pro výběr vhodných lidí do veřejné správy bude sehrávat především jejich soustavné vzdělávání, rozvoj a stabilizace nejschopnějších pracovníků.

Správu moderní společnosti si nelze představit bez profesionálního úřednického aparátu, přičemž významný článek spojující byrokracii s veřejností tvoří osobnost úředníka. Tato společenská skupina zajišťuje chod veřejnoprávních institucí a ovlivňuje život společnosti. V dřívějších dobách znamenalo postavení úředníka prestiž, jistotu zaměstnání a kariérního růstu. V průběhu času se status úředníka stejně jako celá veřejná správa přetvářel v závislosti na vývoji společnosti.

Názor na úředníky veřejné správy a vlastní hodnocení ze strany občanů se odvíjí především z osobních zkušeností a rovněž ze zprostředkovaných vjemů, nejčastěji

z prostředí masmédií. Pro zlepšení image pracovníků veřejné správy by bylo třeba medializovat byrokracii jako administrativní stránku organizace veřejné správy. I přes svůj postupný rozmach v oblasti elektronických služeb bude veřejná správa vždy reprezentována více či méně odborně a morálně způsobilými pracovníky.

Ve své práci jsem se zaměřila na vzdělávání a přípravu pracovníků veřejné správy na komunikaci s občany, na jejich vzájemnou interakci. Sdělování informací, výměna aktivit a vzájemné poznávání jsou nutnými podmínkami vzájemných mezilidských vztahů. Vstup do těchto vzájemných vztahů a jejich vytváření umožňuje sociální komunikace.

Cílem bylo přiblížit komunikaci v činnosti veřejné správy, uvést specifika každodenní komunikace s veřejností a zdůraznit význam vzdělávání a rozvoje pracovníků veřejné správy. Výsledky, které jsem získala vyhodnocením dotazníkového šetření za účelem zjištění subjektivních názorů pracovníků veřejné správy na vzdělávání, a přípravu pro jejich kvalitní pracovní činnost nelze zobecňovat, neboť zahrnují pouze zaměstnance územních finančních orgánů a mohou být odlišné v jiných institucích veřejné správy.

Má-li veřejná správa dobře plnit svou roli ve společnosti, musí věnovat náležitou pozornost zejména oblasti lidských zdrojů. Klíčovým faktorem efektivnosti ve veřejné správě zůstávají lidé, neboť jejich výkon rozhoduje o kvalitě a výsledcích práce veřejné správy. Pouze lidé kvalifikovaní, zkušení, motivovaní a zanícení pro svou práci mohou zabezpečit úkoly, které musí veřejná správa plnit. Tuto skutečnost by si měly uvědomit všechny organizace, avšak v první řadě ty, které jsou součástí veřejného sektoru. Neboť vzdělání a znalosti zaměstnanců budou v 21. století hlavní konkurenční výhodou firmy.

Resumé

Ve své diplomové práci jsem se zabývala problematikou připravenosti pracovníků veřejné správy na komunikaci s veřejností. Komunikace je základním nástrojem veřejné správy a nelze ji uskutečňovat bez náležitě odborně připravených pracovníků.

V první kapitole jsem charakterizovala pojetí a organizaci veřejné správy. Přiblížila jsem komunikaci v činnosti veřejné správy a interaktivní vztahy mezi úředníky a občany, jež závisí do značné míry na aktivitách a postojích občanů ve veřejném životě. Úředníci veřejné správy by měli být pro občany partnery a průvodci v průběhu vyřizování jejich případů. Komunikace je nezbytným prostředkem k uchování dobrých vztahů veřejné správy a jejich partnerů.

Ve druhé části jsem poukázala na specifika komunikace ve veřejné správě při každodenní činnosti úředníků. Zmínila jsem se o komunikačních situacích a porovnávala jednotlivé typy komunikace. Blíže jsem se zaměřila na ústní jednání a konfliktní situace při něm. Různé úseky, útvary i jednotlivá pracovní místa zaměstnanců veřejné správy jsou spjata s určitými okruhy komunikačních situací. Jejich zvládnutí je nedílnou součástí práce všech pracovníků veřejné správy.

Třetí kapitolu jsem věnovala vzdělávání a přípravě pracovníků veřejné správy. Organizací zabezpečované nebo umožňované vzdělávání a rozvoj pracovníků se stává nejdůležitější personální činností s rozhodujícím významem pro přežití organizace. Vymezila jsem základní pojmy a objasnila význam systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci. Přiblížila jsem zákonnou úpravu i praktickou realizaci vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů.

