

VYSOKÁ ŠKOLA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

A

BANKOVNÍ INSTITUT

AMBIS, a.s.

Studijní program: Regionální rozvoj

Studijní obor: Management rozvoje měst a regionů

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vzdělávání úředníků v územní samosprávě

Autor: Zuzana Fabiánová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

2018

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala svému vedoucímu práce, panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., který mne po celou dobu této práce úspěšně vedl a poskytl mi velmi cenné rady a připomínky, jež jsem při práci mohla plně využít. Dále bych velice ráda poděkovala vedoucím jednotlivých odborů a starostce MěÚ v Rotavě, paní Ivě Kalátové za profesionální jednání a úzkou spolupráci při dotazníkovém šetření. V neposlední řadě také děkuji mé rodině za neskonalou trpělivost při mém studiu.

P r o h l a š u j i,

že jsem předloženou bakalářskou práci vypracovala samostatně a všechny citace a prameny řádně vyznačila v textu. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury. Současně souhlasím s tím, aby tato práce byla zpřístupněna v knihovně Vysoké školy regionálního rozvoje a Bankovního institutu – AMBIS, a.s. a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze, dne 22. července 2018



Zadávací list bakalářské práce

Téma: Vzdělávání úředníků v územní samosprávě
Student: Zuzana Fabiánová
Vedoucí práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D. – KEM

Cíl práce:

Analyzovat pojetí, oblasti a metody vzdělávání úředníků na Městském úřadě Rotava, porovnat teoretická východiska s uplatňovanými přístupy a navrhnout možná zlepšení.

Zásady pro vypracování práce:

1. Úvod a cíl práce
2. Teoretická východiska vzdělávání zaměstnanců a úředníků územních samosprávních celků s využitím dostupné odborné literatury a souvisejících předpisů.
3. Představení Městského úřadu Rotava a analýza systému vzdělávání úředníků.
4. Dotazníkové šetření na Městském úřadě Rotava pro zhodnocení uplatňovaných přístupů.
5. Návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu.
6. Závěr

Základním zdrojem dat budou údaje poskytnuté Městským úřadem v Rotavě, dále údaje vyplývající ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a také údaje z vlastního dotazníkového šetření.

Základní literatura:

AMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.



KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2013. *Řízení lidských zdrojů*. Studijní opora. Praha: VŠRR. 157 s. ISBN 978-80-87174-24-1.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.


Podpis studenta


Podpis vedoucího práce



OBSAH

SEZNAM ZKRATEK	5
ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	9
1.1 Oblasti vzdělávání zaměstnanců	10
1.2 Metody vzdělávání zaměstnanců.....	13
1.2.1 Vzdělávání na pracovišti	15
1.2.2 Vzdělávání mimo pracoviště.....	18
1.2.3 Efektivita metod vzdělávání.....	21
1.3 Právní úprava vzdělávání zaměstnanců.....	21
2 ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA	23
2.1 Význam územní samosprávy v regionu	26
2.2 Role úředníka, vedoucího úředníka a vedoucího úřadu	27
2.3 Pracovní poměr úředníka.....	35
3 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ	40
3.1 Vzdělávací instituce, vzdělávací programy a plán vzdělávání.....	41
3.2 Povinnosti úředníka při prohlubování kvalifikace	44
3.3 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.....	50
PRAKTICKÁ ČÁST	53
4 MĚSTO ROTAVA.....	54
4.1 Obecné informace.....	54
4.2 Samospráva města	54
4.3 Městský úřad	56
4.4 Organizační struktura MěÚ Rotava.....	63
4.5 Vzdělávání úředníků MěÚ Rotava	66
4.5.1 Zákonná školení	68
4.5.2 Ostatní školení.....	75
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	76
5.1 Respondenti dotazníkového šetření.....	77
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	84

5.3	Shrnutí dotazníkového šetření	107
6	NÁVRHY A DOPORUČENÁ ŘEŠENÍ.....	114
	ZÁVĚR.....	119
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	122
	SEZNAM PŘÍLOH	126

SEZNAM ZKRATEK

MěÚ	Městský úřad
ZP	Zákoník práce
ÚS	Územní samospráva
ZOZ	Zvláštní odborná způsobilost
FÚ	Finanční úřad
ÚP	Úřad práce
KÚ	Katastrální úřad
OZV	Obecně závazné vyhlášky
ÚSC	Územně samosprávním celek
OÚ	Obecní úřad
KÚ	Krajský úřad
VS	Veřejná správa
OS	Organizační složka
SÚPM	Společensky účelné pracovní místo
ORP	Obec s rozšířenou působností
MV	Ministerstvo vnitra
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ČR	Česká republika
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
KIC	Kulturní a informační centrum města Rotavy
ŽP	Životní prostředí
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
OP	Občanské průkazy
MNG	Management
EU	Evropská unie
ES	Evropské státy
NPM	New Public Management
CAF	Common Assesement Framework (<i>pozn. „Společensky hodnotící rámec“</i>)

TQM	Total Quality Management (<i>doslova se nepřekládá, tzv. „Řízení kvality ve všech dimenzích organizace“</i>)
PP	Pracovní poměr
SO	Střední odborné (<i>vzdělání, vč. vyučení</i>)
SŠ	Středoškolské (<i>vzdělání s maturitou</i>)
VŠ	Vysokoškolské (<i>vzdělání</i>)
KIC	Kulturní a informační centrum (<i>pozn. „součástí je i knihovna MěÚ Rotavy“</i>)
VP	Veřejné prostranství (<i>pozn. „součástí ORIMU“</i>)
VH	Vodní hospodářství (<i>pozn. „součástí OTVH“</i>)
OSAP	Odbor správní agendy, vnitřních věcí, personalistika
OEM	Odbor ekonomiky a majetku, správy bytů, ŽP+PO
OTVH	Odbor tepelného a vodního hospodářství
ORIM	Odbor investice + dotace + rozvoj města + VP + správa nebytových prostor
OKS	Odbor kultury, sociálních věcí
BP	Bakalářská práce
3E	Efektivnost, hospodárnost, účelnost
ÚSÚ	Ústřední správní úřad
MD	Ministerstvo dopravy
MF	Ministerstvo financí
MK	Ministerstvo financí
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
GROW	<i>z angl. výrazu “ goals, reality, options, will“ v českém jazyce zn. „růst“ (pozn. „jedná se o koučovací manažerskou metodu“)</i>

ÚVOD

Vzdělávání zaměstnanců slouží k tomu, aby si zaměstnanci osvojovali, prohlubovali a rozšiřovali znalosti, dovednosti a schopnosti, nezbytné pro vykonávání sjednané práce. Potřeba soustavného vzdělávání zaměstnanců je vynucena neustálými změnami podmínek a požadavků organizací. To platí také pro organizace územní samosprávy, ve kterých se úředníci i ostatní zaměstnanci vzdělávají v souladu s příslušnými právními předpisy.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat a posoudit vzdělávání úředníků na Městském úřadě Rotava, porovnat teoretická východiska s uplatňovanými přístupy a navrhnout možná zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část nejdříve vymezuje pojetí, oblasti, metody a její efektivitu i právní úpravu vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Dále tato část navazuje na celkové pojetí ÚS a jejího významu v regionu, roli úředníka, vedoucího úředníka a vedoucího úřadu, včetně pracovního poměru úředníka a navazujících oblastí vzdělávání úředníků prostřednictvím institucí, příslušných programů i jejich plánu vzdělávání. Poslední oblastí této části je vysvětlení a interpretace povinností úředníka při prohlubování kvalifikace, vzdělávání vedoucích úředníků i vedoucích úřadů. Pro celkové pochopení této problematiky byly potřebné informace získávány zejména z oblastí právní úpravy, odborné literatury, zapůjčené z knihovny Vysoké školy AMBIS v Praze, internetových zdrojů i podkladů, získaných od vedoucích odborů MěÚ v Rotavě.

Praktická část nejdříve představuje zkoumaný MěÚ v Rotavě, včetně jeho organizační struktury, ale také jeho působnost ve spolupráci na lokální a regionální úrovni i v souladu s přeshraniční spoluprací. Dále tato část zkoumá a posuzuje vzdělávání jeho úředníků, přičemž vychází ze strategie vzdělávání zkoumaného MěÚ. Obsahuje tedy nejen popis vybraného úřadu územní samosprávy, zhodnocení jeho systému vzdělávání, vyplývajícího ze zákona, takzvaná zákonná školení, včetně uvedení příslušných vzdělávacích institucí, které tento MěÚ pro dané účely využívá, ale i vymezení ostatních školení a vzdělávacích programů, do kterých MěÚ Rotava investuje s cílem zvýšit potenciál svých pracovníků nejen na základě stanovených potřeb, ale i získaných a uvedených od svých zaměstnanců. V bakalářské práci byly použity dvě metody výzkumu. Jedná se zejména o **kvantitativní výzkum**, založený na dotazníkovém šetření mezi úředníky daného MěÚ, který poskytuje rychlé a potřebné

informace k vyhodnocení analýzy dat. Druhou metodou je **kvalitativní výzkum**, který pouze doplňuje získané informace formou rozhovorů s vedením šetřeného úřadu.

Pomocí dotazníků byly zjišťovány údaje dotazovaných respondentů (úředníků). Tyto údaje se nejdříve týkaly pohlaví a věkové hranice, poskytující při dotazování specifické reakce, potřebné pro daný rozbor, zhodnocení dat vč. výsledků, potřebných pro sestavení přesných údajů. Dalším obsahem zjišťovaných údajů v dotazníkovém šetření bylo uvedení dosaženého vzdělání, zařazení v oblasti úřadu i délky v pracovním postavení. Navazující výzkumné otázky v celkovém počtu 21 byly koncepčně sestaveny tak, aby bylo možné zjistit, jakým způsobem, za jaké problematiky i možných příležitostí je vzdělávání a rozvoj na úřadě realizován.

Otázky se také opíraly o empatickou stránku vnímání ze strany úředníků, co při stanoveném programu preferují a co naopak postrádají, jaké metody i formu úřad využívá v domnění uplatnění nejvhodnějšího přístupu. Výstupem dotazníkového šetření je samotná analýza vzdělávání na úřadě a celkový rozbor, dále **komparativní vyhodnocení** (zjištěné výsledky, porovnávání s teorií), **dedukce** (vytvoření nového úsudku, tvrzení a závěru v důsledku vyvozených charakteristik poznatků) a **konečné syntézy** (systémový souhrn, kombinace jednotlivých částí v jeden celek, hledání souvislostí, návrh doporučení).

Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny pomocí grafů a tabulek s příslušným rozbohem a objasněním. Konfrontace výsledků z celkových metod jsou v souladu se současnými vzdělávacími metodami a potřebami zkoumaného MěÚ. Závěr práce zahrnuje návrh opatření pro možné zlepšení současného stavu v této zkoumané oblasti a případné doporučení. Částí závěru je i pozitivní hodnocení, jež vyplynulo z celkové analýzy šetření, navazující součástí návrhu i pro jiné samosprávné celky městských úřadů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Současná doba klade značný důraz na člověka a jeho vzdělání i vzdělávání. Například Šikýř, Borovec a Trojanová (2016, s. 134) uvádí, že „*smyslem vzdělávání zaměstnanců je utvářet, prohlubovat a rozšiřovat pracovní schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“.

Kocianová (2010, s. 169) se s tímto v podstatě ztotožňuje, když uvádí, že „*vzdělávání je proces, během něhož si člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje*“.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 335) je vzdělávání proces, který umožňuje organizaci zabezpečit kvalifikované, vzdělané a angažované lidi, kteří jsou pro danou organizaci nezbytní pro dosahování strategických cílů. Proto by samotné vzdělávání mělo být součástí celkové strategie organizace.

Dvořáková a kol., (2012, s. 284) uvádějí, že „*vzdělávání mnozí považují za aktivitu, která vede k učení. Učení přitom chápou jako přidávání nových znalostí, popř. zlepšování dovedností, ale už méně ho spojují se zdokonalováním schopností, jejich vylepšováním nebo sdílením.*“

Podle Dvořákové a kol., (2012, s. 283) tedy chápeme „*vzdělávání jako ambiciózní téma personálního řízení vůbec s cílem najít hranici vlastnictví znalostí a dovedností mezi podnikem a člověkem.*“

Koubek (2015, s. 252) uvádí, že „*vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.*“ Na jedné straně vystupují organizace a manažeři, kteří připravují své zaměstnance pružně reagovat na změny a dynamiku trhu, kde už nestačí tradiční způsob vzdělávání, jako je například zácvik, doškolování, přeškolování apod., Způsob přípravy je proměnlivý a závislý na povaze celé organizace. Tato přidaná hodnota zvyšuje zaměstnancům konkurenceschopnost na trhu. Na straně druhé jsou samotní zaměstnanci, ochotní příležitost vzdělávání využít, přičemž jejich významnou roli hraje motivace. (Koubek, 2015, s. 252–253)

V procesu vzdělávání vystupují (Dvořáková a kol., 2012, s. 283):

- ambiciózní zaměstnanci, kteří přejímají plnou odpovědnost za stabilizaci svých znalostí díky vlastnímu učení a rozvoji;

- zaměstnanci, kteří vzdělávání cítí jako tíživý fakt z důvodu zhoršených pracovních podmínek, neboť si účast a dobu nepřítomnosti na svém pracovišti musí napravit;
- dodavatelé vzdělávacích programů, u kterých můžeme více předpokládat zainteresování do prodeje svého produktu, než zvýšení efektivity výkonu zaměstnanců příslušných firem.

Ve vzdělávání zaměstnanců v organizacích také hrají zásadní roli personální útvary, které podporují účinný rozvoj zaměstnanců a které by měly mít za úkol vyřešit jakékoliv problémy fungování takzvaného cyklu systematického vzdělávání, jehož přidanou hodnotou jsou právě kvalifikovaní a stabilizovaní pracovníci, motivovaní k dalšímu odbornému rozvoji. (Dvořáková a kol., 2012, s. 285)

1.1 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců patří do systému formování pracovních schopností člověka a probíhá vždy během jejich pracovního života, tedy života ve společnosti, které zahrnuje několik oblastí, jimiž jsou podle Koubka (2015, s. 255–257):

a) Oblast všeobecného vzdělávání:

- znalosti jsou zabezpečovány školským systémem, tedy státem a z tohoto hlediska je vzdělávání zaměřeno pro budoucí život ve společnosti;
- orientace na sociální rozvoj jedince, tedy osvojování si znalostí, dovedností a schopností, které jsou nezbytné a potřebné ve všech životních oblastech pro určité specifikum činností;

b) Oblast odborného vzdělávání/odborné profesní přípravy (*training*) – jedná

se o formu, zabezpečenou i zaměstnavatelem, specifickou pro určitou oblast profese v povolání, přičemž se zaměstnavatel podílí při zaškolení (adaptace na pracovní místo); orientace (zkrácení adaptace nového pracovníka na pracovní místo); doškolení (prohloubení rekvalifikace v oboru); přeškolení (rekvalifikace na jinou pracovní pozici) a profesní rehabilitace (směřuje k opětovnému zařazení na pracovní místo, jemuž trvale brání současný zdravotní stav)

c) Oblast rozvoje – jedná se o formu dalšího vzdělávání, potřebného k rozšíření stávajících znalostí a dovedností, než jsou nezbytně nutné k výkonu současného zaměstnání, hovoříme také o formování osobnosti jedince,

orientaci na jeho kariéru a formování pracovního potenciálu. Tato oblast nejvíce zabezpečuje formování jedince pro plnění cílů a zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.

Celkově můžeme všechny oblasti vzdělávání začlenit do personálního řízení, spjatého s personálními činnostmi, na jejichž realizaci se podílejí nejen specialisté z různých oborů vzdělávání v organizaci, ale i vedoucí pracovníci. Pokud samotná organizace zabezpečuje a realizuje potřebný rozvoj, mluvíme o **rozvoji pracovníků**, který nelze zaměňovat s novým pojmem **rozvoj lidských zdrojů**. (Koubek, 2015, s. 257)

Proto lze z pozice organizace jasně definovat, že veškeré oblasti vzdělávání i jejich rozvoj, je součástí a nástrojem jak personálního, tak i strategického plánování organizace a jen schopnosti lidí v současnosti, i budoucnosti, jsou klíčem k úspěchu celé organizace. (Kocianová, 2010, s. 169–170)

Také Armstrong a Taylor (2015, s. 336) uvádí, že *„strategické vzdělávání a rozvoj, podobně jako strategické řízení lidských zdrojů, vychází z přesvědčení, že lidské zdroje, jimiž organizace disponuje, hrají při dosahování úspěchu organizace strategickou roli“*.

Investice do lidských zdrojů je nejen rozvoj celého lidského kapitálu organizace, ale také nahlížení na individuální potřeby lidí, při kterých hraje významnou roli zlepšování zaměstnatelnosti lidí v dané organizaci, ale i mimo ni, a to za účelem zlepšení výkonu jak jednotlivců a jednotlivých útvarů, tak i za účelem zlepšování výkonu celé organizace. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 336–337)

Tím tedy všechny zainteresované strany v oblastech vzdělávání a rozvoje nesou značný podíl na dosahování konečných výsledků celé organizace.

Šikýř (2016, s. 161) uvádí, že *„systematické vzdělávání zaměstnanců, které vychází ze strategie i organizačních předpokladů vzdělávání, probíhá jako neustále se opakující cyklus identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání“*.

Obr. 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: ŠIKÝŘ, Martin, 2013. *Řízení lidských zdrojů*. Studijní opora. Praha: VŠRR, s. 121. ISBN 978-80-87174-24-1.

Je třeba si uvědomit, že pro samotné vzdělávání a rozvoj je také nezbytné využívání potřebných a nabízejících se příležitostí. K nim podle Armstronga a Taylora (2015, s. 339–340) bezpodmínečně patří **strategické vzdělávání a rozvoj**, to znamená přístup uplatňovaných strategií, politik a postupů umožňující vzdělávání lidí za účelem dosahování strategických cílů organizace. Tyto strategie zahrnují další strategie:

- 1) **Strategie vytváření kultury učení** – podpora společenských sítí, sdílení znalostí, sdílení vize společnosti v souladu s uplatňovanými systémy organizace.
- 2) **Strategie učení se v organizaci** – jedná se o zlepšování efektivity organizace prostřednictvím získávání a rozvíjení určitých metod, znalostí i postupů, jejichž výsledkem je znalostně vybavený zaměstnanec, jinak také označován jako výrobní kapitál.
- 3) **Strategie individuálního vzdělávání** – vychází ze strategie individuálního vzdělávání, zahrnují procesy a programy, které přispívají ke zlepšení schopností jednotlivců pro dosahování cílů organizace

Ať už hovoříme o problematice vzdělávání jako samostatného tématu, či sledujeme jednotlivé oblasti, která mají svá specifika, vždy je výsledkem ten, že vzdělávání a rozvoj má za úkol obohatit lidské zdroje nejen pro účely celkového dosahování cílů strategie organizace, ale i pro jednotlivce samotné. Přičemž kvalita získávání zkušeností a znalostí pro určitou rozvojovou a vzdělávací oblast by měla plně odpovídat prioritám, které jsou požadovány a na které je třeba vybrat vhodnou metodu a způsob realizace.

1.2 Metody vzdělávání zaměstnanců

Metod pro vzdělávání zaměstnanců je řada. Předně by bylo dobré zmínit se o jistém programu, který by měl předcházet stanovení určité metody vzdělávání. Jedná se o program, nezbytný pro samotné pracovníky v rámci jejich vzdělávání a rozvoje. Samotné organizaci jsou v této oblasti nezbytným plánovacím podkladem, zejména při plánování následnictví. Tento program se nazývá **development centre (DC)** a je jakýsi soubor metod, který se zaměřuje na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, v hlubším smyslu na silné a slabé stránky a rozvojový potenciál účastníků, jimiž jsou manažeři, specialisté i pracovníci se zařazením v určitých kariérních plánech. (Kocianová, 2010, s. 168)

Tato outdoorová forma trvá 1–2 dny v závislosti na počtu a velikosti skupin se zaměřením získání informací širšího rozsahu než u klasických technik. Přípravná fáze zahrnuje osobní konzultace, vychází z profilu kompetencí a cíleně se soustředí na schopnosti potřebné v budoucnosti. Jedná se o opačnou analýzu oproti metodě **assessment centre (AC)**, která analyzuje současné schopnosti a pro kterou je výstupní, hodnotitelská zpráva nezbytným podkladem pro zadavatele, sloužící k výběru pracovníků.