V empirické části práce jsem zjišťovala připravenost pracovníků územních finančních orgánů na komunikaci s veřejností. Pro účely průzkumného šetření jsem zvolila metodu dotazníkového šetření. Tato část práce je zakončena zpracováním výsledků provedeného dotazníkového šetření.

Anotace

Diplomová práce poukazuje na význam vzdělávání a přípravy pracovníků veřejné správy na komunikaci s veřejností. Zaměstnanci vedle nezbytných profesních dovedností musí zvládat i dovednosti komunikační. Práce je zaměřena na specifika komunikace ve veřejné správě, na vzdělávání a rozvoj pracovníků a praktickou realizaci vzdělávání pracovníků v systému organizace veřejné správy.

Klíčová slova

Veřejná správa, finanční úřad, vztahy mezi úředníky a občany, specifika komunikace, formy komunikace, ústní jednání, konfliktní situace, vzdělávání a rozvoj pracovníků, systém organizačního vzdělávání, vzdělávací aktivity.

Annotation

Diploma thesis points to importance of education and training of civil servants to communication with the public. Employees need not only the necessary professional skills but also communication skills in order to be successful at their work. The thesis is focused on the specifics of communication in public administration, on the education and development of staff and the practical implementation of staff training in the organizational system of public administration.

Keywords

Public administration, tax office, relations between civil servants and citizens, specifics of communication, forms of communication, oral proceedings, conflict situations, education and development of staff, system of organizational education, educational activities.

Seznam použité literatury

1. Zákon č. 531/1990 Sb., o územních finančních orgánech, ve znění pozdějších předpisů.
2. Usnesení vlády ČR ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.
3. Ministerstvo financí. Koncepce vzdělávání zaměstnanců územních finančních orgánů.
4. Intranetové stránky Ministerstva financí.
5. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1999, 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
6. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2007, 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
7. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
8. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1998, 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
9. ČECHÁK, V. *Společenský status a osobnost pracovníka veřejné správy. Cestami kvalitního vzdělávání ke zvýšení společenského uznání úředníka*. In Sborníky konferencí, editoři Cimbál, V., Soukup, M., Svoboda A., Praha: Institut pro místní správu Praha, 2007, 116 s. ISBN 978-80-86976-12-9.
10. DE VITO, JOSEPH A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
11. DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
12. DRUCKER, Peter F., MACIARIELLO, J. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006, 431 s. ISBN 80-7261-140-2.
13. FERJENČÍK, J. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Portál, s.r.o., 2000, 256 s. ISBN 80-7178-367-6.
14. FORET, M. *Komunikace s veřejností*. Brno: Vydavatelství MU, 1994, 206 s. ISBN 80-210-1034-7.

15. KADEČKA, S., ONDRUŠ, R., PRŮCHA, P. *Základy správního práva pro ekonomy*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství MU, 2003, 56 s. ISBN 80-210-3050-X.
16. KEJDOVÁ, M., VODIČKOVÁ, M. *Základy správního práva*. Učební text IMS. Brno: IMS, 2006.
17. KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o., 2000, 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
18. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 352 s. ISBN 80-85943-51-4.
19. LEŠTINSKÁ, V. a kol. *Personalistika ve veřejné správě*. 1. vyd.: Vydavatelství MU, 2006, 180 s. ISBN 80-210-3984-1.
20. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 368 s. ISBN 80-247-0650-4.
21. PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002, 288 s. ISBN 80-200-0950-7.
22. PRŮCHA, P. *Základy správního práva a veřejné správy*. 1. vyd. Brno: MU, 1992, 161 s. ISBN 80-210-0511-4.
23. RADVAN, E., VAVŘÍK, M.: *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Učební text IMS Brno. Brno: IMS, 2009, 57 s.
24. REKTOŘÍK, J. *Kontrola ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství MU, 2005, 62 s. ISBN 80-210-3505-6.
25. ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Cvičebnice otázek ze základů veřejné ekonomiky, veřejné správy a regionální politiky*. 2. vyd. Brno: Vydavatelství MU, 2001, 24 s. ISBN 80-210-2506-9.
26. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
27. WINKLER, J. *Komunikace v organizacích*. 1. vyd. Brno: Vydavatelství MU, 1998, 105 s. ISBN 80-210-1892-5.
28. POUR, P. *Základy komunikace*. Studijní materiál pro pracovníky územních finančních orgánů, 2005.
29. Kurýr ČDS, 2007. Praha: Ministerstvo financí – ÚFDŘ, 2007, 12 s.
30. <http://www.benchmarking.cz/caf/NejlepsiPraxe> - 1. 2. 2010

Seznam příloh

1. Dotazník
2. Usnesení vlády ČR ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.
3. Příloha k usnesení vlády ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542. Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.

Vážená kolegyně, vážený kolego,

dovoluji si Vás oslovit a požádat o spolupráci ve formě vyplnění tohoto dotazníku pro účely průzkumného šetření mé diplomové práce na téma: „Připravenost pracovníků veřejné správy na komunikaci s veřejností.“

Tento dotazník je anonymní a všechna získaná data budou využita výhradně v praktické části diplomové práce. Zpracování dat bude provedeno pouze v celém rozsahu souboru dotazovaných.

Za Vaši ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku Vám předem děkuji.

Zdeňka Šiková, pracovnice FÚ Brno II
studentka magisterského studia
Univerzity Tomáše Bati

-
1. Který typ vzdělávání jste v průběhu pracovního poměru na FÚ absolvoval/a?
(Označte i více odpovědí. Odpovědi označte křížkem.)
 - vstupní
 - prohlubující odborné
 - manažerské
 - prohlubující v dalších oblastech
 - ostatní
 2. Kolika vzdělávacích kurzů poskytovaných zaměstnavatelem jste se zúčastnil/a v posledních 2 letech? (Uveďte počet kurzů.)
 3. Jak dlouho kurz/y trval/y? (Uveďte počet dnů nebo hodin.)
 4. Zúčastnil/a jste se v posledních 2 letech kurzů „Základy komunikace“ nebo „Sociální dovednosti“? Pokud ano, napište prosím, jak dlouho kurz/y trval/y?

5. Zúčastnil/a jste se během Vašeho dosavadního zaměstnání na FÚ kurzu zaměřeného na komunikační dovednosti nebo na oblast psychologie? *Pokud ano, uveďte prosím, jakého.*
6. Byl/a jste spokojen/a s délkou kurzů, které jste absolvoval/a? *(Vyberte jednu odpověď a označte křížkem.)*
- byl/a jsem spokojen/á
 - byl/a jsem spíše spokojen/á
 - byl/a jsem spíše nespokojen/á
 - byl/a jsem nespokojen/á
 - nedovedu posoudit
- Svou odpověď prosím zdůvodněte.
7. Jakou délku kurzu byste byli schopni akceptovat? *(Uveďte počet dnů délky kurzu.)*
8. Byl/a jste spokojen/a s kvalitou a rozsahem poskytnutých informací? *(Vyberte jednu odpověď a označte křížkem.)*
- byl/a jsem spokojen/á
 - byl/a jsem spíše spokojen/á
 - byl/a jsem spíše nespokojen/á
 - byl/a jsem nespokojen/á
 - nedovedu posoudit
- Svou odpověď prosím zdůvodněte.
9. Víte, jaké vzdělávací kurzy můžete ve svém současném zaměstnání absolvovat? *(Vyberte jednu odpověď a označte křížkem.)*
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
 - nedovedu posoudit

10. Jaké znalosti byste si podle Vás potřeboval/a v současnosti prohloubit či rozšířit v souladu s nároky, které jsou kladeny na Váš pracovní výkon?
(Uveďte prosím nejen své potřeby v oblasti odborné, ale i v dalších oblastech, které jsou důležité pro kvalitní výkon Vaší práce.)

11. Vzděláváte se v nějaké oblasti, která je důležitá pro kvalitní výkon Vaší práce, z vlastní iniciativy? Včetně jazykového vzdělávání.

Pokud jste odpověděl/a ANO, uveďte prosím ve které?

Jakou formou se v této oblasti vzděláváte?

12. Chtěl/a byste se zúčastnit nějakého kurzu, který není v nabídce FÚ? Pokud ano, napište v jaké oblasti. *(Můžete uvést i více oblastí.)*

13. Jsou podle Vašeho názoru komunikační dovednosti při výkonu správy daní potřebné? *(Vyberte jednu odpověď a označte křížkem.)*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nedovedu posoudit

14. Umíte používat komunikační dovednosti při jednání s daňovými subjekty? *(Vyberte jednu odpověď a označte křížkem.)*

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nedovedu posoudit

15. Kde (jakým způsobem) získáváte komunikační dovednosti k výkonu Vaší činnosti?
(Označte i více odpovědí. Odpovědi označte křížkem.)