Analýza DC je tedy klíčovou oblastí kompetenčního profilu, neboť určuje využití příslušných **diagnostických metod** za účelem analýzy a interpretace převážně se zaměřením na jednotlivce, popř. skupiny. Právě tato diagnostika má za cíl určit úroveň schopností jedince, jeho předpoklady pro budoucí rozvoj i přesnou identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, která je součástí závěrečné zprávy, podkladu, zpracovaném na hodnotitelské poradě a v závěru předložené zadavateli. (Kocianová, 2010, s. 168)

Před jasnými definicemi dalších metod, využívaných ve třech oblastech, na pracovišti (*on the job*), mimo pracoviště (*of the job*) a mimo výkon práce (*on the job rim*) je nutné, aby každá organizace při výběru vhodné metody dbala na efektivitu vzdělávání, na kterou působí řada faktorů. Jsou to faktory ze strany pracovníků, tedy samotných účastníků vzdělávání, u nichž je nejvíce rozhodující motivace, aktivní zapojení a individuální přístup, dále organizace a vedoucí pracovníci, kteří by měli vzdělávání podporovat na základě plánování a následné realizace, a v neposlední řadě i dodavatelé vzdělávání, kteří by měli pracovníkům, jako účastníkům vzdělávání, vždy

poskytnout značnou profesionalitu i zohlednění specifických potřeb účastníků. (Kocianová, 2010, s. 171)

Pro využití určité metody předchází dle Koubka (2015, s. 264) „*identifikace potřeby vzdělávání, která plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků.*“

Z toho vychází jasné definice iniciativy, kterou vyvíjí vedení organizace s personálním útvarem, případně ze strany samotných pracovníků. Samotná fáze identifikace je součástí návrhů a plánů, kde se formují první úkoly, priority na vzdělávání za využití příslušné metody, vč. návrhu a specifikace rozpočtu. Z celkového souboru návrhů vznikne jednotný program se zaměřením vzdělávání na specifické oblasti, předměty, dále počet a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, navazující výběr vhodné vzdělávací metody a vznik časového plánu vzdělávání. (Koubek, 2015, s. 264)

Kocianová (2010, s. 170) uvádí, že kromě identifikace potřeby vzdělávání a její realizace za využití určité metody i dodavatelů, je také nezbytné zvážit nejen příslušné náklady, ale i vyhodnocovat jeho přínos.

Šikýř (2016, s. 157) zase hodnotí, že výběr správné metody, jak na pracovišti, tak i mimo, je posuzována na základě potřeby a cílů vzdělávání, cílové skupiny, organizačních předpokladů, kdy každá aplikace vhodně zvolené metody vyžaduje náležitou kontrolu dodržování časového plánu vzdělávání. Taková kontrola zejména spočívá v posouzení osvojení si nových schopností (znalostí, dovedností a chování) u jednotlivých zaměstnanců v souladu s příslušným uplatněním při výkonu jejich sjednané práce.

Ze všech uvedených výroků, je tedy nesporné, že systematickost ve vzdělávání pracovníků má své hlavní přednosti, na které je třeba klást značný důraz. Podle tvrzení Kociánové (2010, s. 172) se jedná zejména o zajištění:

- potenciálu pracovníků z vnitřních zdrojů;
- tvorby schopností pracovníků s potřebami organizace;
- zvyšování pracovního výkonu, kvality i motivace pracovníků;
- zlepšení vzájemných vztahů pracovník/organizace;
- možnost postupu v pracovním zařazení;
- nižší průměrnost nákladů na jednoho pracovníka než u neřízeného vzdělávání;
- možnost zdokonalování vzdělávacích procesů.

1.2.1 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti je přístup rozvoje vzdělávání, zaměřených pro pracovníky určité organizace při výkonu jejich práce. Metoda, nazývaná také „**on the job**“, vhodná podle Koubka (2015, s. 266) spíše pro vzdělávání dělníků.

Kociánová (2010, s. 170) navrhuje, že by každá organizace měla účelně podporovat učení i organizované vzdělávání svých pracovníků zejména také pro jejich uvědomění si svých kvalit a odborných znalostí a zkušeností k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Také Armstrong (2007, s. 357–358) uvádí, že „*lidé se učí nejlépe, když se učí sami pro sebe, což podporuje myšlenku samostatně řízeného vzdělávání.*“ Lidé jsou schopni a dokáží se na pracovišti vzdělávat dle svých pracovních zkušeností, rozhodně je však efektivnější, pokud organizace z hlediska svého personálního řízení úroveň vzdělávání podporuje. Taková podpora může být specifikována podle různých vzdělávacích aktivit, které mohou i nemusí být doplněny formálním výcvikem, zahrnujícím převážně plánování a uskutečnění výcvikových programů i aktivit.

Zároveň Armstrong (2007, s. 358–359) zdůrazňuje u vzdělávání na pracovišti jeho celkový smysl. Podle něj tento přístup úzce souvisí s učením na základě pracovních zkušeností, kdy se samotní zaměstnanci učí na základě svěřené práce se snahou ji porozumět a využívat. Proto je samotné vzdělávání na pracovišti spíše neformální proces. Důležitou roli mají také linioví manažeři, kteří tuto formu při samostatně řízeném vzdělávání výrazně usnadňují a podporují na základě využití široké škály vzdělávacích metod.

Podle Armstronga (2007, s. 358) je tedy soubor vzdělávacích aktivit například:

- **Zpracování nových zaměstnanců** – vzdělávání probíhá při výkonu svěřené práce bez zařazení do vzdělávacích programů, doplněné vzděláváním mimo pracoviště, či samostudiem pomocí materiálů, vč. e – learningu.
- **Plánování zkušeností** – proces určité sekvence zkušeností, zabezpečuje osvojení znalostí a dovedností k výkonu svěřené práce a přípravu přijetí dalších povinností i větší odpovědnosti. Vytvořený program podpory učení na základě zkušeností a specifikace vzdělávání na každém pracovním místě za podpory mentora. Součástí procesu je sledování a vyhodnocování pokroku v učení.

- **Mentorování** – proces, zabezpečující odborné vedení a podporu v učení pomocí vybraného školitele (mentora), zároveň doplňuje formální výcvik formou individuálního vedení ze strany zkušených manažerů pro dané zaměstnance.
- **E-learning** – způsob učení formou využití informační a komunikační technologie z hlediska zprostředkování studijních materiálů odborného vedení, zabezpečován s využitím intranetu organizace, zaměřený na jedince a jeho individuální potřeby, úspěšnost této formy je přímo závislá na kvalitě podpory.
- **Plánování osobního rozvoje** – zaměřeno na jednotlivé zaměstnance za podpory vedení, rady a manažerů, lidé mají vymezená opatření, která musí dodržovat a za která přijímají odpovědnost zejména při vypracování a uskutečňování těchto plánů, kterým předchází fáze analýzy současného stavu a potřeb rozvoje, stanovení cílů, vypracování plánu aktivit a implementace
- **Koučování** – má důležitou roli, souvisí s rozvojem lídrů a manažerů a jedná se o osobní přístup, jehož pomocí se rozvíjí dovednosti a zlepšuje celkový výkon lidí v organizaci, proces může být formální či neformální jako součást každodenních činností.
- **Řízení pracovního výkonu a individuálního rozvoje** – procesy, které umožňují manažerům a členům týmů společně analyzovat a identifikovat potřeby vzdělávání a rozvoje.
- **Výcvik** – uplatňování systematických a plánovaných výukových aktivit za účelem podpory vzdělávání, zaměřen na jedince zejména pro odbornější oblasti (systematický výcvik – speciálně navrhován, plánován a realizován pro konkrétní potřeby, **Just-in-time výcvik** – realizován co nejbližší okamžiku plnění pracovních úkolů, zhuštěný výcvik – je realizován v kombinaci s e-learningem, osvojení si zkušeností během aktivity se zaměřením na jednu činnost s využitím určitého softwaru při poskytování zpětné vazby a vyřizováním dotazů).

Kocianová (2015, s. 170) zase uvádí vzdělávací aktivity, například:

- **Prohlubování pracovních schopností** – přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa.

- **Rozšiřování pracovních schopností** – zvyšování použitelnosti pracovníků pro snadnější zvládnutí znalostí a dovedností k výkonu na pracovním místě
- **Zajišťování rekvalifikačních procesů** – procesy, umožňující přeškolení na povolání, v zájmu organizace.
- **Orientace na pracovníka** – přizpůsobení pracovních schopností na nového pracovníka za využití technologie, stylu práce i kultury organizace.
- **Formování pracovních schopností** – rozvoj kompetencí, uplatňující v mezilidských vztazích, schopnosti, překračující hranice odborné způsobilosti.

Dalším příkladem jsou podle Dvořákové a kol. (2012, s. 292) tyto vzdělávací metody:

- **Instruktaže při výkonu práce** – jednorázový zácvik nového pracovníka jiným, zkušeným pracovníkem či nadřízeným (nejvíce využívaná metoda spíše u jednodušších postupů, umožňující rychlý zácvik, avšak probíhá v rušivém prostředí pod tlakem pracovních úkolů).
- **Asistování a stínování** – asistence ze strany zaměstnance, vybaveného určitými znalostmi a dovednostmi zkušenému školiteli za účelem osvojení si pracovních postupů a přípravy samostatného výkonu sjednané práce.
- **Práce na projektu.**
- **Samostatné vedení úkolu.**
- **Rotace práce – Cross training** – rozšíření kvalifikace při postupném a dočasném přemísťování na jiná pracovní místa.
- **Rozšiřování pracovních úkolů.**
- **Coaching** – obdoba instruktaže v podobě dlouhodobého instruování, periodická kontrola výkonu pracovníka nadřízeným, směr, podněcující vlastní iniciativu (výhodné v pravidelném hodnocení své práce, vzájemná spolupráce, avšak v rušivém prostředí, nesoustavné).
- **Mentoring** – obdoba coachingu, avšak iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném pracovníkovi za pomoci mentora (rádce), kterého si pracovník vybral pro účely stimulování a prosazování v jeho kariéře.

- **Counselling** – nejnovější metoda formování pracovních schopností ve formě vzájemné konzultace, předkládání vlastních návrhů na řešení problémů mezi pracovníkem a vzdělavatelem, důležitá zpětná vazba.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 292) jsou nejvýznamnější nástroje ze všech metod, které vedou k rozvoji lidského kapitálu, právě **coaching** a **mentoring**. Tyto neformální přístupy jsou snadno proveditelné a nejvíce přímé k tomu, aby cíleně vedli zaměstnance k dosahování vyšších pracovních výkonů.

Každý z autorů uvádí nespočet definovaných vzdělávacích metod, pro doplnění podle Koubka (2015, s. 269) jistě mezi vzdělávací metody také patří i **pracovní porady**, které napomáhají účastníkům prezentovat své názory, zvyšují informovanost a sounáležitost s kolektivem i vedení organizace.

Podle Koubka (2015, s. 269) se všechny tyto metody, s výjimkou pracovní porady, řadí mezi „*individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.*“ Metody jsou tedy určitým přínosem pro jednotlivé zaměstnance, jen je třeba aplikovat tu správnou, jak uvádí Šikýř (2016, s. 157), která „*umožní osvojit si požadované schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“

V rámci každé metody vzdělávání, použité při výkonu práce, přínosné pro podnik, je tedy třeba dbát na zvýšení angažovanosti a zainteresování pracovníků do problematiky výsledků a navodit prostředí komunikace a důvěry. Nicméně každá organizace si v současné době musí uvědomovat, že v rámci narůstajícího tlaku na dosahování výsledků a naplnění cílů, jsou zaměstnanci cenné lidské zdroje, a kdy právě manažeři – koučové, jako nově vytvořené řídicí linie, mají tyto pracovníky motivovat k tomu, aby byli sdílní přejímat jejich zkušenosti, přínosy jako **výkonnost, účinnost, spolehlivost a výnosnost**. (Dvořáková a kol., 2012, s. 292)

1.2.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště je podle Koubka (2015, s. 266) další významnou skupinou ze široké škály metod vzdělávání, nazývané také „**off the job**“, jejíž volba je při plánování vzdělávání pracovníků jedna z nejdůležitějších stejně jako u výběru metod, zaměřených na pracovišti. Volba těchto metod se více uplatňuje pro vzdělávání

vedoucích pracovníků a specialistů s určitým zaměřením, ale také k hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

Praxe však uvádí skutečnost, že se hojně využívá obou metod, pro vzdělávání všech kategorií, tím ale dochází k určitým změnám, které se zaměřují na konkrétní skupiny a jejich náplně práce. I přesto, že vzdělávání pro manažery a specialisty více aplikuje praktické poznatky z metod vzdělávání na pracovišti, pro vzdělávání skupiny dělníků se naopak aplikace metod mimo pracoviště projevuje v nepatrné míře. (Koubek, 2015, s. 266)

Celková aplikace metod mimo pracoviště připomíná režim podobný školnímu, neboť se realizují v prostředí jako školící zařízení, výukové učebny, vzdělávací instituce či vývojová pracoviště.

Koubek (2015, s. 270) uvádí tyto metody:

- **Přednáška** – zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí, jednostranný tok informací.
- **Seminář (přednáška spojená s diskuzí)** - zprostředkování znalostí, stimulace účastníků do diskuze, vznik nápadů a řešení problémů.
- **Demonstrování (praktické a názorné vyučování)** – zprostředkování znalostí a dovedností názorným způsobem pomocí audiovizuální techniky, počítačů, předvedením pracovních postupů apod., metoda zaměřena na praktické využívání.
- **Případové studie** – rozšířená a oblíbená metoda, využívaná při vzdělávání manažerů na základě smýšleného organizačního problému pro studium malých skupin a jejich snahy diagnostikovat a navrhnout určité řešení.
- **Workshop (skupinové cvičení)** – varianta případové studie, praktické problémy jsou řešeny v týmu.
- **Brainstorming** – varianta případové studie, podílení se každého účastníka ze skupiny na návrhu a způsobu řešení, případně poskytování kombinace návrhů ze strany účastníků, podpora kreativního myšlení.
- **Simulace** – metoda zaměřená na praxi a běžné životní situace, umožněna aktivní účast vzdělávaných při podaném scénáři pro jejich rozhodnutí (většinou ze strany vedoucích pracovníků), aktivita jednodušších problémů, směřujících ke složitějším.

- **Hraní manažerských rolí** – orientace na rozvoj praktických schopností účastníků, metoda založena na aktivitě a samostatnosti při vytváření rolí a řešení situací.
- **Assessment centre (diagnosticko – výcvikový program)** - moderní, vysoce hodnocená metoda, založena nejen na výběru, ale i vzdělávání manažerů při plnění úkolů, řešení problémů, vyhodnocení počítačem dle sekvence náročnosti.
- **„Outdoor training/learnig“ (učení hrou či pohybovými aktivitami)** – metoda pro vzdělávání manažerů, akce a hry spojené se sportovními výkony, spojení dovedností při hledání řešení úkolů, koordinace činnosti, umění komunikace a pověření úkolů, probíhá ve venkovním prostředí.
- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** – simulace pracovních situací pomocí počítačů, přenos množství informací pomocí znázornění schémat, grafů a obrázků, forma testů a cvičení s následným vyhodnocením, využití jak pro kolektiv, tak pro individuální vzdělávání.

Další metody, které lze zahrnout do metod vzdělávání mimo pracoviště, uvádí Koubek (2015, s. 273) **samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury**, nebo i **samostudium doporučované literatury**, které je zabezpečované organizací. Ze strany organizace potom tento návrh studia může spočívat v úspoře pracovní doby, kdy se pracovník vzdělává svým tempem. Nevýhoda této formy vzdělávání spočívá v neúplné, či žádné kontrole ze strany organizace, která není oprávněna vyžadovat vzdělávání po pracovníkovi ve volném čase. A to ani za předpokladu explicitního nebo implicitního vzdělávání.

Každá organizace by měla při určité aplikaci jakékoliv metody, použité na pracovišti nebo i mimo pracoviště vyžadovat podle Šikýře, Borovce a Trojanové (2016, s. 159–160) *„kontrolu dodržování plánu vzdělávání, stejně jako vyhodnocení výsledků vzdělávání“*, které navazují na realizaci vzdělávacích procesů a jejichž proveditelnost je na základě porovnání výsledků ze vstupních a výstupních testů.

Vyhodnocení výsledků ze vzdělávání je také součástí pravidelného hodnocení zaměstnanců, jako souborem dokumentů a součástí portfolia každého z účastníků vzdělávacích procesů, *„jehož smyslem je určit, do jaké míry vzdělávací aktivita byla účinná.“* (Armstrong, 2007, s. 375)

1.2.3 Efektivita metod vzdělávání

Celková efektivnost vzdělávání vždy závisela a závisí „na sebedůvěře, motivaci a schopnostech zaměstnanců“. (Armstrong, 2007, s. 358)

Podle Armstronga (2007, s. 358) může být „celková efektivnost vzdělávání zlepšována kombinováním rozmanitých metod vzdělávání (*blended learning*), tedy různými přístupy a rozvoji ke vzdělávání“ také předpokladu vzájemné kombinace a podpory jednotlivých metod vzdělávání. Tato zmíněná kombinace metod se může stanovit pro jednotlivce formou kombinace plánování zkušeností, e-learningu, samostatně řízeného vzdělávání v souladu s plánem rozvoje i skupinového vzdělávání v kombinaci s koučováním, mentorováním a dalších interních nebo externích vzdělávacích aktivit. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 366)

Kocianová (2010, s. 171) demonstruje působení určitých faktorů, které mohou výrazně ovlivňovat **efektivitu vzdělávání** pracovníků. Faktory, jež autorka uvádí, se dotýkají strany:

1. Samotných pracovníků (účastníků vzdělávání) – efektivita je podmíněna vlivem motivace a samotné aktivity účastněných.
2. Organizace a vedoucích pracovníků – efektivita je podmíněna pozitivní zpětnou vazbou a zájmu ze strany organizace, jeho investiční podporou i vytvoření optimálních podmínek pro vzdělávání.
3. Dodavatelů vzdělávacích programů – efektivita je podmíněna jejich profesionalitou a schopností zohlednění potřeb vzdělávaných při aplikaci vzdělávání.

1.3 Právní úprava vzdělávání zaměstnanců

Celkové, všeobecné vzdělávání zaměstnanců ze soukromého sektoru i veřejné správy, je upraveno zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, v části desáté, hlavě druhé, pod názvem Odborný rozvoj zaměstnance.

ZP však uvádí i podle tvrzení Šikýře, Borovce a Trojanové (2016, s. 136) „odborný rozvoj zaměstnanců, který není taxativní (úplný)“. Šikýř (2014, s. 32) dále definuje, že ZP „upravuje zejména individuální pracovněprávní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a rovněž také pracovněprávní vztahy úředníků ÚSC, nestanoví-li zákon o úřednících jinak.“

Zákoník práce upravuje podle § 227 pouze základní formy odborného rozvoje, jimiž jsou:

- a. Zaškolení a zaučení.
- b. Odborná praxe absolventů škol.
- c. Prohlubování kvalifikace.
- d. Zvyšování kvalifikace.

2 ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA

„Územní samosprávou rozumíme prostorově ohraničený funkční celek, který má právo samostatně hospodařit, nakládat se svým majetkem a samostatně rozhodovat o svých záležitostech.“ (Rozvojobci.cz, 2011)

Spolu s pojmem územní samospráva je vhodné si vysvětlit také pojem samospráva. Například Kadeřábková a Peková (2012, s. 16) definují, že *„samosprávou se v nejobecnějším smyslu rozumí především samostatné spravování záležitostí, které se bezprostředně dotýkají obyvatel. Spravování vlastních záležitostí si vyžaduje určitý právní rámec, který je v českém právním řádu zakotven jak ústavními, tak i ostatními zákony.“* Kadeřábková a Peková (2012, s. 16) zároveň zdůrazňují, že *„samospráva vedle státní správy tvoří jednu ze dvou větví veřejné správy, a to oblast nezávislou a státní správě nepodřízenou, která je vykonávána subjekty od státu odlišnými.“*

Pokud hovoříme o zakotvení pojmu územní samosprávy v ústavním zákoně č. 1/1993 Sb., Ústavě České republiky, ve znění pozdějších předpisů, nalezneme bližší pojetí v hlavě sedmé, článku 99–105, specifikované pod pojmem územní samospráva. Zde tento zákon vymezuje pojem České republiky a její členění na obce, jež jsou základními územními samosprávnými celky a dále na kraje, jež jsou vyššími samosprávnými celky.

Ustanovení § 2 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., zákona o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákona o úřednících) stanoví, že obec a kraj jsou ÚSC a pro účely zákona jsou jimi také hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy. Ústavní zákon dále definuje ÚSC jako územní společenství občanů, kteří mají právo na samosprávu, přičemž stanoví, kdy jsou správními obvody.

Například výňatek ze souborů dokumentů na portále Ministerstva vnitra ČR uvádí, že celkové právní postavení obcí i krajů prošlo po období bývalé Československé socialistické republiky mnoha změnami. Právní postavení obcí bylo založené na existenci národních výborů. Pozdější odloučení místní samosprávy od státní správy se zdařilo v roce 1989, kdy je ÚS od této doby neustále determinována určitými změnami. Pozdější rok 1990 byl přijat ústavní zákon ČR, jehož zásluhou byla obnova ÚS na úrovni obcí a došlo ke zrušení národních výborů, orgánů státní moci. Celková obnova ÚS měla za cíl obnovit původní historii a snažit se přizpůsobit požadavků vyspělé ekonomiky.

Když se tedy hovoří o reformě veřejné správy, která byla v ČR po roce 1989, jednalo se tedy zejména o územní státní správu i územní samosprávu, která je v současné době dvoustupňová. Základní jednotkou ÚS je obec a vyšším stupněm je 14 krajů, jejichž hlavní funkcí je samostatná působnost. (Provazníková, 2015, s. 26-27)

Další právní změny navázaly na ústavní zákon novým zákonem ČNR č. 367/1990 Sb., o obcích, jehož trvání bylo do roku 2000. V tomto období došlo i k realizaci několika dalších zákonů, které měly význačný vliv na úlohu do voleb obecních zastupitelstev, konané dne 24. 11. 1990. (Liptáková, 2003, s. 1)

Aktuální znění Ústavy ČR, platné dodnes, bylo přijato vládou 1. ledna 1993 s rozpadem Československé federace a vznikem samostatné České republiky. Právě tento hlavní zákon vymezuje právní postavení územních samosprávních celků (obcí a krajů) na samosprávu, a to obecně v čl. 8, zejména v hlavě sedmé, nazvané „Územní samospráva“. ÚS navázala na původní tzv. smíšený systém, a v současné době vykonává vlastní působnost (samosprávu), do které smí zasahovat stát v případě, vyžaduje-li to ochrana zákona a jen způsobem stanoveným zákonem, ale i působnost přenesenou (přenesená část státní správy na samosprávní celek, jež umožňuje dominanci v rozhodování). (Liptáková, 2003, s. 1)

Jinými slovy to znamená, že Ústava ČR vychází tedy z dělení působnosti obcí na státní správu a samosprávu a pokud dle čl. 105 předpokládá možnost svěřit výkon státní správy orgánům ÚS, je tedy zřejmé, že se na ÚS vztahují základní ústavní principy, limitující výkon státní moci i v případech, pokud územní samosprávní celek vykonává v samostatné působnosti veřejnou moc. (Kantorková, 2009, s. 8)

Celková konkretizace jednotlivých ustanovení, týkající se samostatné i přenesené působnosti ÚS, je vymezena v zákonech, zejména v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů, v zákoně č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů. Dále také v souvisejících zákonech, jako je zákon č. 491/2001 Sb., zákon o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 130/2000 Sb., zákon o volbách do zastupitelstev krajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, ale i zákon č. 132/2000 Sb., zákon o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích, zákonem o okresních úřadech a zákonem o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

Další, podrobné informace o celkové činnosti a vymezení pravomocí ÚS, je pravidelně aktualizováno v metodickém doporučení pod názvem **Metodické doporučení**

k činnosti územních samosprávních celků, které připravuje Odbor veřejné správy, dozoru a kontroly Ministerstva vnitra. Samotná metodika reaguje vždy na platný právní stav ČR a má přispět formou uživatelské příručky pro snadnější orientaci v následných a zákonech stanovených činnostech ÚS. Obsahem je i otevřený prostor pro individuální rozhodování, na kterém se podíleli i samotní zástupci územních samosprávních celků v souladu s Ministerstvem vnitra. (Odbor veřejné správy, dozoru a kontroly, 2017)

Také podle Půčka (2018, s. 15) je celkový pojem samosprávy představen stejně jako forma státní správy určitým druhem společenského řízení, které jsou však od státní správy odlišné v určitých směrech. Půček (2018, s. 15) uvádí, že *„samospráva je forma veřejné správy, spočívající v organizovaném společenství lidí, kteří si v mezích legislativy spravuje své záležitosti relativně samostatně a činí hlavní rozhodnutí o svých věcech přímo nebo prostřednictvím volených orgánů“*.

Další pojetí o územní samosprávě je podle Svobody (2015, s. 24) soustředěno na obce, které jsou právně pojaty *„jako samosprávné společenství občanů s postavením právnické osoby s vlastním majetkem i příslušným územím. Právní úprava současně zdůrazňuje postavení občanů jako subjektů, jimž přísluší přímo či zprostředkovaně rozhodovat o věcech místní samosprávy“*.

Obce, jako místní samosprávy, mají poslání zejména spravovat a plnit ty činnosti v oblasti samostatné působnosti, aby jejich výkon představoval v praxi převažující náplň činnosti orgánů obce. Zároveň ve smyslu zákona o obcích byly přeneseny některé úkoly státní správy, a to z důvodu, aby si místní občasně mohli zařizovat potřebné a základní úkony z oblasti státní správy mohli vyřizovat přímo v místě. (Svoboda, 2015, s. 25)

K tomu, aby byli občané ve svém regionu spokojeni se službami, musí obec jako jednou z jejich správních činností zajistit zefektivnění řízení lidských zdrojů v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a celkového rozvoje zaměstnanců pracovníků všech městských úřadů, jež jsou součástí každého určitého celku, ať se jedná o obce, kraje, města, městyse, statutární města, či hlavní město Praha, která má právní poměry upravené zákonem č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

Takové vzdělávání je stanovené zákonem o úřednících.

2.1 Význam územní samosprávy v regionu

Oblastí významu ÚS je několik, ať už se to týká základních územních celků, jimiž jsou obce, nebo vyšších územních celků, jimiž jsou kraje. V první řadě je zřejmé, že hlavním významem je působnost a pravomoc subjektů veřejné moci, čemuž se dohromady podle Půčka (2018, s. 13) říká „*právní postavení subjektu veřejné moci*“.

Pokud hovoříme o působnosti, která představuje na základě práva souhrn úkolů veřejné správy, jedná se o podle Půčka (2018, s. 13) o tato základní vymezení:

- **Věcná** – obsahové, převažující zaměření na činnosti s vymezeným okruhem společenských vztahů, v nichž subjekt veřejné moci působí (definice úkolů, činnosti úřadů apod.), které zahrnují jak **instituce se všeobecnou působností** (vláda, obecní a krajské úřady jako orgány obcí a krajů), tak i **instituce se specializovanou působností** (FÚ, ÚP, KÚ).
- **Geografická** – územní působnost, území, v němž subjekt veřejné moci působí. Zde rozlišujeme **orgány celostátní** (ústřední orgány), nebo **orgány místní** (působnost je dána územního uspořádání státu).
- **Časová** – doba trvání dané působnosti.
- **Osobní** – určené skupiny osob, vůči kterým subjekt veřejné moci působí, mohou být všechny osoby na svěřeném území, nebo zvláštní skupina (cizinci, vojáci).
- **Funkční** – „**procesně – instalační**“, určení instituce v možnosti rozhodování jako první, nebo druhé instanci správního řízení.

Například Svoboda (2015, s. 26) uvádí, že „*právní úprava postavení obcí od jejich samostatné působnosti svěřuje zabezpečování hospodářského, sociálního a kulturního rozvoje příslušných územních obvodů, ochranu a tvorbu zdravého životního prostředí s výjimkou těch činností, které jsou zvláštními zákony svěřeny jiným orgánům jako výkon státní správy*“.

Činnosti a oprávnění obcí jsou vymezeny zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Celkový rozsah činností a význam samosprávy, tedy obcí, jako základního územního celku, stanovují metodické doporučení MV ČR.

Například Metodické doporučení Ministerstva vnitra (2012, s. 8) uvádí, že „*obce mohou vydávat vlastní právní předpisy, jejichž působnost je vymezena územím obce. Právní předpisy vydané v samostatné působnosti se nazývají obecně závazné vyhlášky a právní předpisy v rámci přenesené působnosti se nazývají nařízení*“. A právě v tomto

metodickém návodu se také dočítáme, proč jsou tyto OZV, jejichž konkretizace je opět stanovena v daném zákoně o obcích, tak důležité. Zejména podle § 10 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, může obec ve své samostatné působnosti podle OZV stanovit povinnosti, jak hovoří tento zákon. Dále pak zákon o obcích ve svém ustanovení § 84 odst. 2 písm. h) uvádí ustanovení vydávat tyto OZV, které jsou vyhrazeny zastupitelstvu obce.

Metodické doporučení Ministerstva vnitra (2012, s. 8) tyto povinnosti ve stručnosti uvádí v souhrnu, kterými jsou (Vršovská, Prokop a Toman, 2012):

- zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku,
- k zajištění udržování čistoty a ulic a jiných veřejných prostranství,
- k ochraně životního prostředí, zeleně v zástavbě a ostatní veřejné zeleně,
- k užívání zařízení obce sloužících potřebám veřejnosti.

V neposlední řadě je dobré zmínit, že územní samospráva reprezentuje jak celkové společenství občanů, ke kterým jejím hlavním úkolům patří činnost služeb a poskytování veřejných statků, ale kde je vedle legislativních předpokladů pro její fungování také třeba také vytvořit ekonomické podmínky a umožnit ji hospodařit se svým majetkem, získávat vlastní finanční zdroje a hospodařit podle vlastního rozpočtu. (Provazníková, 2015, s. 36)

2.2 Role úředníka, vedoucího úředníka a vedoucího úřadu

Úředník je osoba, zastupující úřad, jednající jeho jménem, která zároveň úřad reprezentuje a je si vědoma svého celkového postavení. Je vždy důležité, aby úředník vystupoval korektně a profesionálně, čehož lze dosáhnout prostřednictvím vzdělaného, motivovaného a spokojeného pracovníka úřadu i prostřednictvím nastavení kontroly, popřípadě supervize. Úředník je také prostředníkem, který má klientovi poskytnout požadované informace, pomoci mu s řešením jeho situace, ale zároveň může i důležité a mnohé informace od občanů a klientů získat.

K tomu je třeba, aby úředník ovládal základní komunikační a informační média, určité databáze a jejich využití v praxi, byl vzdělaný v oblasti etiky, prezentačních dovedností, byl schopen předání kvalitních a potřebných informací občanům a klientům

institucí veřejné správy. Veškeré tyto úkony úředníka mají pozitivní dopad na zkvalitnění veřejné správy a efektivitu práce úřadu. (Kalátová, 2016, s. 4–5)

Důležité je však legislativní zakotvení pojmu úředníka v zákoně o úřednících, zejména v § 2 odst. 4, který uvádí, že *„úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec ÚSC podílející se na výkonu správních činností, zařazený do OÚ, MěÚ, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu, nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do KÚ, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy“*.

Šikýř (2014, s. 32) představuje zákon o úřednících jako právní úpravu, vztahující se pouze na zaměstnance ÚSC, kteří vykonávají, nebo se jen podílí na výkonu správních činností a jsou zařazeni v úřadu ÚSC jako úředníci.

Tento zákon nabyl účinnosti od roku 2003 a dřívější důvodová zpráva k němu konstatovala, že příčinou návrhu této právní úpravy *„byl neuspokojivý stav v oblasti profesionálního výkonu správních činností a nedostatečná odborná úroveň zaměstnanců ÚSC vykonávajících veřejnou správu, jejímž důsledkem byly velké nedostatky v rozhodování“*. (Ochrana, Půček a Špaček, 2015, s. 334)

Pro účely zákona o úřednících se správními činnostmi rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti ÚSC podle zvláštních právních předpisů (§ 2 odst. 3 zákona o úřednících):

- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

Šikýř (2014, s. 34) zdůrazňuje, že výkon správních činností zajišťují jak úředníci v samostatné, tak i v přenesené působnosti ÚSC. Sděluje, že tento výkon státní správy je výkonem i fyzické osoby, kterou zařazuje podle § 3 zákona o úřednících přímo vedoucí úřadu a která je vždy v souladu s určitým druhem práce, kterou má fyzická osoba v pracovní smlouvě.

Tento zákon tedy upravuje nejen pracovní poměr úředníků ÚSC, ale také jejich vzdělávání a zároveň nám definuje, na které zaměstnance ÚSC se nevztahuje. Podle § 1 zákona o úřednících se jedná o zaměstnance:

- a) **Zařazené v jeho organizačních složkách** (není odbor ani oddělení, má zvláštní postavení, které si zřizuje zastupitelstvo ÚSC pro účelné plnění svých úkolů, zejména hospodářskému využití svého majetku a zabezpečení veřejně prospěšných činností. Tyto OS nemají právní subjektivitu a jsou sice zaměstnanci zřizovatele, ale nejsou zařazeni v úřadu ÚSC, tudíž nejsou úředníky. Mohou to být např. zaměstnanci města, hasičské sbory aj.).
- b) **Zařazení jen v jeho zvláštních orgánech** (orgány obce, které zřizuje v případech stanovených zvláštními zákony starosta pro výkon přenesené působnosti, která vykonává státní správu pro obvody ORP, v čele může být jen osoba se ZOZ).
- c) **Kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce, nebo kteří výkon takových prací řídí** (jsou jimi např. sekretářky, řidiči, uklízečky, údržbáři, správci počítačových sítí aj.).

Je nutné však doplnit, že zaměstnanci se zařazením na úřadě ÚSC pro výkon pomocné, servisní a manuální práce (tzv. obslužné činnosti), zahrnující zejména administrativní práce, a zároveň se podílející na výkonu správních činností, jsou úředníky. Z pohledu zákona se tedy nerozlišuje, jaký zaměstnanec je úředníkem či nikoliv. Pro úředníka je stanoven podíl na výkonu správních činností, bez ohledu na to, jaký podíl z jeho pracovní náplně určitý výkon správních činností představuje.

Úředník má stanovené základní povinnosti, které musí dodržovat a jež jsou podle zák. č. 312/2002 Sb. zákona o úřednících uvedeny v Hlavě III, § 16. Jedná se o ukázkou části přehledu těchto základních povinností z části 1, které obsahuje 13 odstavců (bodů):

- Dodržení ústavního pořádku ČR, právních předpisů, vztahující se k práci jím vykonávané, jakož i ostatních předpisů, se kterými byl seznámen, hájit veřejný zájem, plnit pokyny vedoucích úředníků, nejsou-li v rozporu s právními předpisy.
- Prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném tímto zákonem.
- Jednat a rozhodovat nestranně.
- Zdržet se jednání, které by mohlo narušit důvěryhodnost ÚSC.
- Zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu s osobními.
- Nepřijímat dary ani jiné výhody, s výjimkou darů nebo výhod poskytovaných ÚSC.

- Zachovávat mlčenlivost a poskytovat informace o ÚSC podle zvláštních předpisů.

Další povinnosti dle tohoto zákona z části 2 má obsah 4 odstavců (bodů) a uvádí povinnosti úředníka:

- Pracovat svědomitě, řádně podle svých sil, znalostí a schopností.
- Využívat pracovní doby a prostředků k jeho výkonu svěřených prací (vč. plnění kvalitně, hospodárně a včas).
- Hospodařit se svěřenými prostředky, chránit majetek ÚSC.
- Zachovávat pravidla slušného chování při úředním jednání a vůči zaměstnancům ve veřejné správě.

Úředník nesmí být členem řídicího, dozorčího nebo kontrolního orgánu právnické osoby, jejímž předmětem činnosti je podnikání. Neplatí to však v případě, pokud byl do takového orgánu vyslán ÚSC, jehož je zaměstnancem. I úředník, jak říká samotný zákon, může vykonávat jinou výdělečnou činnost, ale jen s předchozím souhlasem ÚSC, u něhož je zaměstnán. (§ 16 zákona o úřednících)

Zajímavý výrok o celkové profesionalitě úředníků veřejné správy uvádí Ochrana, Půček a Špaček (2015, s. 324), který se dotýká článku z Kodexu etiky zaměstnanců, schválený vládou v roce 2001, a ve svém článku definoval: „*Výkon veřejné správy je službu veřejnosti, zaměstnanec ji vykonává na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.*“ Tento Kodex etiky byl platný až do roku 2002, kdy pravidla etiky byla po závazné úpravě vládou implementována do těchto zákonů:

- a) Zákona č. 218/2002 Sb., zákon o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech, ve znění pozdějších předpisů.
- b) Zákona č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Je tedy zřejmé, že profesionalizace úředníků si klade za cíl zvýšit jejich odbornost, stanovit povinnosti odpovídající charakteru jejich celkové práce a poskytnutí určité záruky i kompenzace, které by vyvažovaly rozšířené nároky a povinnosti.

Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí ti zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele a jsou oprávněni ukládat i stanovit pracovní úkoly podřízeným zaměstnancům, dále řídit, organizují a kontrolují jejich práci a dávají podřízeným zaměstnancům účelné a závazné pokyny. V tomto smyslu je podřízený

zaměstnanec podřízený vedoucímu zaměstnanci, a vedoucí zaměstnanec k němu vystupuje na prvním stupni řízení.

Vedoucími zaměstnanci v ÚSC jsou vedoucí MěÚ, vedoucí odboru, a vedoucí oddělení (úseku). Takový vedoucí odboru (úseku) je nadřízen všem ostatním zaměstnancům, kteří jsou zařazeni do daného odboru či oddělení a má nedělitelnou pravomoc řídit celý, jemu svěřený úsek. Celkovou zodpovědnost za činnost svěřeného úseku má odpovědná osoba vedoucího úřadu. Spory a koordinace dvou, či více zaměstnanců, řeší jejich přímý nadřízený, nebo jen společný nadřízený. Vedoucí zaměstnanci vedou tedy celkový dohled nad svým úsekem a mají ve svém kodexu plnou odpovědnost za poskytování odborné pomoci při odborné kvalifikaci mezi jednotlivými odbory. (Kalátová a Troják, 2015, s. 11–12)

Jak píše Šikýř (2014, s. 35), „vedoucím úředníkem se pro účely zákona o úřednících rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem (§2 odst. 5 zákona o úřednících)“, a který je zároveň na určitém stupni řízení.