- odborným vzdělávacím kurzem poskytnutým zaměstnavatelem
- odborným vzdělávacím kurzem z vlastní iniciativy
- samostudiem
- praxí
- pouze praxí
- nedovedu posoudit

16. Kterou formu komunikace s daňovými subjekty upřednostňujete?
(Vyberte jednu odpověď a označte křížkem.)

- ústní
- telefonickou
- písemnou

17. Znáte zásady asertivního chování? (Vyberte jednu odpověď a označte křížkem.)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nedovedu posoudit

18. Uplatňujete asertivní chování při řešení konfliktních situací s daňovými subjekty?
(Vyberte jednu odpověď a označte křížkem.)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nedovedu posoudit

19. Kolik je Vám let? (Odpověď označte křížkem.)

- do 25 let
- 26 – 30 let
- 31 - 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více let

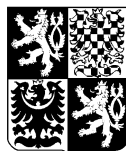
20. Nejvyšší dosažené vzdělání: *(Odpověď označte křížkem.)*

- vyučen/a s maturitou,
- SŠ
- SŠ odborné
- vyšší odborné
- VŠ
- jiné

21. Jak dlouho pracujete na FÚ? *(Odpověď označte křížkem.)*

- do 2 let
- 3 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 a více

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY



USNESENÍ

VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY
ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542

o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

V l á d a

I. s c h v a l u j e Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, uvedená v příloze tohoto usnesení (dále jen „Pravidla“);

II. z r u š u j e ke dni 31. prosince 2005

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

2. usnesení vlády ze dne 6. listopadu 2002 č. 1088, o Systému stanovování jazykových kvalifikačních požadavků (předpokladů) u vybraného okruhu míst ve správních úřadech a prokazování jazykové kvalifikace,

3. usnesení vlády ze dne 1. října 2003 č. 965, ke Strategii přípravy zaměstnanců ve správních úřadech v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie;

III. m ě n í usnesení vlády ze dne 18. dubna 2001 č. 349, k Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě, tak, že se

1. zrušuje bod III/3 uvedeného usnesení,

2. dosavadní bod III/4 označuje jako bod III/3;

IV. u k l á d á

1. členům vlády, vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy a předsedovi Rady pro rozhlasové a televizní vysílání zajistit ve správních úřadech ve své působnosti dodržování Pravidel,

2. vedoucímu Úřadu vlády předkládat vládě vždy k 31. březnu každého kalendářního roku informaci o vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech podle Pravidel a o jejich dodržování za uplynulý kalendářní rok,

3. ministryni školství, mládeže a tělovýchovy a ministru vnitra zpracovat v souvislosti s přijetím Pravidel ve spolupráci s vedoucím Úřadu vlády a vládě do 28. února 2006 předložit návrh institucionálního zajištění vysokoškolského studia oboru státní správy, které by komplexně zajistilo přípravu pracovníků ve všech formách řádného i nadstavbového studia;

V. d o p o r u č u j e členům vlády, vedoucím ostatních ústředních orgánů státní správy a předsedovi Rady pro rozhlasové a televizní vysílání zajistit v rámci své rozpočtové kapitoly, počínaje rokem 2006, aby minimální výše nákladů na vzdělávání činila 2,5 % z výdajů na platy zaměstnanců.

Provedou:

členové vlády,
vedoucí ostatních ústředních
orgánů státní správy,
předseda Rady pro rozhlasové a
televizní vysílání

Předseda vlády
Ing. Jiří P a r o u b e k , v. r.

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY

Příloha

k usnesení vlády

ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542

Pravidla

vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech

Část I.

Článek 1

Úvodní ustanovení

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (dále jen „Pravidla“) se vztahují na ministerstva a jiné správní úřady (orgány státní správy), které jsou takto výslovně označeny zvláštními zákony (dále jen „správní úřad“).

Článek 2

Vymezení pojmů

Pro účely těchto Pravidel se rozumí:

1. **Zaměstnancem** – fyzická osoba v zaměstnaneckém vztahu ke správnímu úřadu.
2. **Zaměstnaneckým vztahem** – pracovní poměr zaměstnance podle zákoníku práce nebo služební poměr vojáka z povolání⁷⁶ anebo služební poměr příslušníka bezpečnostního sboru⁷⁷.
3. **Vedoucím správního úřadu** – zaměstnanec, který je v čele příslušného správního úřadu.
4. **Ředitelem bezpečnostního sboru** – zaměstnanec, který je v čele Hasičského záchranného sboru České republiky nebo Celní správy České republiky nebo Vězeňské služby České republiky.