Vedoucí jednotlivých odborů jsou tedy jmenováni i odvoláni radou města v souladu se zákoníkem práce a zákonem o úřednících, kde jmenování provádí vedoucí úřadu. (Kalátová a Troják, 2015, s. 13)

Zároveň Kalátová a Troják (2015, s. 5) ve svém Pracovním řádu uvádí, „že takové uchazeče o zaměstnání lze přijmout do pracovního poměru na existující systematizovaná místa“, která jsou schválena Radou města ve schváleném funkčním schématu organizačního řádu MěÚ a kde se tyto právní normy vztahují na vedoucí úředníky MěÚ, které plní úkoly v samostatné nebo přenesené působnosti. “

Kalátová a Troják (2015, s. 13–14) Pracovního řádu přesně specifikují jednotlivé, systematické činnosti, které musí vedoucí úředník (tzv. vedoucí odboru) striktně dodržovat. Jsou jimi:

- Kontrola činností odboru a plnění úkolů, stanovených zastupitelstvem města (radou města, nebo vedoucím úřadu, jimiž jsou starosta nebo tajemník MěÚ).
- Odpovědnost za plnění úkolů jím řízeného odboru i za vytvoření vnitřního kontrolního systému svého odboru ve spolupráci s orgány města.
- S vedoucím úřadu plní personální činnosti, které zahrnují tvorbu pracovní náplně zaměstnanců a jejich aktualizaci.
- Zastupuje zástupce vedoucího odboru, oddělení, další případné zastupování musí být písemně podloženo ze strany vedoucího úřadu.

- Rozhoduje o vzájemném zatupování na jednotlivých odborech či odděleních
- Zajišťuje úkoly řídicí a veřejnoprávní kontroly v souladu se zákonem o finanční kontrole.
- Zodpovídá za nakládání s prostředky z veřejného rozpočtu.
- Předkládá návrhy rozpočtu a změny pro daný rozpočtový rok formou rozpočtových opatření v pravomoci zastupitelstva a rady města (jedná se o oblast příjmů, výdajů a financování podle rozpočtové skladby).
- Projednává zjištění auditu s dotčenými zaměstnanci (musí být vyhotoven písemný zápis).
- Ukládá úkoly zaměstnancům zařazeným do odboru ústní, popř. písemnou formou (pokyny).
- Činí právní úkony za město v případě rozhodování úkonů, které patří do samostatné působnosti města ve smyslu § 102 odst. 3 zákona o obcích
- Zabezpečuje realizaci usnesení přijatých orgánů města.

Zákoník práce (§ 11) definuje vedoucí zaměstnance jako „*zaměstnance, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny.*“

Pracovní poměr vedoucích úředníků je tedy přímo zakotven v § 2 odst. 6 zákona o úřednících, jež definuje zakládání pracovního poměru jmenováním, které provádí vedoucí úřadu. Z pohledu vzdělávání je však důležitá část § 18 odst. 2 zákona o úřednících, která stanovuje, že: „*Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání úředníků (§27), nestanoví-li tento zákon jinak.*“ Právě uvedený § 27 zákona o úřednících je přesné stanovení podmínek pro tuto oblast vzdělávání, pod názvem Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Zde se například přímo v § 27 odst. 1 uvádí povinnosti řízení úředníků, které jsou vykonávané prostřednictvím vedoucích úředníků, které ukončili příslušné vzdělávání. Celkové řízení je zajišťováno přes ÚSC. Výjimku v řízení, jak uvádí zákon o úřednících, „*může vykonávat i vedoucí úředník, který neukončil vzdělávání vedoucích úředníků, nejdéle však po dobu 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka, nebo nestanoví-li tento zákon jinak (§ 43 odst. 10).*“ Podle Šikýře (2014, s. 47) může tuto výjimku tvořit také „*vedoucí úřadu, který získal vzdělání v bakalářských nebo magisterských studijních programech stanovených vyhláškou č. 304/2012 Sb., o*

uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC, ve znění pozdějších předpisů, nebo vedoucí úředník, kterému bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části, nebo vedoucí úředník, kterému vznikl do 31. prosince 2007 nárok na starobní důchod, pokud sám nepožádal o možnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků.“ Účast na vzdělávání vedoucích úředníků prokazuje vedoucí úředník příslušným osvědčením, vydaným vzdělávací institucí.

Podle § 27 odst. 2 zákona o úřednících zákonem stanovené vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje dvě části. První je obecná (zahrnující znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků) a následná, zvláštní část (zahrnující přehled o činnostech, které vykonávají podřízení úředníci v souladu se stanoveným prováděcím právním předpisem). Vedoucí úředník je povinen po absolvování zákonného vzdělávání setrvat v pracovním v pracovním poměru u příslušného ÚSC po dobu 3 let. Podle § 27, odst. 3, zákona o úřednících, ve znění pozdějších předpisů jsou celkové náklady, které jsou spojené s prohlubováním kvalifikace jak u vedoucích úředníků, tak i vedoucích úřadů hrazeny příslušným ÚSC. Výjimku tvoří lhůta, pokud vedoucí úředník do doby 3 let rozváže pracovní poměr u ÚSC. Tím je povinen hradit veškeré náklady, které byly s tímto vzděláváním spojené.“

Vedoucí úřadu je přímo zakotven v § 2 odst. 7 zákona o úřednících, jež definuje, že: *„Vedoucím úřadu se pro účely tohoto zákona rozumí vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu nebo městské části územně členěného statutárního města, ředitele KÚ, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemníka úřadu městské části hlavního města Prahy.“*

Následný § 8 zákona o úřednících však uvádí: *„V obcích, městských obvodech a městských částech, kde není funkce tajemníka zřízena nebo kde není tajemník ustanoven, plní úkoly vedoucího úřadu podle tohoto zákona starosta.“*

Také Kalátová a Troják (2015, s. 12) ve svém Pracovním řádu přesně uvádí: *„V čele úřadu je starosta (§109 odst. 1 zákona o obcích) a je nadřízeným tajemníka MěÚ. V době nepřítomnosti starosty jej zastupuje místostarosta. Tajemník MěÚ je nadřízen všem ostatním zaměstnancům zařazeným do MěÚ. Není-li v obci zřízena funkce tajemníka OÚ ustanoven, plní jeho úkoly starosta (dále jen vedoucí úřadu).“*

Také Ochrana, Půček a Špaček (2015, s. 204) definuje funkci tajemníka jako jeho výkon, stejný funkci top manažera OÚ. Jeho jmenování i odvolání vykonává starosta s předchozím souhlasem ředitele KÚ, jehož souhlas je zároveň určité zajištění stability

postavení tajemníka. Zároveň je zdůrazněno, že tajemník nesmí a je plně zodpovědný za plnění úkolů OÚ v samostatné i přenesené působnosti starostovi.

Pracovní řád Kalátové a Trojáka (2015, s. 12) má přehledně definováno, co vlastně pojem tajemník znamená a jaké má povinnosti. Například uvádí, že tajemník „*je zaměstnancem města. Je jmenován a odvoláván starostou se souhlasem ředitele KÚ, nadřízený všech zaměstnanců, zařazených do organizační struktury úřadu a kontroluje jejich činnost, zodpovědný za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti starostovi.*“

Příklady povinností tajemníka úřadu, které ukládá samotný pracovní řád Kalátové a Trojáka (2015, s. 12):

- Plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů (vůči zaměstnancům města zařazeným do úřadu).
- Vydává spisový řád, skartační řád a pracovní řád úřadu, ale i další vnitřní normy úřadu s výjimkou organizačního řádu úřadu (o té rozhoduje rada obce, která stanovuje celkový počet zaměstnanců, oprávnění, zahrnující zřizování, i rušení jednotlivých pracovních míst a tajemník rozhoduje o výběru konkrétních osob na tato pracovní místa s výjimkou vedoucích odborů). (Nováková, 2017, s. 22)
- Je odpovědná osoba pro účely zákona č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti.
- Odpovídá za zařazení úředníků k výkonu správních činností, **vypracování plánu vzdělávání úředníků.**
- Je evidenčním orgánem zabezpečujícím vedení registru oznámení o činnostech, oznámení o majetku a oznámení o příjmech, darech a závazcích dle zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů.
- Kontroluje proces aplikace základních registrů, koordinuje aplikaci zákona č. 111/2009 Sb., o základních registrech, do pracovněprávních i interních předpisů úřadu.

Dalšími, specifickými povinnostmi tajemníka může být koordinace spolupráce mezi odbory jednotlivých úřadů, snaha o zajištění plynulého chodu činností práce odborů, zabezpečení součinnosti při plnění úkolů, rozhodování při řešení jednotlivých sporů mezi odbory úřadu.

Tajemník může po dohodě se starostou také určit svého zástupce, který ho zastupuje v době jeho nepřítomnosti a stanoví mu rozsah povinností, které musí

zástupce dodržet. Tyto povinnosti zahrnují pokyny vedoucích odborů dalším zaměstnancům, příkazy tajemníka a určené písemné pokyny, jejichž plnění si později tajemník kontroluje. (Kalátová a Troják, 2015, s. 13)

Podle právní úpravy § 102 odst. 2 písm. g) zákona o obcích může rada obce na návrh tajemníka obecního úřadu také jmenovat a odvolávat vedoucí obecního úřadu v souladu se zákonem o úřednících.

Předpoklady pro jmenování vedoucího úřadu jsou dále zakotveny v § 5 odst. 1 zákona o úřednících, kde se uvádí, že: „*Vedoucím úřadu se může stát fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 4 (předpoklady pro vznik pracovního poměru) a má nejméně tříletou praxi jako vedoucí zaměstnanec, nebo při výkonu správních činností v pracovním poměru k ÚSC nebo při výkonu státní správy v pracovním či služebním poměru ke státu,*“ nebo také „*ve funkci člena zastupitelstva ÚSC dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce.*“ § 5 odst. 2 zákona o úřednících jen doplňuje uvedenou tříletou délku praxe v odst. 1 téhož zákona, která „*musí být splněna v průběhu 8 let bezprostředně předcházejících jmenování do funkce.*“

Další a podrobnější ujednání, které se vztahuje na předpoklady, nezbytné pro jmenování vedoucího úřadu, je přímo definováno v uvedeném zákoně o úřednících, Hlava II, pod názvem Pracovní poměr úředníka, předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka a předpoklady pro jmenování vedoucího úřadu.

2.3 Pracovní poměr úředníka

Pracovní poměr úředníka ÚSC se řídí nejen zákonem o úřednících, ale také zákoníkem práce.

Ochrana, Půček a Špaček (2015, s. 334) uvádí tvrzení, že“ *úředníci ÚSC jsou podle zákona o úřednících v pracovním poměru (nikoliv ve služebním, jak by upravoval služební zákon).*“Samotné jejich tvrzení uvádí skutečnost, že právě tento zákon o úřednících vnesl do pracovněprávní regulace veřejnoprávní prvky, jimiž jsou jisté zvláštní předpoklady pro způsobilost zastávat funkci úředníka, veřejnou výzvu a veřejné vyhlášení výběrového řízení, jako podmínku pro uzavření pracovní smlouvy, kdy je celá zákonná úprava poměrů samosprávních úředníků podložena jak obecnými požadavky ze strany ÚS, tak i tím, že úředníci mají vedle své samosprávné funkce i přenesenou státní správu.

Tento zákon upravuje jinými slovy jen ty záležitosti, které nejsou obsahem zákoníku práce, nebo samotný ZP neposkytuje uspokojivé řešení vzhledem k tomu, jak je výkon veřejné správy specifický. (Nováková, 2017, s. 20)

Zároveň Ochrana, Půček a Špaček (2015, s. 334) uvádí bližší pojednání a specifika, jež jsou obsahem zákona o úřednících, obsahující tyto oblasti:

- **Oblasti předmětu úpravy** – „*pracovní poměr úředníků ÚSC, kteří vykonávají správní činnosti (plní úkoly v samostatné nebo přenesené působnosti), a jejich vzdělávání*“.
- **Oblasti pracovního poměru úředníka** – „*předpoklady pro vznik a také pro jmenování vedoucího úřadu (jde především o veřejnou výzvu a její náležitosti, výběrové řízení), dobu pracovního poměru, odvolání z funkce vedoucího úředníka /vedoucího úřadu a odstupné*“.
- **Oblasti základních povinností úředníka** – „*specifická oblast, kterou zákon více rozpracovává – vzdělávání úředníků (zákon odlišuje vstupní, průběžné vzdělávání, přípravu a ověření ZOZ a vzdělávání vedoucích úředníků), akreditaci vzdělávacích institucí.*
- **Oblasti úkolů MV** – ve státní správě v oblasti vzdělávání úředníků.

Pokud se zaměříme na pojednání o založení pracovního poměru úředníka v zákoně o úřednících, nalezneme toto zakotvení v § 4 odst. 3, který uvádí, „*pracovní smlouvu k výkonu činnosti úředníka lze uzavřít jen s fyzickou osobou, která splňuje předpoklady podle odstavce 1*, „což znamená, že podmínku pro uzavření písemné pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem může být uzavřena za předpokladu, že se jedná o fyzickou osobu, „*kteřá se státním občanem ČR, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v ČR trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, způsobilá k právním úkonům, bezúhonná (nejedná se o fyzickou osobu, jež byla pravomocně souzena), ovládá jednací jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním předpisem.*“ (§ 4 zákona o úřednících)

Samotný odst. 3 téhož zákona ještě uvádí, že vznik pracovního poměru vzniká také jmenováním, doslova je uvedeno „*pro jmenování vedoucího úřadu a jmenování vedoucího úředníka se vyžaduje též splnění dalších předpokladů stanovených zvláštním zákonem.*“ (§ 4 zákona o úřednících)

Šikýř (2014, s. 36) definuje pracovní poměr jako základní jednotku pracovněprávního vztahu, přičemž zaměstnanec ÚSC v pracovním poměru úředníka má

pracovní vztah upraven zákoníkem práce a zákonem o úřednících, a ti zaměstnanci ÚSC, kteří nejsou úředníky, upravuje pouze zákoník práce.

Šikýř (2014, s. 37) dále uvádí zákonem stanovený postup podle § 6 odst. 1, zákona o úřednících, jemuž před uzavřením „*musí předcházet veřejná výzva k přihlášení zájemců (dále jen „veřejná výzva) nestanoví-li zákon o úřednících jinak. Toto neplatí pro pracovní poměr na dobu určitou.*“

Veřejná výzva obsahuje dle zákona určité náležitosti, které jsou třeba pro následné odeslání přihlášky žadatele, jako zájemce o vznik pracovního poměru, odpovídající povaze správních činností ÚSC.

Veřejná výzva je vyvěšena na úřední desce úřadu, a to nejméně 15 dní přede dnem určeným pro podání všech přihlášek žadatelů a současně je třeba zveřejnit veřejnou výzvu způsobem, který umožňuje dálkový přístup. Za splnění této povinnosti odpovídá vedoucího úřadu. Podle § 6 odst. 3 zákona o úřednících se stanovují další určité náležitosti, které jsou třeba pro písemné podání přihlášky zájemců k ÚSC, k nimž se musí připojit podle Šikýře (2014, s. 38) dle následného odst. 4 tyto doklady:

- Životopis (zahrnuje údaje o dosavadním zaměstnání, odborné znalosti a dovednosti, týkající se správních činností),
- Výpis z evidence Rejstříku trestů (ne starší 3 měsíců, cizí příslušník dokládá podobný doklad o bezúhonnosti vydaném domovským státem),
- Ověřená kopie dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání.

O celkovém posouzení i hodnocení všech zájemců je pořízena zpráva, jejíž náležitosti jsou obsahem § 6, odst. 7 zákona o úřednících, která musí také být přístupná všem zájemcům. Podle téhož § 6, odst. 8 zákona o úřednících je stanoveno, že „*pracovní smlouvu lze uzavřít pouze se zájemcem, který splňuje předpoklady a podmínky stanovené ve veřejné výzvě a podal úplnou přihlášku, předložil občanský průkaz nebo doklad o povolení k pobytu, jde-li o cizího státního občana*“ a v neposlední řadě předložil doklady předepsané k přihlášce zájemce. (§ 6 zákona o úřednících)

Jmenování úředníků do vedoucích funkcí a pro vznik pracovního poměru na dobu neurčitou, zařazených v KÚ, Magistrátu hl. města Prahy, ORP, pověřeném obecním úřadě či úřadu městského obvodu a městské části hlavního města Prahy s koncentrací výkonu státní správy, je nutné postoupení výběrového řízení, které posuzuje 3 členná výběrová komise. Tu jmenuje i odvolává hejtman, primátor nebo starosta. Jedna třetina musí být úředníci ÚSC. Jednání této výběrové komise je neveřejné. Komise pořídí písemnou zprávu o posouzení uchazečů, kterou podepisují všichni členové komise a ke

kteřé vedoucí úřadu nakonec připojí záznam o uzavřeni pracovní smlouvy nebo jmenování do vedoucí funkce. (§ 7, 8 a 9 zákona o úřednících)

Šikýř (2014, s. 43) uvádí doplnění, pokud „v pracovní smlouvě na dobu určitou musí být uveden důvod, proč nebyl pracovní poměr sjednán na dobu neurčitou.“ Pokud tento důvod v pracovní smlouvě nebo ve jmenování do funkce chybí, jedná se o pracovní poměr na dobu neurčitou.

Opět nahlížíme do Pracovního řádu Kalátové a Trojáka (2015, s. 5), kde se uvádí zakládání pracovního poměru pouze písemnou formou pracovní smlouvy, nebo jmenováním, jež vzniká dnem, který je „*uveden v písemném jmenovacím dekretu jako den nástupu do práce či funkce.* „Se zaměstnancem, jehož pracovní poměr vznikl jmenováním, se dále uzavírá dohoda o podmínkách výkonu funkce. Pracovní smlouva se uzavírá nejpozději v den nástupu do zaměstnání. Pracovní řád daného úřadu v Rotavě stanovuje další podmínky pro vznik pracovního poměru, jimiž jsou:

- Uzavírání pracovní smlouvy vykonává jménem zaměstnavatele vedoucí úřadu na návrh příslušného odboru.
- Pro úředníky je pracovní smlouva uzavírána na základě výsledků výběrového řízení podle zákona o úřednících.
- Pro přijímání nových zaměstnanců má zaměstnavatel za povinnost dodržet rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz diskriminace.
- Do pracovního poměru je výběr fyzických osob stanoven podle jejich kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností, nezbytných v působnosti zaměstnavatele.
- Pracovní smlouvu lze uzavřít se zaměstnancem, který je odborně, morálně a zdravotně způsobilý k výkonu určité práce.

V rámci všech splněných podmínek vedoucí odborů ještě před uzavřením pracovního poměru seznamuje zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, vyplývající z pracovního poměru, dále také platovými podmínkami, pracovním i organizačním řádem MěÚ ÚSC, s předpisy BOZP, PO, s předpisy o ochraně osobních údajů, směrnici a celkovými předpisy v plném rozsahu, jež jsou součástí každého úřadu ÚSC. (Kalátová a Troják, 2015, s. 6)

Podle § 21 odst. 2 zákona o úřednících je povinností úředníka, aby pro výkon správních činností, stanovených prováděcím právním předpisem prokázal ZOZ do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo ode dne, kdy začal tyto správní činnosti

vykonávat. Samotná ZOZ se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Celkovou evidenci o vydaných osvědčeních ZOZ vede MV (§ 25 odst. 2 zákona o úřednících)

V případě, že úředník neprokáže ZOZ ani ve stanovené zákonné lhůtě § 21 odst. 2 zákona o úřednících, uvádí jasným důrazem Kalátová a Troják (2015, s. 6) ve svém Pracovním řádu pracovní nařízení ve smyslu převedení takového úředníka *„na jinou činnost, pro kterou úředník předpoklady splňuje, a to jen v případě, že je takové místo volné. V opačném případě dojde k rozvázání pracovního poměru.“*

3 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ

Nováková (2017, s. 51) uvádí, že samotná profesionalizace úředníků patří k hlavním cílům zákona o úřednících a tím představuje nejrozsáhlejší část zákona o úřednících.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 494) patří vzdělávání pracovníků k personálním činnostem, které velká část všech organizací (soukromých, neziskových i státních) vnímá jako nákladovou položku, ale i přesto většina z nich do vzdělávání pracovníků jisté finanční prostředky investuje.

Vzdělávání úředníků ÚSC upravují tyto legislativní rámce. Řídí se zákonem o úřednících, dále vyhláškou č. 512/2002 Sb., o ZOZ a vyhláškou č. 511/2002 Sb., resp. č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC.

Jedná se tedy o výchozí obecnou úpravu v § 227 až 235 zákoníku práce, který uvádí pouze obecný rozvoj, společný pro pracovníky veřejného i soukromého sektoru, tak i navazující právní úpravu v § 17 zákona o úřednících. **Vzdělávání úředníků tedy probíhá pouze systémy prohlubování, nebo zvyšování kvalifikace**, přičemž ZP uvádí oba tyto systémy. Tomuto nastavení legislativy předcházela reforma právě uvedeného ZP, neboť před přijetím zákona o úřednících neexistoval úplný systém vzdělávání úředníků veřejné správy, pouze se ověřovala jejich ZOZ. Samotný ZP tudíž nebyl pro takovou specifickou veřejné správy dostačující a bylo nutné tuto problematiku upravit v navazujícím, speciálním zákoně. ÚSC tedy vedle prohlubování kvalifikace dle zákona o úřednících může nařídit podmíněnou účast a absolvování školení, či jiných forem při prohlubování kvalifikace dle ZP s tím rozdílem, že vzdělávání podle zákona o úřednících poskytují pouze akreditované vzdělávací instituce dle § 30 tohoto zákona. (Nováková, 2017, s. 51)

I podle Šikýře, Borovce a Trojanové (2016, s. 136) není výklad v ZP v této oblasti odborného rozvoje taxativní (úplný). Vzdělávání úředníků je velice podstatnou a významnou oblastí také v oblasti ŘLZ. Proto ji také musíme zahrnout do oblasti reformy veřejné správy, nazývané New Public Management. Výklad této reformy podle Ochrany, Půčka a Špačka (2015, s. 83–84) zdůrazňuje, *„jedná se o školu, způsob pojetí, chápání, nikoliv o metodu a dále ho označuje jako odlišný styl a osobité znaky managementu veřejných služeb.“* Jinými slovy, jedná se o správu, která má mimo právní vázanost také schopného manažera, jež ve své správě, i na MěÚ využívá nástroje a techniky, převzaté ze soukromého podnikatelského sektoru. A právě v této oblasti

řízení správy je klíčový význam „**steering, not rowing**“ (důraz na směřování organizace tam, kam chce až pro dosažení cílů jít). Je tedy zřejmé, že vzdělávání úředníků je jednou z klíčových oblastí této reformy ve veřejné správě, protože se dotýká také určitého zaměření ve změnách ŘLZ, kdy každý chce být úspěšný. Reforma má umožnit větší flexibilitu při obsazování manažerských pozic a ŘLZ má směřovat na odpovědné manažery, kteří disponují s variabilitou složek platu zaměstnanců i na výkonu založeného platu. K tomu je třeba mít motivovaného a úspěšného úředníka. (Ochrana, Půček a Špaček, 2015, s. 90)

Každá instituce v samostatné, či přenesené veřejné správě má jistě ve své strategii, jak uvádí Kalátová (2016, s. 1), také ve svém Strategickém plánu k naplňování cílů nástroj, jímž je vzdělaný a kvalifikovaný úředník, a jehož snahou je účastnit se další realizace procesů celoživotního vzdělávání na základě zkvalitnění a efektivity jeho správních činností.

3.1 Vzdělávací instituce, vzdělávací programy a plán vzdělávání

Podle Novákové (2017, s. 50) je vzdělávání úředníků veřejné správy jako celoživotní proces, který tvoří nedílnou součást personální politiky moderní veřejné správy. „*Základy vzdělávacích systémů a jejich organizační uspořádání bývají obsaženy v zákonech upravující veřejnou službu.*“

A právě podle § 17 odst. 1 písm. a, b a c zákona o úřednících je poskytovatelem při prohlubování kvalifikace „*právníká nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, již byla udělena akreditace podle § 30 téhož zákona; příspěvková organizace zřízená MV (dále jen „ministerstvo“) a ÚSC, jemuž také byla udělena akreditace podle § 30 (dále jen „vzdělávací instituce“).*

Vzdělávací instituce, akreditované podle § 30, musí poskytovat takové vzdělávání, jež uvádí § 17 odst. 2 a 3 zákona o úřednících, což znamená v souladu se vzdělávacím programem, akreditovaným podle § 31 zákona o úřednících pro příslušný druh prohlubování kvalifikace dle § 18 odst. 1 a 2 zákona o úřednících. Průběžné vzdělávání úředníků si zajišťují nejenom ÚSC sami, ale i přes různé typy akreditovaných vzdělávacích institucí. Většina společností je akreditována MV ČR a MPSV, kteří svoji odbornou činnost poskytují prostřednictvím externích a interních

lektorů. Každý účastník semináře obdrží osvědčení o absolvování. Například vzdělávací instituce ORKAM Plzeň je složena z týmu pracovníků, kteří jsou nejenom sami tvůrci zákonů, vyhlášek a norem, ale také jsou profesně angažováni v jednotlivých oborech, poskytující profesionální lektorskou činnost nejenom pro vybrané podniky a instituce, rozpočtové a příspěvkové organizace, ale i pro pracovníky jednotlivých obecních a krajských úřadů ÚSC. (Orkam.cz). Dalším příkladem ucelené nabídky vzdělávání nabízí vzdělávací společnost pod názvem Vzdělávací centrum pro Veřejnou správu ČR, které je též akreditovanou vzdělávací společností u MV ČR, MŠMT ČR a MPSV ČR. (Vcvscr.cz)

MPSV ČR však tyto vzdělávací společnosti neakredituje, pouze jejich vzdělávací programy a své akreditace pravidelně obnovuje i aktualizuje. Uvedené vzdělávací centrum má takovou nabídku kurzů, která se specializuje na potřeby úředníků veřejné správy, i zaměstnanců sociálních služeb a pracovníků nestátních neziskových organizací. Nejvíce současných programů má akreditovaných právě u MV ČR v rámci zákonného vzdělávání úředníků v režimu „průběžné vzdělávání“ a „průběžné vzdělávání vedoucích úředníků“. Nabídka jejich vzdělávání se dotýká různých oblastí, počínaje legislativou, zaměřenou na odborné oblasti výkonu státní správy i samosprávy, tak i finanční, účetní kurzy pro měkké dovednosti pro cílovou skupinu úředníků i vedoucích pracovníků ÚSC. (Vcvscr.cz)

Součástí žádosti vzdělávací instituce, kterou je dle § 29 zákona o úřednících fyzická nebo právnická osoba, je i žádost o akreditaci alespoň jednoho vzdělávacího programu. (§ 30, zákon o úřednících) Povinností každé vzdělávací instituce je také každoroční vypracování písemné zprávy, obsahující základní údaje o poskytovaném vzdělávání předchozího roku, kterou zašle ministerstvu v termínu do 31. května roku následujícího. (§ 39 zákona o úřednících) I samotné přestupky vzdělávacích institucí jsou součástí téhož zákona v § 29 odst. 5.

Zákon tedy uvádí možnost poskytování vzdělávání k prohlubování kvalifikace bez nutnosti akreditace, kterou také zastřešuje Institut pro veřejnou správu Praha se zvláštním postavením jako státní příspěvková organizace Ministerstva vnitra. Právě tento Institut spolupracuje s institucemi jak v ČR, tak i v mezinárodním měřítku, pro které je hlavním cílem výměna zkušeností, informací v oblastech veřejného zájmu a realizace společných mezinárodních projektů.

Spolupracující instituce v ČR jsou například (Institutpraha.cz):

- Wolters Kluwer ČR, a.s.

- Sdružení místních samospráv ČR
- Atlas Consulting, s.r.o.
- Manažerský institut – akreditované studium MBA, s.r.o.
- Sdružení tajemníků městských a obecních úřadů ČR aj.

Akreditované vzdělávací programy se dotýkají jednotlivých typů vzdělávání při prohlubování kvalifikace dle zákona o úřednících, které jsou v souladu s plánem vzdělávání každého úředníka. Jedná se tedy o takové programy, kterým musí být dle § 31 zákona o úřednících přidělena Ministerstvem akreditace s tím, že samotný vzdělávací program je součástí příslušné akreditované vzdělávací instituce, jejíž ověřená kopie je též součástí žádosti o akreditaci vzdělávacího programu. Zároveň takové žádosti musí obsahovat údaje o vzdělávacím programu (název, typ – druh prohlubování kvalifikace, forma – prezenční, distanční či kombinace a cíle), členění na vzdělávací předměty, vzdělávací plán i seznam odborných lektorů, určených pro daný program (§ 31 odst. 2 a 3 zákona o úřednících).

Jak se dále uvádí v zákoně o úřednících „*akreditace vzdělávací instituce i vzdělávacího programu se uděluje po dobu 3 let*“. Obnova stačí před uplynutím dané lhůty. Zároveň je nepřevoditelná ani nepřechází na právní nástupce. (§ 29 odst. 2 a 3 zákona o úřednících)

Plán vzdělávání, jak uvádí samotný zákon o úřednících v § 17 odst. 5 „*obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let*.“ ÚSC realizuje a připraví tento plán rozvoje vždy do jednoho roku do vzniku pracovního poměru úředníka. Dále ho musí vždy alespoň jednou za 3 roky vyhodnotit (evaluace) a následně provést aktualizaci.

Takový plán vzdělávání, nezbytný pro zákonné vzdělávání úředníků, můžeme částečně přirovnat k Plánu činností, který je součástí mnoha firem a soukromých sektorů, vedoucí k rozvoji, obsahující konkrétní cíle vzdělávání, rozvojové aktivity i časovou formu.

Například podle Kociánové (2010, s. 173) by měl takový Plán rozvoje uspokojit dané potřeby zaměstnance pomocí řady činností, kterou nejsou jen vzdělávací kurzy, ale i například:

- pozorování praxe ostatních (nejlepší praxe),
- zapojit se do jiných oblastí práce,
- zvýšení míry profesionality v práci,
- koučování jiných lidí,

- být pověřen nějakým úkolem,
- učit se na různých akcích aj.

Šafránková (2016, s. 72) naopak uvádí tvrzení, „*plán vzdělávání, musí jasně určit, pro koho je daná vzdělávací aktivita určena, jakou metodou budou účastníci vzdělávání, kde a kdy (určení místa a času), za jakou cenu (náklady na samotné vzdělávání, ubytování apod.) a jakým lektorem (interní, externí).* „Dále uvádí, že by měla být součástí plánu také uvedena vhodná metoda, jako důležitá položka pro následné vyhodnocení efektivity z hlediska možného přínosu dané kompetence.

V porovnání s Plánem vzdělávání se však jedná o aktivity, které vyplývají z určité potřeby jedince, jež má plnou odpovědnost jak za svůj rozvoj, tak rozvoj, který se dotýká plné podpory manažera, útvaru i ostatních lidí. Na základě takového rozvoje s určitým supportem ostatních jsou stanoveny přesné cíle, kde se očekávají kýžené výsledky. (Kociánová, 2010, s. 174)

Ve veřejné sféře by tomu však nemělo být jinak, neboť Plán vzdělávání úředníků sice stanovuje zákonem povinný časový rozvrh potřebného vzdělávání ze specifické oblasti správních činností, které splňují zákonnou podmínku a připravují úředníka na jeho pracovní výkon, ale zároveň se může svoji povahou přibližovat Plánům rozvoje ze soukromé sféry pro svoji povahu doplňujících dalších, prohlubujících aktivit, které si ÚSC řeší ve své specifické činnosti ojedinele, přičemž náklady na prohlubování kvalifikace hradí konkrétní ÚSC.

3.2 Povinnosti úředníka při prohlubování kvalifikace

Úředníci musí dodržovat podmínky prohlubování kvalifikace nejen ze zákona o úřednících, ale i formou, která se dotýká oblasti ZP, definována v **kap. 1.3** této BP.

Podle tohoto zákona, uvedeného ZP, si úředník může prohlubovat kvalifikaci především formou vzdělávacích akcí a programů, které zatím nejsou v nabídce akreditovaných společností. Pro jejich výkon správních činností v pracovním zařazení jsou ale důležité. Mohou to být semináře, školení k novelám zákonů apod. (Rozhovor se starostkou MěÚ v Rotavě)

ÚSC vystupuje vůči úředníkovi jako zaměstnavatel, pečující o odborný rozvoj svých zaměstnanců. Tato péče o odborný rozvoj zahrnuje podle ZP v části desáté, hlavě

druhé, § 227 až 230 pod názvem **Odborný rozvoj zaměstnance** zejména tuto formu rozvoje:

- a) **Zaškolení a zaučení** – forma zapojení zaměstnance bez kvalifikace do pracovního procesu, považována za výkon práce, zákonná povinnost ze strany zaměstnavatele poskytovat v této formě zaměstnanci plat nebo mzdu.
- b) **Odbornou praxi absolventů škol** – forma rozvoje, považována za výkon práce, za níž náleží plat nebo mzda, nesmí dosáhnout doby 2 let, poskytována pro studenty s řádným ukončením studia, snaha o poskytnutí praktických zkušeností a dovedností, potřebných pro výkon jejich budoucí práce.
- c) **Prohlubování kvalifikace** – průběžné doplňování, udržování, obnovování dovedností, potřebných k výkonu sjednané práce zaměstnance, zákonné nařízení ze strany zaměstnavatele účastnit se školení, studia, či absolvování přípravy této formy rozvoje u jiné právnické, nebo fyzické osoby. Náklady hrazeny zaměstnavatelem, považováno za výkon práce, za níž náleží plat nebo mzda.
- d) **Zvyšování kvalifikace** – získání, rozšíření, nebo změna hodnoty kvalifikace. Forma studia, vzdělávání a školení k dosažení vyššího stupně vzdělávání v souladu s potřebami zaměstnavatele, povinnost zaměstnance dodržovat v souladu s pracovními úlevami pracovní povinnosti, podmínka k uzavření Kvalifikační dohody (smluvní ujednání, uzavřeno v souladu s § 230 ZP při nákladech dosahujících alespoň 75 000 Kč, určuje zákonnou podmínku závazku zaměstnance setrvat v PP nejdéle po dobu 5 let)

Prvotní a zákonem stanovené podmínky při prohlubování kvalifikace má úředník ÚSC stanoveny v zákoně o úřednících. Samotný výklad tohoto zákona ve svém § 18 uvádí povinnosti prohlubování kvalifikace jeho účastí ve třech oblastech:

- a) vstupní vzdělávání,
- b) průběžné vzdělávání,
- c) příprava a ověření ZOZ.

Vstupní vzdělávání představuje specifický druh zaškolení a zaučení ve smyslu § 228 ZP, a proto musí být provedeno co nejdříve. Podle § 19, odst. 2 a 3 zákona o úřednících musí úředník toto vzdělávání ukončit nejdéle do 3 měsíců od vzniku PP

prokázáním osvědčením, vydaným vzdělávací institucí, která jej pořádala. Zákon o úřednících nikde neuvažuje o opakování vzdělávání při změně zaměstnavatele ÚSC.

Zajímavé doplnění k podmínkám vstupního vzdělávání je např. v dokumentu metodického doporučení MV ČR, který požaduje u vstupního vzdělávání (podmínka pro získání akreditace), **rozsah 40 vyučovacích hodin**. Pro tento rozsah je nutné dodržovat moduly se zaměřením programu dle § 19 odst. 1 zákona o úřednících. Součástí vstupního vzdělávání není závěrečná zkouška tak, jako u ZOZ. Zkouška může být součástí vzdělávacího programu pouze pro zpětnou vazbu vzdělávací instituci. Takové složení není podmínkou pro vydání osvědčení. (MV ČR, 2018, s. 16)

Zákon o úřednících ve své dikci § 19 odst. 1, stanovuje kritéria (tzv. „**moduly se zaměřením programu**“) o obsahu specifikovaného vzdělávání. Obsahová stránka je zaměřena na „*znalosti základů VS, zvláště obecných zásad organizace a činnosti VS a ÚSC, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka.*“ Další dovednosti a návyky, potřebné pro výkon správních činností, i základy užívání informační technologie jsou navazující zákonnou podmínkou. V neposlední řadě by měl úředník ve vstupním vzdělávání získat i „*základní komunikační, organizační a další dovednosti, vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.*“ (§ 19 zákona o úřednících)

Vstupní vzdělávání úředníků by ve své zásadě mělo plnit základní funkce rozvoje, které by byly v přímé kontinuitě jejich nejsnazšího zapojení do celkového procesu správních činností, jimiž se podle zákona o úřednících rozumí plnění úkolů ÚSC v samostatné nebo přenesené působnosti zvláštních právních předpisů. Úředník takové vzdělávání nemusí absolvovat pouze v případě, pokud má podle § 19, odst. 4 zákona o úřednících dokončenou a zkouškou ověřenou ZOZ, nebo získal vzdělání v určitém bakalářském či magisterském studijním programu, stanoveným prováděcím právním předpisem vyhlášky č. 304/2012 Sb. o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC.

Například dostupné informace z publikace pro vysokoškolsky vzdělané pracovníky veřejné správy **vzdělávacího fondu Phare** velmi přehledně uvádí několik základních funkcí, definující přínosy z této formy vzdělávání. Jsou jimi např.:

- Zorientování se pracovníka na konkrétním pracovišti, včetně naplnění formálních náležitostí vyplývajících z příslušných právních norem
- Vybavení pracovníka základním univerzálním přehledem

- Umožnit pracovníkovi orientaci v systému dalšího vzdělávání a nastartovat ho („Kontinuální vzdělávání je pro úředníka přirozené a nutné“)
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu – osobní silné a slabé stránky
- Zahájit vlastní odbornou (vertikální) profilaci pracovníka (její obsah musí být nepochybně definován rezortně, podle konkrétních potřeb – zkušenosti ukazují, že toto nebývá zásadním problémem)
- Umožnit pracovníkům plnou a rychlou integraci do pracovních kolektivů

Průběžné vzdělávání podle § 20 zákona o úřednících zahrnuje „*prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání, zaměřené na výkon správních činností v ÚSC, vč. získávání a prohlubování jazykových znalostí.*“ Tato forma vzdělávání se obvykle uskutečňuje formou kurzů. Úředník je povinen se zúčastnit, pokud o jeho účasti rozhodne vedoucí úřadu na základě potřeb ÚSC i s přihlédnutím k jeho plánu vzdělávání. Stejně, jako u vstupního vzdělávání, není součástí tohoto typu vzdělávání závěrečná zkouška. Účast na kurzu se prokazuje osvědčením, vydaném vzdělávací institucí, která jej pořádala. (§ 20 zákona o úřednících)

Metodické doporučení MV ČR nám nejenom blíže vysvětluje pojmy vzdělávání, vyplývající z § 20 odst. 1 zákona o úřednících, ale i uvádí potřebnou dobu průběžného vzdělávání, (podmínka pro získání akreditace), stanovenou **na 6 vyučovacích hodin**.