⁷⁶ § 2 zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů

⁷⁷ § 1 zákona č. 186/1992 Sb., o služebním poměru příslušníků Policie České republiky, ve znění pozdějších předpisů; § 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů

5. **Místem** – místo určené pro obsazení zaměstnancem v pracovním poměru podle zákoníku práce nebo místo určené pro obsazení vojákem z povolání nebo příslušníkem bezpečnostního sboru.
6. **Vstupním vzděláváním** – vzdělávání, které zprostředkovává zaměstnancům základní informace o státní správě a zabezpečuje osvojení základních dovedností a znalostí, včetně seznámení s příslušnými předpisy.
7. **Prohlubujícím vzděláváním** – vzdělávání realizované zpravidla po ukončení vstupního vzdělávání průběžně po celou dobu trvání zaměstnaneckého vztahu v souladu s požadavky stanovenými pro výkon činností na místě, které zaměstnanec zastává nebo na které se připravuje.
8. **Vzdělávacím programem** - organizovaný a ucelený sled vzdělávacích akcí např. v podobě samostatných kurzů nebo odborných vzdělávacích modulů.

Článek 3 **Principy vzdělávání**

1. Ve vzdělávání zaměstnanců se uplatňují principy kontinuity vzdělávání, prostupnosti a uznávání vzdělání, variability obsahu a forem vzdělávání, kombinace vzdělávání podle těchto Pravidel a jiného profesního vzdělávání, plurality subjektů vzdělávání.
2. **Kontinuita vzdělávání** znamená pojetí vzdělávání jako systémového celoživotního procesu, který vychází ze stanovených kvalifikačních požadavků. Je prostředkem k získávání, zvyšování a obnovování odborné způsobilosti zaměstnance v průběhu jeho profesní kariéry.
3. **Prostupnost a uznávání vzdělání** znamenají, že předpoklady, požadavky a kvalifikace získané v rámci vzdělávání zaměstnance podle těchto Pravidel v kterémkoliv správním úřadu, s výjimkou vstupního vzdělávání úvodního, jsou plně uznávány ve všech ostatních správních úřadech.
4. **Variabilita obsahu a forem vzdělávání** znamenají rozmanitost obsahu vzdělávání odpovídající potřebám odborného růstu zaměstnanců ve správních úřadech a využívání různých forem vzdělávání, např. prezenčního studia, distančního studia, distribuovaného vzdělávání (e-learningu), samostudia, výcviku.
5. **Kombinace vzdělávání podle těchto Pravidel a jiného profesního vzdělávání** znamená propojení těchto forem vzdělávání s cíleným zaměřením na rozvíjení osobnostních a odborných způsobilostí při výkonu činnosti.
6. **Pluralita subjektů vzdělávání** znamená využívání jak interních, tak externích dodavatelů vzdělávacích aktivit.

Článek 4

Struktura vzdělávání podle Pravidel

1. Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje:
 - a) vstupní vzdělávání,
 - b) prohlubující vzdělávání.
2. Vstupní vzdělávání zahrnuje:
 - a) vstupní vzdělávání úvodní,
 - b) vstupní vzdělávání následné.
3. Prohlubující vzdělávání zahrnuje:
 - a) manažerské vzdělávání,
 - b) jazykové vzdělávání,
 - c) vzdělávání v dalších oblastech.

Část II.

Vstupní vzdělávání

Článek 5

Vstupní vzdělávání úvodní

1. Vstupní vzdělávání úvodní se zahajuje bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku.
2. Vzdělávacím cílem vstupního vzdělávání úvodního je zprostředkovat přijímanému zaměstnanci informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě, včetně jeho seznámení s právními normami a specifickou problematikou správního úřadu.
3. Cílovou skupinou vstupního vzdělávání úvodního jsou zaměstnanci přijímaní do zaměstnaneckého vztahu. Pro tuto cílovou skupinu je vstupní vzdělávání úvodní povinné.
4. Obsahem vstupního vzdělávání úvodního určeného pro cílovou skupinu uvedenou v bodě 3, s výjimkou zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní nebo manuální práce (dělnické profese), jsou:
 - a) základní informace o výkonu činností ve správním úřadu a o povinnostech zaměstnanců v době krizového řízení,
 - b) seznámení s vybranými právními a vnitřními předpisy správního úřadu,
 - c) seznámení se základy práce s informačními technologiemi v daném správním úřadu a se zdroji elektronických informací,
 - d) seznámení s etickým kodexem,
 - e) seznámení s praxí daného správního úřadu v oblasti environmentální výchovy a osvěty,
 - f) základní znalosti a dovednosti zaměstnance potřebné k výkonu požadovaných činností,
 - g) seznámení s dalšími oblastmi, jestliže tak rozhodne vedoucí správního úřadu.

Obsah vstupního vzdělávání úvodního určeného pro cílovou skupinu zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní a manuální práce (dělnické profese) stanoví vedoucí správního úřadu.

5. Správní úřad může stanovit podrobnosti k obsahu, způsobu realizace a formě ukončení vstupního vzdělávání úvodního. Dále může stanovit řízenou praxi jako jeho součást včetně jejího tématického zaměření.
6. Vstupní vzdělávání úvodní zajišťuje správní úřad.