- **Prohlubující** – typ zdokonalování kvalifikace v takovém rozsahu, který umožní úředníkovi podávat vyšší a kvalitnější výkon v přímé kontinuitě s jeho obsahem sjednané práce. Přesněji se uvádí, že se jedná o „*oblast prohlubování již získaných znalostí a dovedností, mělo by navazovat na vstupní vzdělávání, ZOZ, vzdělávání vedoucích úředníků ve vztahu k samotnému výkonu správní činnosti. Příkladem je vzdělávací program „Příkaz ve vztahu správního řádu a zákona o odpovědnosti za přestupky a řízení v nich“ apod.*- **Aktualizační** – typ zdokonalování kvalifikace úředníka a zlepšení výkonu sjednané práce v přímé souvislosti s využitím aktuálních, nových poznatků z oblasti práva, vědy a techniky. Přesněji se uvádí, že se jedná o obecní porozumění pravidelného osvojení aktuálních změn a to v „*právních předpisech, jejichž znalost je nezbytná pro výkon správních činností s ohledem na nové koncepce, metodiky a posuny výkladové praxe v jednotlivých oblastech ÚSC.*“

- **Specializační** – typ prohlubování kvalifikace, zaměřen na rozšiřování a doplňování soustavy vědomostí, dovedností a návyků úředníka, které jej připravují pro výkon sjednané práce se specifickým zaměřením, plněním speciálních úkolů a činností. Přesněji se uvádí, že se jedná o oblast *„dlouhodobějšího vzdělávání, zaměřeného na určitý segment VS. Příkladem je vzdělávací program „zaměřený na vytváření konkrétních informačních systémů ve VS.“* Pro jeho specifčnost je tento typ vzdělávání určen vybrané skupině úředníků. (MV ČR, 2018, s. 24–25)

Podle téhož metodického doporučení MV ČR (2018, s. 25) je v celkovém souhrnu velmi přehledně vyjádřeno vzdělávání průběžného typu z několika hledisek. První hledisko reflektuje zaměření vzdělávacích programů, zaměřených pouze obecně *„na osobnostní dovednosti člověka. K takovému výkonu správních činností mají vztah pouze nepřímý.“* Program rozvoje, byť ve vztahu ke svému okolí bez zaměření na konkrétní výkon správních činností úředníka ÚSC, nelze považovat za *„prohlubující, aktualizací či specializační vzdělávání ve smyslu § 20 odst. 1 zákona o úřednících.“* V těchto příkladech se může jednat právě o programy, zaměřeny pouze ve vztahu k sobě samému, jimiž jsou např. programy typu *„Zvládání stresu nebo Psychohygienu.“*

Druhé hledisko však může zahrnovat určité subsidiární prohlubující vzdělávání, které je v zákoně o úřednících v § 20 označeno jako specializační. Vzdělávání tohoto typu musí být součástí vzdělávacího programu, který *„bude konkrétní dovednosti zaměřovat na konkrétní správní činnosti úředníka ÚSC.“* Specializace se může dotýkat např. programu se zaměřením kvalifikace úředníka sociálněprávní ochrany dětí v rámci terénní práce v sociálně vyloučených lokalitách. (MV ČR, 2018, s. 25).

Dalšími příklady průběžného vzdělávání jsou typy prohlubování znalostí se zaměřením na (MV ČR, 2018, s. 26–27):

- **Užívání informačních technologií** – programy, které jsou součástí nejen vstupního vzdělávání dle § 19 zákona o úřednících. Četnost změn a aktualizací IT mohou být předmětem akreditace i programů prohlubujících, aktualizací a specializačních, vyplývajících z § 20 zákona o úřednících.
- **Základní jazykové znalosti** – obsah pro akreditaci programu musí splňovat zaměření na výkon správních činností. V této oblasti se může kurz týkat odborné anglické terminologie, týkající se VS. Poskytování jazykových znalostí bez zaměření na výkon správních činností lze mimo

rámec zákona o úřednících pouze v souladu s výkonem práce dle § 230 ZP. Tuto variantu zajistí ÚSC úředníkovi mimo plán vzdělávání dle § 17 odst. 5 zákona o úřednících.

- **Právní oblasti** – v této oblasti je akreditace získána u vzdělávacího programu průběžného vzdělávání na výkon správních činností nejen k určitému zákonu, ale i na výuku všech dalších novel příslušného zákona za předpokladu zajištění výuky stejnými lektory.
- **Zvláštní odborná způsobilost (ZOZ)** je souhrn znalostí a dovedností, nezbytných pro výkon správních činností, vyplývajících z prováděcího právního předpisu vyhlášky č. 512/2002 Sb. o ZOZ ÚSC. Povinností ÚSC je přihlásit úředníky, vykonávající tyto správní činnosti podle příslušného prováděcího právního předpisu, k **vykonání zkoušky do 6 měsíců** od vzniku PP k ÚSC, **nebo 3 měsíců ode dne**, kdy začali vykonávat správní činnost, pro jejichž výkon je prokázání ZOZ předpokladem. (§ 21, zákona o úřednících)

Výčet takových správních činností je přesně specifikován v § 1, odst. 1 vyhlášky č. 512/2002 Sb. o ZOZ úředníků ÚSC, zastřešených příslušnými ÚSÚ, jimiž jsou:

- **MD** – silniční hospodářství, silniční doprava (zahrnující věci přestupkového řízení, bezpečnost silničního provozu, rozhodování o řídičských oprávněních a průkazech)
- **MF** – finanční hospodaření, rozpočtová pravidla ÚS, daně (správa daní, poplatky, peněžitá plnění veřejných rozpočtů)
- **MK** – památková péče (správa sbírek muzejní povahy)
- **MMR** – územní plánování, stavební řád a vyvlastnění pozemků (územní rozhodování i na úseku stavebního úřadu) aj.

Vzdělávací program pro přípravu k ZOZ může být zaměřen na obecnou, nebo zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost „základů VS, zvláště obecných principů organizace a činnosti VS, dále znalost zákona o obcích, o krajích a o hlavním městě Praze, zákona o správním řízení a schopnost aplikace těchto znalostí.“ Zvláštní část zahrnuje „znalosti nezbytné k výkonu správních činností, stanovených prováděcím právním předpisem vyhlášky č. 512/2002 Sb. o ZOZ úředníků ÚSC, zejména znalost působnosti orgánů ÚS a územních správních úřadů, která se vztahují k těmto činnostem vč. schopnosti jejich aplikace.“ (§ 21 zákona o úřednících)

Celková ZOZ je na rozdíl od vstupního a průběžného vzdělávání ověřena zkouškou a prokazována osvědčením. Podle téhož § 21, odst. 1 zákona o úřednících se uvádí výjimka, pro kterou může výčet správních činností, stanovených prováděcím právním předpisem vyhlášky č. 512/2002 Sb. o ZOZ úředníků ÚSC vykonávat i úředník, který ZOZ nemá. Takovou podmínku **tvorí doba nejdéle 18 měsíců** od vzniku PP úředníka u ÚSC, který tyto správní činnosti začal vykonávat. Jedná se o dobu, kdy je úředník k absolvování této ZOZ teprve ÚSC přihlášen. (Rozhovor s vedením MěÚ v Rotavě)

Druhou podmínkou je tzv. **uznání rovnocennosti** podle § 34 odst. 1 nebo § 43 odst. 10 zákona o úřednících. Tato podmínka podléhá prováděcímu právnímu předpisu vyhlášky č. 304/2012 Sb. o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků ÚSC, která ve svém § 1 odst. 2 uvádí, že povinnost prokázání ZOZ z obecné i zvláštní části nemusí úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů, uvedených v bodu 1 a 2 přílohy č. 2 této vyhlášky. Zamítnutí žádosti, podané úředníkem, nebo ÚSC o uznání rovnocennosti může ministerstvo v případě zjištění neshody i odlišnosti rozsahu a oboru, studijního programu, nebo kurzu od příslušného vzdělávacího programu pro prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících. *„O žádosti uznání rovnocennosti vzdělání nebo jen části ministerstvo rozhodne do 3 měsíců od jejího doručení.“* (§ 34 zákona o úřednících)

3.3 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vedoucí pracovníci hrají v každé organizaci nezastupitelnou roli a jejich nejvýznamnějším úkolem je dosahovat splněných úkolů za pomoci skupiny lidí, jimi vedených spolupracovníků. Důležitostí pro takové vedení je vzájemná kontinuita a závislost mezi kvalitním a profesionálním vedoucím a jeho skupinou. Takové řízení úředníků si každý ÚSC zajišťuje podle § 27 zákona o úřednících prostřednictvím **vedoucích úředníků**, kteří ukončili zákonem povinné vzdělávání vedoucích úředníků, zahrnující obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje potřebné znalosti a dovednosti, nezbytné k řízení úředníků. Vzdělávací programy pro tento typ vzdělávání, jehož absolvování je nezbytné pro vedení lidí, musí zahrnovat zejména tyto oblasti (Rozhovor s vedením MěÚ v Rotavě):

- Základy manažerských znalostí a dovedností (vždy pro specifickou oblast VS)
- Základy moderních trendů řízení ve VS (pro naplnění cíle plánování a organizování činností vedoucím pracovníkem v organizaci)
- Základní zásady úspěšné komunikace vč. schopnosti obhajoby s cílem efektivního řízení podřízených pracovníků = úředníků
- Dovednosti v prosazování stanovených cílů a prezentace svého pracoviště

Podle dostupných informací z rozhovoru s vedením MěÚ v Rotavě se zvláštní část vzdělávacích programů pro **vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů ÚSC** týká modulů, které v této části nejen navazují na obecnou část, ale i předpokládají znalosti získané v předchozím vzdělávání. Zejména ve ZOZ určitého typu oboru. Součinnost těchto modulů musí být koncipována tak, aby efektivně zajistila přínos všech ucelených znalostí a dovedností z vybraných jednotlivých specifických oblastí. Koncepce ucelenosti se týká i aktuálních informací o stavu a trendech vývoje v těchto specifických oblastech. Zvláštní část se také liší strukturou programu pro vedoucí úředníky obcí, krajů, ORP a pro úředníky ostatních obcí. (Rozhovor se starostkou MěÚ v Rotavě)

Podle § 27 odst. 2 zákona o úřednících zvláštní část zahrnuje „*přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky.*“ Metodický postup MV ČR (2018, s. 19) zpřesňuje, o jaký typ prováděcího právního předpisu se jedná. Tímto předpisem je vyhláška č. 512/2002 Sb. ZOZ úředníků ÚSC a její dílce § 1, která uvádí souhrnný přehled správních činností, prokazující ZOZ jednotlivých úředníků. Výčet správních činností, uvedených příslušnou vyhláškou, je představen **v kap. 3.2** této BP u obsahu a vysvětlení podmínek vzdělávání ZOZ. Pro doplnění této kapitoly jsou správní činnosti z oblastí sociálních služeb, správy živnostenského podnikání, školství, správa matrik a státního občanství, zemědělství, ochrany přírody a krajiny, hospodaření s odpady aj. Rozsah vzdělávání je podle této metodiky stanoven **na 38 hodin pro obecnou část a 6 hodin pro část zvláštní.** Obsahem obecné i zvláštní části podle této metodiky u vzdělávacího programu se zaměřením rozvoje znalostí a dovedností v oblasti řízení úředníků je především:

Obecná část:

- Obecný úvod do managementu ve VS
- Základy efektivní komunikace a předcházení konfliktům
- Komunikace s veřejností a prezentace ve veřejném sektoru

Zvláštní část:

- Pracovněprávní vztahy
- ŘLZ
- Vedení pracovních týmů a řízení pracovního času
- Rovné příležitosti žen a mužů
- Korupce a protikorupční opatření

Dikce § 27 v odst. 1 zákona o úřednících nám říká, že *„řízení těchto úředníků může vykonávat i vedoucí úředník, který neukončil vzdělávání vedoucích úředníků nejdéle však po dobu 2 let ode dne, kdy začal vykonávat tuto funkci.“* Podle zákona o úřednících totiž vedoucí úředník musí toto vzdělávání ukončit ve lhůtě do 2 let ode dne, kdy tuto funkci vedoucího úředníka začal vykonávat. Účast na kurzu se prokazuje osvědčením, vydaném vzdělávací institucí, která jej pořádala. Upřesnění podle metodického postupu MV ČR (2018, s. 6) zní, *„součástí tohoto typu vzdělávání není zkouška, pokud je však součástí vzdělávacího programu, slouží pouze pro zpětnou vazbu vzdělávací instituci a její složení není podmínkou pro vydání osvědčení.“*

Úředník, který ukončil vzdělávání vedoucích úředníků, musí setrvat v závazku PP u ÚSC, který mu vzdělávání hradil, po dobu 3 let. V případě ukončení PP dříve, než ve stanovené lhůtě 3 let, je úředník povinen uhradit celkové náklady za vzdělávání příslušnému ÚSC. V případě splnění podmínek pracovního závazku jen v částečném poměru je povinností úředníka uhradit náklady pouze v poměrné části. (§ 27, zákona o úřednících). Obdobné podmínky setrvání v PP jsou zahrnuty v souladu s Kvalifikační dohodou, která je podložena ZP. Obsah této dohody je nutným podkladem zaměstnance nejen v podnikatelském sektoru, ale i v postavení úředníka, je-li ze strany zaměstnance a zaměstnavatele sjednáno zvyšování kvalifikace nad rámec zákonných povinností. (§ 230 až 235 ZP)

Vzdělávání vedoucích úřadů podléhá celkové dikci § 27 zákona o úřednících, tudíž podmínky v témže ustanovení jsou pro vedoucí úřadu obdobná. Jemná nuance se dotýká pouze výkonu ZOZ, kterou vedoucí úřadu vykonává **pouze z obecné části**. (§ 21 zákona o úřednících)

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části této bakalářské práce je představen ÚSC zkoumaného MěÚ v Rotavě, jeho částečná zmínka o historii a zajímavá přeshraniční spolupráce. Navazující kompletní struktura vč. organizační se vyznačuje přehledem jednotlivých odborů, z nichž nám vyplývá potřebný počet adekvátních úředníků, kteří byli prioritou celkové metody dotazníkového šetření této specifické oblasti respondentů, úředníků MěÚ v Rotavě.

Navazující část se dotýká přímé problematiky vzdělávání úředníků šetřeného MěÚ, jehož podstatou je v této oblasti strategického vzdělávání jednoznačná politika, opírající se o vlastní vizi. Toto podložené tvrzení je předloženo na základě dalšího zkoumání pomocí metody rozhovoru s vedením úřadu, který upřesňuje své strategické priority a strategické cíle za účelem zvýšení efektivnosti pracovních činností i motivace úředníků. Další část bakalářské práce nám znovu upřesňuje stanovený cíl vč. představení metodiky a distribuce dotazníkového šetření, počet oslovených respondentů i jejich návratnost.

Navazující, první pod oblastní část práce se soustředí na rozbor přehledu šetřených respondentů, jejichž rozbor vycházel z interního podkladu MěÚ v Rotavě s označením „**Plán vzdělávání**“ a druhou pod oblastní částí, která hodnotí výsledky dotazníkového šetření v přímém hodnocení komparace dotazovaných respondentů. Posledním a třetím pod bodem dotazníkového šetření je nejen na základě komparace, ale i určité dedukce, interpretování vyhodnocených výsledků v porovnání s teoretickými východisky a praktických zjištění uplatňovaných přístupů pro stanovení návrhu a doporučených řešení.

4 MĚSTO ROTAVA

4.1 Obecné informace

Samospráva městského úřadu v Rotavě se nachází v Karlovarském kraji, okrese Sokolov a je členem Dobrovolného svazku měst a obcí Kraslicka. Její přesná poloha je 4 km jihovýchodně od správní obce Kraslice. K Rotavě je připojena převážně zemědělská a rekreační osada Smolná a bývalá osada Anenské Údolí. (ZlatéStránky.cz)

Jak uvádí historie města, první písemná zmínka o dané obci je z roku 1597 a na město Rotava byla tato obec povýšena v roce 1965. Původní obec tedy vznikala v polovině 19. století, a to spojením historických sídel na jindřichovickém a kraslickém panství. MěÚ Rotava je v Karlovarském kraji vyznačován pod statutem NUTS 3, okres Sokolov pod statutem LAU 1, a spadá pod obec s rozšířenou působností Kraslice. Jedná se o pověřený obecní úřad, který pro Rotavu vykonává ve své kompetenci určité správní činnosti, jimiž jsou např. vydání a evidence občanských průkazů, pasů, sociálně právní ochrana dětí, činnosti stavebního a památkového úřadu apod.

Partnerským městem je pro tuto obec město Veitschöchheim v Německu. Zaměstnanci jsou jazykově vybaveni a případnou jazykovou bariéru si sami rozvíjí na základě dalšího vzdělávání, což je pro daný úřad plně dostačující. V rámci přeshraniční spolupráce s podporou dotačních prostředků EU byla vybudována „Naučná stezka Rotavské varhany.“ (Rozhovor se starostkou)

4.2 Samospráva města

Samosprávu města zabezpečuje nejvyšší orgán obce a tím je zastupitelstvo. Počet členů, resp. rozmezí počtu členů stanoví zákon o obcích s ohledem na počet obyvatel územního samosprávného celku a pro následující čtyřleté funkční období musí být konkrétní počet schválený zastupiteli obce. Město Rotava má počet členů zastupitelstva stanovený v počtu 17. Obec je navenek zastupována starostou, který může rozhodovat o všech záležitostech, které mu v samostatné působnosti svěřila rada obce. Do kompetencí starosty patří také řízení Městské policie, která je v daném městě zřízena obecně závaznou vyhláškou. Po dobu nepřítomnosti starosty jej zastupuje místostarosta, který je také volen zastupitelstvem.

Dalším výkonným orgánem v samosprávě dané obce je pětičlenná rada, která je volena z řad zastupitelů kromě starosty a místostarosty, kteří se členy rady stávají na základě výkonu svých funkcí. Rada ve své působnosti odpovídá za své činnosti zastupitelstvu. V rámci výkonu v oblasti přenesené působnosti může vykonávat vlastní rozhodnutí, jen stanoví-li tak zákon. Starosta zpravidla řídí jednání zastupitelstva, jež zasedá dle potřeby, nejméně však jedenkrát za 3 měsíce a o jehož konání a navrženém programu starosta města předem informuje občany. Jednání zastupitelstva je zasedáním veřejným, může se ho zúčastnit každý občan. Samotný mandát člena zastupitelstva vzniká jeho zvolením ve volbách do zastupitelstev obcí. (Rotava.cz, © 2018a)

Obr. 2: Znak města Rotavy



Zdroj: Rotava.cz (© 2018b)

Samospráva města Rotavy se skládá z volených orgánů a těchto složek:

Volené orgány:

- Zastupitelstvo města 17 členů
- Rada města 5 členů
- Finanční a kontrolní výbor, každý v počtu 7 členů, jsou poradními orgány zastupitelstva
- Komise – např. stavební, životního prostředí jsou poradními orgány rady města

Ostatní složky:

- Městský úřad
- Městská knihovna a KIC – organizační složka
- Pečovatelská služba – organizační složka
- Sbor dobrovolných hasičů – organizační složka
- Městská policie

4.3 Městský úřad

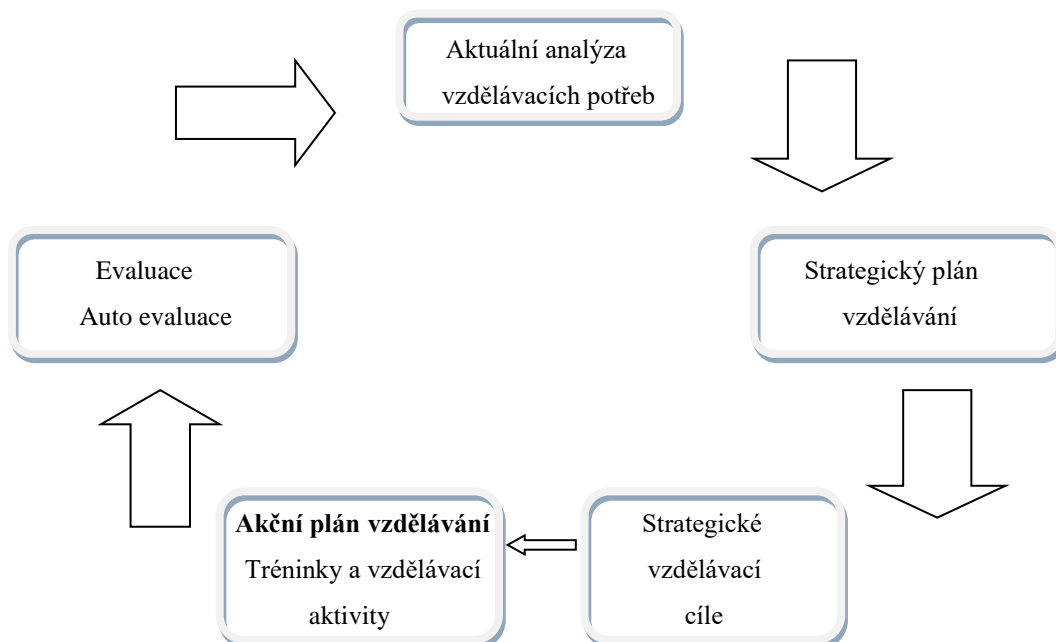
Podle dostupných podkladů i osobního setkání na MěÚ v Rotavě je možné definovat tento úřad jako instituci, která v oblasti veřejné správy usiluje o kvalitní řízení lidských zdrojů z hlediska naplánovaného strategického procesu v oblasti vzdělávání. Tedy oblasti s opravdu specifickým přístupem, pro niž mají význačnou roli lidské zdroje (úředníci jmenovaného úřadu). MěÚ v Rotavě využívá své určité firemní strategie, postupy i politiky k dosahování svých cílů, specifikovaných v uceleném souboru Strategického plánu.