Článek 6

Vstupní vzdělávání následné

1. *Vstupní vzdělávání následné se zahajuje nejdříve po absolvování vstupního vzdělávání úvodního a ukončuje se nejpozději do 12 měsíců od vzniku zaměstnaneckého vztahu.*
2. Vstupní vzdělávání následné zajišťují Institut státní správy (dále jen „ISS“) a správní úřady podle přílohy č. 1 těchto Pravidel a prováděcí metodiky vydané ISS.
3. Pro příslušníky bezpečnostních sborů, vyjma příslušníků Policie České republiky, kteří mají povinnost absolvovat služební zkoušku⁷⁸, může ředitel bezpečnostního sboru stanovit redukováný obsah vstupního vzdělávání následného podle těchto Pravidel v těch obsahových oblastech přípravy, které jsou společné pro vstupní vzdělávání následné podle přílohy č. 1 těchto Pravidel a pro služební zkoušku. Jestliže jsou některé oblasti vstupního vzdělávání podle Pravidel svým obsahem a mírou požadovaných znalostí shodné s obsahem a mírou požadovaných znalostí pro služební zkoušku, může ředitel bezpečnostního sboru rozhodnout o jejich vyjmutí z obsahu vstupního vzdělávání následného. U příslušníků Policie České republiky, kteří jsou povoláni k plnění úkolů Ministerstva vnitra, rozhoduje vedoucí správního úřadu.⁷⁹

⁷⁸ § 12 zákona č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a nařízení vlády č. 506/2004 Sb., kterým se stanoví způsob přípravy na služební zkoušku, obsah služební zkoušky, její průběh, hodnocení a ukončení

⁷⁹ § 2 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Část III. ***Prohlubující vzdělávání***

Článek 7

Manažerské vzdělávání

1. Základní manažerské vzdělávání se zahajuje po absolvování vstupního vzdělávání úvodního. Pro zaměstnance, kterým vznikl zaměstnanecký vztah jmenováním do vedoucí funkce, lze manažerské vzdělávání zahájit dnem vzniku zaměstnaneckého vztahu.
2. Základní manažerské vzdělávání zajišťují ISS a správní úřady k získání základních manažerských kompetencí podle přílohy č. 2 těchto Pravidel. Jiné manažerské vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.

Článek 8

Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání zajišťují správní úřady k získání a prokázání jazykové kvalifikace podle Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech uvedeného v příloze č. 3 těchto Pravidel. Jiné jazykové vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.

Článek 9

Vzdělávání v dalších oblastech

1. Další oblasti stanovuje vláda nebo správní úřady.
2. Podrobnosti ke vzdělávání v dalších oblastech stanovených správními úřady stanovuje vedoucí správního úřadu.
3. Vzdělávání v dalších oblastech zajišťují ISS a správní úřady.

Část IV.

Společná ustanovení

1. Správní úřady a ISS vypracovávají na základě analýzy vzdělávacích potřeb nejméně jednou ročně plán vzdělávacích akcí.
2. Správní úřady a ISS jsou povinny vést dokumentaci ke vzdělávacím akcím uvedeným v článku 6, 7, 8 a v článku 9 bodu 2 a provádět jejich vyhodnocování podle přílohy č. 4 těchto Pravidel.

3. Správní úřady a ISS vydávají zaměstnancům ve správních úřadech, kteří absolvovali vzdělávání podle článků 6, 7 a článku 9 bodu 2 nebo získali tyto znalosti jiným způsobem, osvědčení o absolvování vzdělávání podle článků 6, 7 a článku 9 bodu 2. Osvědčení vydávají správní úřady a ISS ve vlastní grafické úpravě. Povinné náležitosti osvědčení jsou:
 - a) název správního úřadu, který osvědčení vydává,
 - b) evidenční označení vydaného osvědčení,
 - c) titul, jméno a příjmení absolventa,
 - d) datum narození absolventa,
 - e) druh vzdělávání / název vzdělávací akce a její časová dotace ve výukových hodinách,
 - f) datum a místo vydání osvědčení,
 - g) otisk razítka,
 - h) podpis oprávněné osoby.
4. Využívají-li správní úřady a ISS vlastní zaměstnance k lektorské činnosti a zajišťují-li základní lektorskou přípravu těchto zaměstnanců, postupují podle přílohy č. 5 těchto Pravidel.
5. Vedoucí správních úřadů ověřují dodržování těchto Pravidel ve správních úřadech ve své působnosti. V Úřadu vlády ČR se ověřuje dodržování těchto Pravidel také v ISS. Z uvedené činnosti se pořizuje záznam, který obsahuje:
 - a) titul, jméno, příjmení a podpis zaměstnance/ů, který ověření provedl,
 - b) zaměření provedeného ověření,
 - c) zjištění a doporučená opatření,
 - d) titul, jméno, příjmení a podpis zaměstnance odpovědného za vzdělávání ve správním úřadu / ISS.
6. Správní úřady a ISS vedou evidenci o absolvovaném vzdělávání zaměstnanců podle těchto Pravidel a odpovídají za správnost této evidence.

Část V. Přechodná a závěrečná ustanovení

1. Tato Pravidla nabývají účinnosti dnem 1. ledna 2006.
2. Vzdělání získané do 31. prosince 2005 podle usnesení vlády ze dne 10. října 2001 č. 1028, usnesení vlády ze dne 6. listopadu 2002 č. 1088 a usnesení vlády ze dne 1. října 2003 č. 965 se považuje za vzdělání uznané podle těchto Pravidel.
3. V přechodném období od 1. ledna 2006 do 30. června 2006 lze zaměstnance ve správních úřadech vzdělávat i podle usnesení vlády ze dne 10. října 2001 č. 1028 a usnesení vlády ze dne 1. října 2003 č. 965. Toto vzdělání se též považuje za vzdělání uznané podle těchto Pravidel.
4. Nabídku vzdělávacích akcí ISS podle těchto Pravidel schvaluje vedoucí Úřadu vlády ČR a ISS ji vydává v katalogu vzdělávacích akcí.

Vstupní vzdělávání následné

(Vzdělávací projekt)

Vzdělávací cíl

Vstupní vzdělávání následné, které navazuje na vstupní vzdělávání úvodní, zprostředkovává zaměstnancům základní znalosti a vědomosti orientované na společné potřeby státní správy včetně základních dovedností pro způsobilost vykonávat činnosti ve státní správě a jejich seznámení s právními předpisy. Vzdělávacím cílem je seznámit se základy právního systému ČR, s fungováním systému veřejné správy, uvést do problematiky veřejných financí, poskytnout základní znalosti o Evropské unii a informovat o technikách efektivní komunikace. Zaměstnanec po absolvování vstupního vzdělávání následného získá ucelené znalosti o procesech fungování státní správy.

Cílová skupina

Zaměstnanci, kteří absolvovali vstupní vzdělávání úvodní, s výjimkou zaměstnanců vykonávajících pouze pomocné, servisní nebo manuální práce (dělnické profese).

Pro tuto cílovou skupinu je vstupní vzdělávání následné povinné.

Forma a metoda

Forma: prezenční, distribuované (e-learning), samostudium nebo jejich kombinace.

Metoda: přednáška, řízená diskuse, osvojení si dovedností zážitkovou metodou, příklady z praxe, jejich řešení a praktické ukázky.

Minimální časová dotace

36 výukových hodin.

Obsah

1. Právní systém ČR
2. Veřejná správa
3. Veřejné finance
4. Evropská unie
5. Komunikace

Podrobnosti k obsahu následujících témat vydává ISS v prováděcí metodice.

1. Právní systém ČR
 - 1.1 Ústavní pořádek ČR (Ústava ČR, další ústavní zákony)
 - 1.2 Základní práva a svobody (základní práva a svobody vyplývající z Listiny základních práv a svobod, Charty základních práv a svobod EU a Ústavy ČR)

- 1.3 *Základy správního řízení (právní forma správní činnosti, průběh správního řízení, zajišťování podkladů pro rozhodnutí, zajišťovací prostředky, rozhodnutí, náprava vadných rozhodnutí, výkon rozhodnutí)*

Minimální časová dotace: 8 výukových hodin

2. Veřejná správa

- 2.1 **Systém veřejné správy** (struktura veřejné správy a její právní rámec)
2.2 *Státní správa (struktura státní správy a její právní rámec, správní úřady a jejich působnost, legislativní proces a tvorba a projednávání materiálů nelegislativní povahy)*
2.3 **Územní samospráva** (struktura samosprávy a její právní rámec, orgány samosprávy a jejich působnost)
2.4 **Lidské zdroje ve státní správě** (zaměstnanecké vztahy, systém řízení lidských zdrojů, obecné zásady etického chování, rovná práva žen a mužů)

Minimální časová dotace: 8 výukových hodin

3. Veřejné finance

- 3.1 **Soustava veřejných rozpočtů** (struktura veřejných rozpočtů a jejich právní rámec)
3.2 **Státní rozpočet** (zákon o státním rozpočtu, rozpočtová pravidla)
3.3 **Finanční kontrola** (systém finanční kontroly a její orgány, interní audit)