Takové priority ve své strategii řadí následovně:

1. Strategické cíle
2. Návrhy činností k jejich naplnění
3. Závěr

Velmi zřetelně jsou tyto priority vlastní strategie koncipovány v následném diagramu.

Obr. 3: Strategie vzdělávání úředníků městského úřadu



Zdroj: Interní zdroj MěÚ Rotava, vlastní zpracování

Strategií MěÚ v Rotavě je vytváření profesionálních činností, které jsou odrazem celkového přístupu ke svým zaměstnancům z různých odborů, snaha o nastartování kýžených změn z pohledu jejich pracovní náplně a profesního vystupování. V celkovém souhrnu se jedná o snahu o zefektivnění chodu úřadu, resp. veřejné správy.

Pokud se zaměříme na následný diagram, v první fázi je stanovena priorita **Aktuální analýzy vzdělávacích potřeb**, kterou si MěÚ v Rotavě provádí v souladu s Plánem rozvoje a zároveň s ohledem na aktuální nabídku vzdělávacích institucí.

Podle Armstronga (2007, s. 355), který uvádí, že „vzdělávání by mělo přinášet víc, mělo by být zaměřeno na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje a kdy lidé musí být soustavně připravováni na další povinnosti a větší odpovědnost z hlediska měnících se požadavků“, bylo autorce BP při osobním jednání s vedením sděleno, jak je interní analýza těchto potřeb prvotním krokem k tomu, aby vyhodnotila nejen určitou nabídku vzdělávání, ale dokázala také určit, pro které může být tato další oblast vzdělávání určena.

Taková nabídka dalších aktivit, jako výslednice z interní analýzy, je následnou součástí výčtu jednotlivých, rozšiřujících oblastí portfolia vzdělávání, které jsou **zásadní součástí strategického plánu** a poté i **osobnostního Plánu rozvoje**.

Prohlubující se kvalifikace podle téhož Strategického plánu vzdělávání, je rozdělena do několika oblastí, kteřé jsou nejzásadnější zejména pro naplnění cíle 1:

- Vzdělávání podle zjištěných potřeb při profilaci na zaměstnance, jeho pracovní místo a stanovených požadavků úřadu
- Forma individuálního koučinku na pracovišti (vedení pracovníka ze strany nadřízeného, nebo forma přenosu informací mezi pracovníky)
- Forma supervize na pracovišti (přímý dohled – dozor ze strany nadřízeného vedoucího úředníka)
- Sebehodnocení zaměstnance formou pravidelného hodnocení zaměstnanců (forma pravidelného hodnocení vzdělávacích potřeb je min.1x/2 roky, může být i dříve. Zaměstnanec může mít vlastní podnět ke svému vzdělávání formou autoevaluace)

Navazující Strategický plán vzdělávání je z hlediska vlastní strategie úřadu tím nejdůležitějším dokumentem, jehož součástí je specifikum, z jakého důvodu tento podpůrný dokument vznikl a co je jeho účelem. Jak bylo zmíněno v mnoha teoretických oblastech, pro dosahování strategických cílů organizace je potřeba určité vize a analýzy

současného stavu, vč. určení potřeb rozvoje, stanovení cílů rozvoje, naplánování akcí k rozvoji a realizování naplánované akce. (Kocianová, 2010, s. 173)

MěÚ Rotava tímto směrem ve svém Strategickém plánu přesně postupuje. Navazující vzdělávací strategické cíle v celkovém počtu pěti nejzásadnějších a nejdůležitějších, specifikovaných v této kapitole, byly úřadem sestaveny tak, aby ve své strategii upřesnily nejen závazné cíle a jejich způsob naplnění, ale i návaznost k jednotlivým oblastem zákonného vzdělávání, zahrnující další koncept dílčích vzdělávacích programů v určitém hodinovém rozsahu. Tento akční dokument pod názvem „*Plán vzdělávacích aktivit a tréninků pro naplnění strategických cílů*“ je blíže rozebrán v **bodě 4.5.1. zákonné školení**, za něhož je zodpovědnou osobou vedoucí odboru správních agend a personalistiky MěÚ Rotavy. (Kalátová, 2016, s. 7)

V opětovné návaznosti na teoretické východisko, které uvádí Kocianová (2010, s. 173) pod pojmem „*realizace naplánované akce*“ si tutéž realizaci MěÚ v Rotavě pro své navržené vzdělávací aktivity, jimiž jsou povinné vstupní vzdělávání, rozšiřující další vzdělávání a ZOZ, realizuje přes **implementaci a aktualizaci vzdělávacích potřeb. Celková implementace** navržených vzdělávacích aktivit dle stanoveného strategického plánu úřadu probíhá průběžně a s ohledem na zjištění aktuálních vzdělávacích potřeb a možností pracovníků úřadu. **Aktualizace těchto vzdělávacích potřeb** je stanovena v průběhu doby minimálně **jednou za 2 roky**, formou **hodnotícího rozhovoru, sebehodnocení (autoevalace), supervize či individuálního koučinku**. (Kalátová, 2016, s. 7). Jedná se o poslední fázi uvedeného diagramu.

STRATEGICKÉ CÍLE – uplatnění dle pěti základních bodů:

1. Zkvalitnění práce úředníka, zjednodušení, zpřehlednění, zefektivnění činností, odstranění duplicitních činností, eliminace chybovosti při práci, delegace kompetencí a účelná zastupitelnost pracovníků.
2. Zefektivnění předávání informací jak uvnitř úřadu, tak vně směrem k veřejnosti.
3. Profesionálně vystupující úředník, vědomí společenské odpovědnosti
4. Spokojený a loajální zaměstnanec.
5. Spokojenost občanů města s fungováním veřejné správy, resp. městského úřadu.

Tab. 1 Charakteristika jednotlivých strategických cílů a způsob jejich naplnění:

Cíl:	Účel:	Způsob zajištění prostřednictvím:
1	Vyšší efektivita práce úředníka v těchto oblastech: odbornosti, obecných kompetencích, osobnostního rozvoje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zpracováním kvalifikačního profilu jednotlivce ➤ Popisem náplně daného pracovního místa ➤ Vstupního a průběžného vzdělávání dle z. 312/2002 Sb. ➤ ZOZ dle z. 312/2002 Sb. ➤ Průběžně aktualizovaného zjišťování vzdělávacích potřeb, vzdělávacích deficitů při vzájemném srovnání kvalifikačního profilu jednotlivce s požadavky na pracovní místo i sebehodnocení zaměstnance formou pravidelného hodnocení zaměstnanců, individuálního koučinku či supervize na pracovišti ➤ Nastavením plánu vzdělávacích potřeb, která korespondují s potřebami pracovního místa, jednotlivce a úřadu
2	Informovanost a plynulý stabilní tok informací při efektivním nastavení komunikačních kanálů uvnitř i vně úřadu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vzdělávání úředníků v oblasti komunikace, základů manažerských dovedností s důrazem na stanovení cílů, Time managementu apod. ➤ Rozvoje firemní kultury, firemního prostředí s důrazem na podporu spolupráce, možných forem sdílení zkušeností i týmové práce ➤ Vzdělaného úředníka, ovládajícího základní komunikační a informační média, databáze a její využití v praxi ➤ Vzdělávání úředníků v oblasti etiky, prezentačních dovedností apod.
3	Podpora vědomí úředníka pro své postavení i zastoupení úřadu z hlediska jeho jména i samotné reprezentace úřadu. Důraz je kladen na korektnost a profesionalitu.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vzdělaného, motivovaného a spokojeného pracovníka úřadu ➤ Nastavení kontroly ➤ Supervize

4	Uspokojení potřeb zaměstnavatele i zaměstnance z hlediska protnutých vzdělávacích potřeb nejen daných zákonem a nároky na pracovní místo, ale i osobnostně – rozvojovými potřebami jedince. Zajištění lepší výkonnosti úřadu, atmosféry a celkové podpory loajality pracovníka úřadu.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vzdělaného, motivovaného a spokojeného pracovníka úřadu ➤ Vytvořeného příjemného klima na úřadě (kultura organizace) ➤ Efektivního hodnocení i sebehodnocení (evaluace i sebeevaluace)
5	Zajištění efektivity úřadu ve prospěch města na bázi profesionálního předání požadovaných informací ze strany úředníka úřadu směrem ke klientům, obyvatelům města vč. uvedení vhodného návrhu možných řešení a dle zpětné vazby při získávání informací ze strany klientů, občanů města ve prospěch úřadu.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vzdělaného, motivovaného a spokojeného pracovníka úřadu ➤ Zefektivnění veřejné správy prostřednictvím zkvalitnění práce úředníka ➤ Zjednodušení, zpřehlednění a zefektivnění jeho činností ➤ Eliminace chybovosti při práci, odstranění duplicitních činností ➤ Delegace kompetencí a účelná zastupitelnost pracovníků ➤ Samo vzdělávajícího se obyvatelstva v oblasti činností úřadu a jejich dobré informovanosti

Zdroj: Interní zdroj MěÚ Rotava, vlastní zpracování

MěÚ v Rotavě si k veškeré problematice z oblasti vzdělávání pravidelně připravuje i další, navazující dokumenty, jimiž jsou:

- zmiňovaný a rozebraný strategický plán,
- kolektivní smlouva,
- pracovní řád

Navazující **Kolektivní smlouva** MěÚ v Rotavě podle Kalátové, Hurtové a Trojáka (2018, s. 11) obsahuje části, které se dotýkají:

- **všeobecného ustanovení** (vycházející ze zákona o kolektivním vyjednávání, občanského zákoníku a zákoníku práce);
- **platů** (zařazení dle platových tříd podle zákonných předpisů zákoníku práce, nařízením vlády dle katalogu prací a zařazení do platového stupně);

- **pracovněprávních nároků a podmínek** (zahrnující předpisy, vztahující se k práci a vyplývající ze smluvního ujednání uzavřené pracovní smlouvy);
- **sociálních podmínek zaměstnanců** (povinnosti organizace, plnění péči o pracovníky v souladu se ZP);
- **BOZP** (bezpečnost práce a její bližší specifikace v Pracovním řádu, řešena dle ZP);
- **Vzdělávací činnosti** (blíže určuje podmínky, stanovené zákonem o úřednících ÚSC a ZP, zajištěny zaměstnavatelem, přesně MěÚ Rotavy);
- **tvorby a čerpání sociálního fondu** (podmínky tvorby, objemu a přidělu pro zaměstnance úřadu);
- **závěrečného ustanovení** (zahrnuje pověření vedoucího zaměstnance v rámci stížností dle této kolektivní smlouvy)

Posledním, důležitým dokumentem je Pracovní řád, zahrnující obecná ustanovení v souladu s ustanovením zákona č. 262/2006 Sb., ZP a zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících ÚSC. Jedná se o ustanovení podle pracovně právních vztahů zaměstnavatele města Rotavy. Dokument je platný i pro zaměstnance, kteří vykonávají práci dle dohody mimo pracovní poměr. Úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele plní vůči zaměstnancům města tajemník, za jeho dodržování jsou plně odpovědni všichni vedoucí úředníci na všech stupních řízení i samotní zaměstnanci. Dále tento dokument kromě pracovních podmínek stanovuje podmínky vzdělávání, jež jsou upřesňující doložkou dle zákona. (Kalátová, 2015, s. 19-20)

Pro zmínku je ještě jeden, samostatně tvořený dokument MěÚ v Rotavě, kterým je interní Směrnice č. 3/2017, schválený zastupitelstvem v prosinci 2017 s účinností od ledna 2018, určen zaměstnancům obce. Přesný název dokumentu je „**Statut sociálního fondu a zásady čerpání sociálního fondu**“. Ten se oblasti vzdělávání až tak nedotýká, podstatnými body této směrnice jsou např. účel, správa, tvorba a rozpočet fondu, hospodaření, použití a výdaje z rozpočtu fondu i na úhradu výdajů z osobních účtů, finanční výpomoci a finanční dary. Dokument tedy určuje podmínky čerpání, jež mohou pouze zaměstnanci, se kterými je uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou, nebo na dobu zástupu za dlouhodobou nepřítomnost jiného zaměstnance a dále také uvolněným členům zastupitelstva (dále jen zaměstnancům). Samotný dokument se opět opírá o zásadní kritéria, sloužící k zajištění kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců

města. Samotné čerpání fondu ve výši 3,7 % objemu hrubých mezd zaměstnanců určuje příděl finančních prostředků, které jsou nedílnou součástí ročního rozpočtu města. (Kalátová, 2018, s. 2)

A právě důležitá je zmínka i o rozpočtu, neboť vzdělávání je samostatnou položkou rozpočtových výdajů konkrétní *položky č. 5167* pod názvem „**Služby školení a vzdělávání**“. Tato položka se dotýká jednotlivých, určitých oblastí, zahrnujících povinnosti vzdělávání se a školení nejen z hlediska zákona, ale také v důsledku specifčnosti jednotlivých oborů. Rozpočet uvádí výdaje v celkové výši za aktuální rok, jehož poskytovatel, MěÚ Rotava, vydává finanční zdroje **referentům = úředníkům** v takové výši, o kterou si vedoucí jednotlivých odborů požádají. Vedoucí úřadu většinou takovému požadavku vyhoví z hlediska vlastního zájmu zajistit si vlastní, kvalifikované a motivované pracovníky úřadu. Sestavení rozpočtu probíhá na podzim kalendářního roku, je v pravomoci vedoucího úřadu, na MěÚ v Rotavě přímo v pravomoci tajemnice. Ta předkládá podklady vedoucí úřadu až po kompletně získaných a sjednocených požadavcích, předložených od všech vedoucích odborů. Konečné schválení rozpočtu probíhá v prosinci téhož kalendářního roku. (Rozhovor se starostkou)

Obr. 4: Ukázka rozpočtu „Rozpočtové výdaje specifických oblastí“

Paragraf	Položka	Název položky	Název podporované oblasti	Schválený rozpočet/v Kč
2310	5167	Služby školení a vzdělávání	Silniční doprava	500,-
2399	5167	Služby školení a vzdělávání	Vodní díla v zemědělské krajině	10.000,-
3314	5167	Služby školení a vzdělávání	Základní školy	2.000,-
3319	5167	Služby školení a vzdělávání	Činnosti knihovnické	3.000,-
3612	5167	Služby školení a vzdělávání	Ostatní zájmová činnost a rekreace	10.000,-
3639	5167	Služby školení a vzdělávání	Územní rozvoj	15.000,-
4351	5167	Služby školení a vzdělávání	Ostatní činnosti související se službami	13.500,-
5311	5167	Služby školení a	Činnost orgánů krizového řízení	15.000,-

		vzdělávání		
5399	5167	Služby školení a vzdělávání	Bezpečnost a veřejný pořádek	20.000,-
5512	5167	Služby školení a vzdělávání	Ostatní záležitosti bezpečnosti	18.000,-
6171	5167	Služby školení a vzdělávání	Zastupitelstva obcí	130.000,-

Zdroj: Interní zdroj MěÚ Rotava, vlastní zpracování

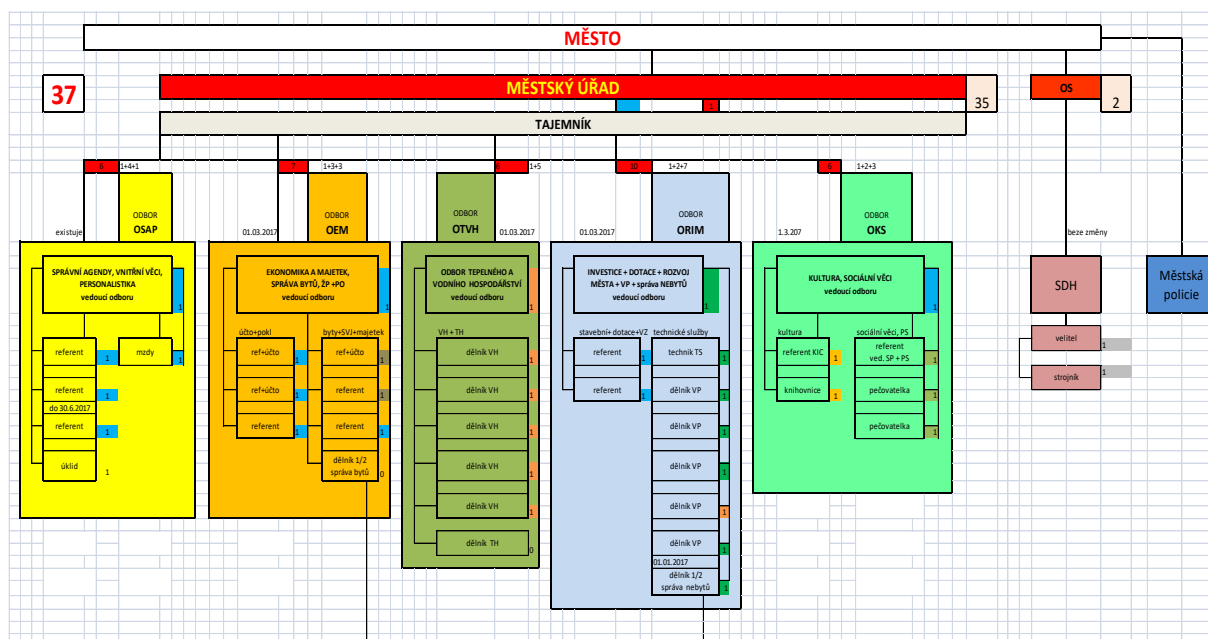
4.4 Organizační struktura MěÚ Rotava

Vedoucím úřadu je starostka a tajemnice. Sami vykonávají správní činnosti, komplexně řídí úředníky ÚSC. Pro tento výkon mají kvalifikační předpoklady, podstoupily zákonnému vzdělávání vedoucích úředníků jak z obecné, tak i zvláštní části. Důležitým orgánem, který rozhoduje o sestavení a počtu jednotlivých odborů, ale i o počtu pracovních míst, je rada města. Ta postupuje ve svém rozhodnutí vždy na návrh tajemníka. V praxi taková příprava organizační struktury tajemníkem znamená sestavení návrhu struktury jednotlivých odborů vč. počtu zaměstnanců v těchto odborech pod shodným názvem „*Návrh struktury*.“ Nejedná se o úseky.

Rada města tak podle poslední aktualizované organizační struktury z 1. ledna 2017 schválila 5 odborů, jejichž zkratky jsou v této organizační struktuře uvedeny takto:

- OSAP – Odbor správní agendy, vnitřních věcí, personalistiky.
- OEM – Odbor ekonomiky majetku, správa bytů, ŽP + PO.
- OTVH – Odbor tepelného a vodního hospodářství.
- ORIM – Odbor investice + dotace + rozvoj města + VP + správa nebytových prostor.
- OKS – Odbor kultury a sociálních věcí.

Obr. 5: Zjednodušená organizační struktura



Zdroj: Interní zdroj MěÚ Rotava, vlastní zpracování

Za jednotlivé odbory zodpovídají **vedoucí odborů = vedoucí úředníci**. Jejich povinností je prohlubovat si kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků. Podle vyjádření starostky MěÚ v Rotavě tuto pozici vykonávají zaměstnanci, kteří nejdříve pracovali na pozici referenta. Šetřený úřad se hájí tím, že takový člověk má předchozí zkušenosti a zná celkový chod úřadu. Tuto pozici není možné předat někomu bez předchozích zkušeností a praxe. Pokud však ucházející se zaměstnanec předloží dostatečnou kvalifikaci, zejména podloženou s takovou obsahovou částí ZOZ bez předchozí praxe, i on může být vhodným kandidátem, která mu tímto umožňuje kariéerní postup. Podle dostupných informací je však i na této pozici jeden vedoucí úředník, který nemá ZOZ, neboť má uznanou rovnocennost.