Minimální časová dotace: 4 výukové hodiny

4. Evropská unie

- 4.1 **Úvod** (historie ES/EU, institucionální struktura EU, základní charakteristika ES/EU, evropská hospodářská a měnová unie)
4.2 **Politiky EU** (výlučné, sdílené a doplňující)
4.3 **Úvod do práva ES/EU** (prameny evropského práva, legislativní proces ES/EU, Evropský soudní dvůr, Smlouva o založení Ústavy pro Evropu)
4.4 **Česká republika a Evropská unie** (vývoj vztahů mezi ČR a EU, stálé zastoupení ČR při ES/EU, dopady členství v EU na státní správu ČR, čerpání prostředků z EU, budoucnost EU)

Minimální časová dotace: 8 výukových hodin (e-learning odpovídá této dotaci)

5. Komunikace

- 5.1 **Význam komunikace** (komunikace a vnímání, základní komunikační axiomy, neverbální komunikace)
5.2 **Efektivní komunikace** (techniky řízení rozhovoru, aktivní naslouchání, komunikační zpětná vazba, zvládání zátěžových situací, řešení konfliktů, asertivní jednání)

5.3 Týmová spolupráce

5.4. Druhy komunikačních systémů (formy a druhy komunikace)

Minimální časová dotace: 8 výukových hodin

Způsob ukončení

Vstupní vzdělávání následné absolvované podle tohoto vzdělávacího projektu se ukončuje vydáním osvědčení o jeho absolvování na základě úspěšného vykonání závěrečného testu. Při vydávání osvědčení se postupuje podle užití formy takto:

- a) v případě prezenční formy se vydává osvědčení na základě úspěšného vykonání písemného závěrečného testu,
- b) v případě kombinované formy (prezenční výuka + e-learningový program) se vydává osvědčení na základě úspěšného vykonání písemného závěrečného testu k prezenční části a na základě úspěšného vykonání závěrečného testu, který je součástí e-learningového programu,
- c) v případě e-learningové formy se vydává osvědčení na základě úspěšného vykonání závěrečného testu, který je součástí e-learningového programu.

V případě, že zaměstnanec nevykoná úspěšně závěrečný test, může jej jednou opakovat v opravném termínu.

Podrobnosti k obsahu závěrečného testu a způsobu testování vydává ISS v prováděcí metodice.

Základní manažerské vzdělávání

Vzdělávací cíl

Vytvořit základní předpoklady pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi. Vybraní zaměstnanci po absolvování získají a osvojí si základní obecné kompetence pro výkon manažerské profese, kterými jsou především:

- pracovní kompetence (pravidla a nástroje řízení a vedení lidí, schopnost týmové spolupráce, schopnost rozhodování, schopnost formulovat a řešit problémy a nést odpovědnost),
- sociální kompetence (interpersonální schopnosti - schopnost otevřeného přístupu, efektivní komunikace, umět prezentovat, motivovat, řešit konflikty, vyjednávat),
- rozvoj osobnostních předpokladů pro výkon funkce (cílevědomost, samostatnost v rozhodování, důvěryhodnost, psychická odolnost a vyrovnanost, odvaha nést riziko a obhajovat výsledky činnosti),
- ucelené znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

Cílová skupina

Vedoucím správního úřadu vybraní zaměstnanci, kteří pro výkon činnosti potřebují osvojení základních manažerských kompetencí, nebo zaměstnanci, kteří jsou pro výkon těchto činností připravováni. O zařazení konkrétních zaměstnanců do jednotlivých kurzů rozhoduje vedoucí správního úřadu na základě analýzy vzdělávacích potřeb.

Forma a metoda

Forma: prezenční teoretická příprava, přednáška, distanční studium a samostudium, partikulární využívání e-learningu.

Metoda: řízená diskuse, modelové situace a zážitkové metody, příklady z praxe, jejich řešení a praktické ukázky, vysoká míra spolupráce, interakce a zpětné vazby, tréninkové, výcvikové a moderační metody s osvojováním si dovedností zážitkovou metodou.

Tématické okruhy pro základní manažerské vzdělávání:

1. Manažer a manažerské role, osobnost manažera
2. Řízení, řídicí styly, strategické řízení, řízení procesů
3. Teambuilding, vedení týmů, Leadership
4. Řízení projektů a změn
5. Řízení podle cílů
6. Řízení lidských zdrojů – personální řízení
7. Komunikace, informační toky, řízení znalostí
8. Motivování
9. Time management, zvládání stresu
10. Kontrola, řízení kvality, finanční řízení

Způsob ukončení

Způsob ukončení programů manažerského vzdělávání stanovuje vedoucí správního úřadu.