Podle dostupných informací od starostky úřadu je pozice referenta uvedena v pracovní smlouvě každého pracovníka, který může i nemusí vykonávat správní činnosti. Pro lepší pochopení autorka BP představuje **referenta = úředníka**, který dle zákona o úřednících vykonává správní činnosti a musí mít splněnou ZOZ ve lhůtě do 6 měsíců od vzniku PP, nebo do 3 měsíců ode dne, kdy tyto správní činnosti začal vykonávat a měl uzavřený PP.

Pozice **referenta = neúředníka** autorka BP představuje jako zaměstnance, který správní činnosti běžně nevykonává, ale pro úřad je potřebný pro zastupitelnost a opět pro ni musí mít splněnou ZOZ. Zákonná lhůta, pro kterou je splnění této specifické ZOZ

nezbytné, je do 18 měsíců od vzniku PP pouze v případě, pokud úředník vykonává druh správních činností podle vyhlášky o ZOZ úředníků ÚSC č. 512/2002 Sb. a tuto ZOZ ještě nemá.

Úřad v Rotavě si na takové kompetence vybral 1 referenta, který vykonává správní činnosti v přenesené působnosti v oblasti kácení dřevin a nejméně 2 a více referentů v oblasti finanční správy, ŽP, a v oblasti sociálních služeb, kteří podléhají dalším zákonům. Výkon přenesené působnosti vykonávají *referenti* na MěÚ v Rotavě také ve výkonu správních činností přenesené působnosti Matriky, a proto jejich ZOZ musí mít obsahovou část zaměřenou na tuto oblast matriční problematiky.

Ve všech případech se jedná o činnost, pro kterou je třeba mít ZOZ, neboť kompetence jsou úzce spjaté s určitým výkonem správních činností v přenesené působnosti, podléhající úřadem nařízené zastupitelnosti. Referenti těchto oblastí mají uvedený výkon pracovních činností definovaný v pracovní smlouvě pouze v obsahu pracovní náplně, nikoliv u pracovní pozice.

Poslední členění pracovní pozice na šetřeném úřadě se týká pouze **referentů**, u kterých správní činnosti nejsou vyžadovány a zároveň tedy nejsou potřební pro určitou zastupitelnost. Jsou to lidé, kteří ke svým činnostem ZOZ nepotřebují. Zároveň se však prohlubování vzdělávání účastnit mohou, neboť si tím sami zvyšují kvalifikaci. Jedná se o zaměstnance v určitých oblastech, které také naráží na zákonnou oblast a musí mít stálý přehled o změnách, spojených v souladu s jejich pracovní činností. Na MěÚ v Rotavě se tato pozice týká 5 zaměstnanců/kyň na pozici mzdové účetní, evidence majetku a pokladny. (Rozhovor se starostkou)

Poslední oblastí z organizační struktury, za kterou zodpovídá **vedoucí odboru = vedoucí úředník**, je odbor tepelného a vodního hospodářství. Takový vedoucí úřadu nemá ZOZ, má však odbornou způsobilost ve své činnosti technického zaměření, která je velmi podobná ZOZ vedoucího úředníka jak z odborné, tak i zvláštní části. Součástí tohoto odboru jsou zaměstnanci, dělníci, kteří jsou vedeni v této technické správě pod ZP. Ke své činnosti nepotřebují ZOZ, neboť jejich výkon nespočívá ve výkonu správních činností a jejich pozice v pracovní smlouvě, konkrétně v části pracovní náplně, není uvedena pod názvem „*referent*“. (Rozhovor s vedením MěÚ)

Pro celkový přehled MěÚ Rotava dle své organizační struktury vykazuje 37 zaměstnanců, z nichž 2 zaměstnanci byli zařazeni do OS SDH. MěÚ Rotava je zaměstnavatelem 13 referentů. Organizační strukturu dále tvoří 13 dělníků, 1 pracovník na úklid, 1 externí pracovník na zpracování mezd, 1 technik, který vede svoji správu 6

dělníků (počet je uveden z celkového počtu 13 dělníků), dále 1 knihovnice a 2 pracovnice na pozici pečovatelky.

Strukturu úřadu Rotavy tvoří také tzv. organizační složky (OS), které nejsou odborem ani oddělením. Nemají právní subjektivitu. Jsou to složky zvláštního postavení, jednající v samostatné působnosti. Jejich schválení a zřízení pro občany města vždy vydává zastupitelstvo svým rozhodnutím na základě zřizovací listiny. MěÚ Rotava zahrnuje jednu OS, která však není samostatnou účetní jednotkou, proto úřad vede její správu ve své působnosti. Jedná o organizační složku SDH vč. velitele a strojníka.

Městská policie, uvedena v organizační struktuře úřadu, není OS. Jedná se o zvláštní orgán, zřízený zastupitelstvem na základě vydáním Obecně závazné Vyhlášky. Své činnosti vykonává v souladu se zákonem o zřízení Městské policie. Požadavky, která vydá nejdříve spravuje rada města, která je následně předkládá zastupitelstvu. (Rozhovor s vedením MěÚ)

4.5 Vzdělávání úředníků MěÚ Rotava

MěÚ Rotava si velmi dobře uvědomuje skutečnost, že významnou částí jeho strategie je také vzdělávání úředníků, kde nestačí pouze kvalifikovaný úředník, vzdělaný podle zákona o úřednících, ale i nutnost realizovat procesy celoživotního vzdělávání. Tato oblast rozvoje lidských zdrojů a jeho vzdělávání **vychází z jejich vize**, kterou si šetřený úřad stanoví (viz obr. 6).

Obr. 6: Vize úřadu

Profesionální úředník	Motivovaný zaměstnanec	Efektivní veřejná správa	Spokojený občan/klient
-----------------------	------------------------	--------------------------	------------------------

Zdroj: Interní zdroj MěÚ Rotava, vlastní zpracování

Na vznik strategie vzdělávání, schválené radou města Rotavy, si MěÚ v Rotavě klade značný důraz. Jen ze samotné vize, patrné z obr. 6, se cíleně zaměřuje na zefektivnění ŘLZ v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a rozvoje pracovníků prostřednictvím dlouhodobého plánování v oblasti jejich vzdělávání. Pro úřad tedy nejen vize, ale i schválená strategie představuje důležitý nástroj strategického řízení činností,

kterými jsou *“plánování, realizace a vyhodnocování i případné úpravy plánu vzdělávacích aktivit tak, aby byly naplněny cíle v oblasti rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání.”* (Kalátová, 2016, s. 1)

Samotné vize této strategie pomáhají znásobit snahu o zefektivnění chodu úřadu, subjektu veřejné správy, v souladu s podporou rozvojových aktivit uvnitř úřadu. Takové aktivity mají primárně pomoci zvýšit nejenom výkonost ve všech oblastech správních činností, ale i uskutečňovat snahu o sestavení priorit v oblasti vzdělávání. Dále také zajistit potřebnou kvalitu a efektivní zpětnou vazbu nejen z pohledu účastníka vzdělávacích aktivit, ale i z pohledu úřadu, efektivity času i prostředků, které úřad na vzdělávání pracovníka vynakládá.

V celkovém souhrnu jsou nejdůležitější vize MěÚ Rotavy podle Kalátové (2016, s. 1) koncipovány v dokumentu Strategického plánu vzdělávání v těchto 9 nejdůležitějších bodech, opírající se o snahu a úsilí:

- Kvalitního vzdělávání úředníků s důrazem na uvědomění si potřeby celoživotního vzdělávání.
- Motivace a spokojenosti zaměstnanců úřadu v oblasti vzdělávání.
- Rovné příležitosti.
- Dostupnosti a srozumitelnosti poskytovaných služeb.
- Spokojenosti klientů.
- Dostupnosti informací.
- Dobré image úřadu.
- Zefektivnění vnitřních procesů.
- Rychlosti a kvality služeb.

Zmiňovaný dokument pod názvem „Strategický plán vzdělávání pracovníků MěÚ v Rotavě“ musí být stejně jako každá jeho aktualizace, schválená radou města Rotavy. Autorka BP se o strategických cílech tohoto dokumentu blíže zmiňuje v **kap. 4.3**, pro které se snažila na osobním jednání se starostkou šetřeného úřadu ujasnit stanovené strategické cíle v komparaci s výkonem správních činností, jež tento úřad vykonává.

Stěžejní jednání se týkalo zejména poznatků z oblasti výkonu přenesené působnosti v oblasti kácení dřevin. Tato oblast má za mnohé jedno pozitivum pro občany města Rotavy. Jedná se o přímou vazbu s tímto MěÚ v Rotavě ve věci podání si příslušné žádosti. Občané tak nemusí podmínky této problematiky řešit na úřadě jiného ÚSC. V praxi je tento výkon realizován tak, že si MěÚ Rotava převezme podanou

žádost od občana pod názvem „*Žádost o kácení dřevin*“, referenti ve své kompetenci zajistí procesuální podmínky o povolení, případně předají příslušnému ORP k dořešení.

Na co je však v této věci důležité poukázat. Jak bylo zjištěno při osobní konzultaci, MěÚ Rotava se opravdu snaží vyhovět občanům. Tato činnost přímo vyplývá z 2 cíle stanovených strategických cílů, a to „*Zefektivnit předávání informací jak uvnitř úřadu, tak vně směrem k veřejnosti*“, ale i z cíle 5, jež znamená „*Spokojenost občanů města s fungováním veřejné správy, resp. městského úřadu.*“

Podle slov starostky je právě při výkonu těchto správních činností v přenesené působnosti praxe taková, že nový úředník, působící na své pozici teprve po 3 měsíční zkušební době, nemá ještě potřebné zkušenosti a zároveň mu chybí zákonem stanovená ZOZ. Tuto odbornou způsobilost zákon o úřednících dovoluje splnit do doby 18 měsíců od vzniku PP. Je zřejmé, že se při samotném výkonu činností ve specifické oblasti jedná o nepřiměřeně dlouhou dobu, kdy právě tako ZOZ daného pracovníka obohatí o potřebné odborné a profesionální znalosti. Samotný pracovník, který přitom již absolvoval vstupní vzdělávání do 3 měsíců od vzniku jeho PP, by tak měl uvedenou ZOZ vykonávat daleko dříve, protože právě tato zákonem stanovená zkouška poskytuje souhrn oněch znalostí a dovedností, nezbytných pro nadstandardní výkon správních činností v přímé kompatibilitě definovaných strategických cílů. Podle slov vedoucího úřadu se může jednat o stav, který může výrazně poškozovat úřad tím, že pracovníci s ohledem na 3E vykonávají svoji pracovní činnost v určité neprofesionalitě.

4.5.1 Zákonná školení

V rámci osobního jednání s vedením MěÚ v Rotavě je pro zákonnou formu vzdělávání na prvním místě rozpočet. Právě ten je nedílnou součástí motivačního faktoru, který podporuje zaměstnance svého úřadu v oblasti vzdělávání svojí **neomezeností, přesněji rozpočtovou položkou, která hradí veškeré vzdělávání a není samotným rozpočtem limitována.**

Školení ze zákona jsou na úřadech samosprávy jako jedna z nejdůležitějších oblastí, určena pro specifickou cílovou skupinu úředníků, kterou tvoří:

- vedoucí úřadů, statutárních měst a krajů,
- tajemníci obcí s rozšířenou působností,
- vedoucí úředníci ÚSC,
- úředníci, vykonávající správní činnosti.

MěÚ v Rotavě, jeho zaměstnanci, podléhající dle jejich pracovní náplně požadavkům, vyplývajícím ze zákona o úřednících, **vč. starostky a tajemnice**, které jsou na pozici vedoucí úřadu, musí též postupovat zákonnému školení. Celkový systém vzdělávání je vždy daný zákonem, a to formou prohlubování, nebo zvyšování kvalifikace ze zákona o úřednících na **vstupním, průběžném vzdělávání a na přípravě a ověření ZOZ**. Vedoucí úřadu a vedoucí úředníci jsou tedy povinni ze zákona prohlubovat si kvalifikaci v souladu s § 27 zákona o úřednících a dále dle § 228 ZP v platném znění. Bližší informace o zákonném vzdělávání, dotýkající se jednotlivých pozic, jimiž jsou vedoucí odborů, referenti (úředníci), vykonávající správní činnosti a referenti (neúředníci), kteří správní činnosti vykonávají pouze v přenesené působnosti, z hlediska zastupitelnosti, autorka definuje v **kap. 4.4** této BP.

Celkový systém plánovaného vzdělání podle zákona má šetřený úřad systematicky zapracován v celkovém Plánu vzdělávání, jehož obsah uvádí příjmení, jméno, pozici, pracovní zařazení, datum zahájení PP, stanovení jejich požadovaného i dosaženého vzdělání, zároveň určuje stav, kdo vykonal vstupní vzdělávání, ZOZ či jiné odborné vzdělávání. Taková poznámka je v daném Plánu opatřena příznaky „*splněno, nemusí, ano, přihlášena*“ vč. uvedení počtů hodin za určité období kalendářního roku. Z interního Plánu vzdělávání, který je nástrojem vedení úřadu, zejména odboru Správní agendy, vnitřních věcí a personalistiky, je patrná skutečnost, že vstupní i průběžné (prohlubující) vzdělávání záleží na datumu uzavření PP, aktuální situaci vzdělávání úředníků, určených nejen z povinností zákona, ale i vyplývajících z jejich samotných potřeb, podložených vlastními zkušenostmi. (Rozhovor s vedením MěÚ)

O absolvování ZOZ vždy na šetřeném úřadě rozhoduje vedoucí úřadu, kterým je starostka a tajemnice. Důležitou zmínkou z osobního jednání se starostkou tohoto úřadu v Rotavě je přihlašování úředníků k ověření ZOZ. MěÚ Rotava má prioritně nastavený systém tak, že všichni úředníci musí mít tuto ZOZ splněnou (v Plánu vzdělávání tedy s příznakem „*ano*“, nebo „*přihlášena*“) a sice z **důvodu komplexní zastupitelnosti** při výkonu správních činností i v případech přenesené působnosti, která je blíže **specifikována opět v kap. 4.4**, pro kterou v rámci přihlášení na tyto zkoušky ZOZ šetřený úřad vždy využívá akreditovaných institucí. Takovou institucí, kterou šetřený úřad využívá, je „*Institut pro veřejnou správu Praha – Vzdělávací středisko Benešov*“.

Pouze alikvótní část referentů, zaměstnanců, kteří nejsou úředníky, resp. tyto správní činnosti nevykonávají, tuto zkoušku ZOZ mít nemusí. MěÚ Rotava jim však umožňuje, že i pro tuto oblast lidských zdrojů, kteří pouze plní stanové úkoly, nebo si

jen prohlubují znalosti např. tím, že reagují na přímou změnu zákona, si dle svých potřeb prohlubují kvalifikační předpoklady. **Kap. 4.4** definuje pracovníky na pozici mzdové účetní, evidence majetku a pokladny.

V interním Plánu vzdělávání šetřeného úřadu je také poznámka ke dvěma pracovním pozicím, jež byly zřízeny pod zkratkou **SÚPM**. Jedná o společensky účelné pracovní místo jen pro takovou skupinu lidí, kteří jsou dlouhodobě neuplatnitelní na trhu práce. Šetřený úřad v Rotavě jim poskytl možnost pracovního zařazení pouze na dobu určitou. Tato pozice referenta je plně hrazená z dotací a nespadá do klasické organizační struktury. Tito pracovníci vykonávají běžné úkoly administrativního charakteru, které nemají charakter správních činností, tudíž nebyli ani součástí oslovených respondentů. (Rozhovor s vedením MěÚ)

Pro celkové vzdělávání, uvedené a stanovené v představeném Plánu vzdělávání MěÚ v Rotavě je využíváno vzdělávacích programů, stanovených zákonem, jejichž cílem ve veřejné správě je prohlubující se vzdělávání, zaměřené na výkon správních činností v ÚSC a komplexnost znalostí, které tvoří základy manažerských znalostí a dovedností pro tuto specifickou oblast veřejné správy. Tyto vzdělávací programy, které úřad v Rotavě využívá, jsou pořádány např. **Krajským úřadem Karlovarského kraje**, nebo **akreditovaná školení od MV ČR**. Stanovení přesné specifikace určitého vzdělávacího programu na příslušné téma, vyplývajícího ze zákona, jsou meritem v důležitosti návaznosti k jednotlivým strategickým cílům. Takové programy má šetřený úřad přehledně specifikován ve své strategii vzdělávání, přesněji ve svém dokumentu Strategického plánu vzdělávání, pod názvem „*Plán vzdělávacích aktivit a tréninků pro naplnění strategických cílů*“, který nám blíže zobrazuje následná tabulka.

Tab. 2 Plán vzdělávacích aktivit a tréninků pro naplnění strategických cílů

Oblast zákonného vzdělávání	Specifikace// Téma vzdělávacího programu	Obsah vzdělávacího programu	Minimální rozsah hodin	Návaznost a doplnění ke strategickým cílům ze strategického plánu (<i>cíle jsou uvedeny na str. 51</i>)
Povinné vstupní vzdělávání				
1.	Základy veřejné správy	Pojem a specifikace správy a veřejné	8	1,2,3,4,5

		správy; správa a řízení; MNG a veřejná správa; společné a rozdílné rysy; vývoj správy nařizovací ke správě jako službě společnosti		
2.	Právo	Právní předpisy obcí, krajů, pravomoci zastupitelstva vyššího ÚSC podat návrh zákona, příprava, projednání, schválení předpisů obcí a krajů, základní legislativní pravidla pro tvorbu právních předpisů obcí a krajů, dozor nad právními předpisy obcí a krajů, kontrola ústavnosti a zákonnosti právních předpisů obcí a krajů ústavním soudem	8	1,2,3,4,5
3.	Organizace a řízení správního úřadu	Hodnocení správního řádu, jeho východiska a hlavní principy, úprava správního řízení, zvláštní ustanovení o správním řízení, opravné a dozorčí prostředky, jiné činnosti orgánů veřejné správy obsažené ve správním řádu	8	1,2,3,4,5
4.	Veřejná ekonomika a finance	Finanční hospodaření a rozpočtová pravidla ÚS, daně, přezkum hospodaření obcí a krajů, finanční kontrola ve veřejné správě, vnitřní audit, správa majetku	8	1,2,3,4,5
5.	Informatika	Pojem E-governmentu, zákon o informačních systémech veřejné správy, informační systémy veřejné správy, elektronické	16	1,2,3,4,5

		podání a doručování, elektronický podpis a elektronická značka a jejich využití		
6.	BOZP	Obsah dokumentace rizika, osnovy školení, provozní bezpečnostní předpisy, legislativa,	4	1,2,3,4,5
Průběžné rozšiřující vzdělávání				
1.	EU	ČR a EU, změny v ústavních procedurách v souvislosti se vstupem ČR do EU, vztah práva ES /EU a práva členských států, společné a sdílené politiky EU, regionální politika EU	8	1,3,4,5
2.	Management	Nové trendy ve veřejné správě NPM, simulovaná konkurence, Benchmarking, nová teorie organizace, TQM, společný hodnotící rámec CAF, systém kvality ISO 9001	8	1,2,3,4,5
3.	Komunikace	význam vztahů a komunikace s veřejností, komunikace v konfliktní a krizové situaci, řízení a organizace vztahů s veřejností, audiovizuální prezentace, modely činnosti útvaru pro vztahy s veřejností		1,2,3,4,5,
4.	Jazyková příprava			1,2,3,4,5,
5.	Etika a etiketa		8	1,2,3,4,5,
6.	Udržitelný rozvoj	Sociální služby a rozvoj (zabezpečení, soc. služby, školství, právní ochrana dětí,	8	1,3,4,5

		kultura, zdravotnictví, bytová politika); regionální politika a regionální rozvoj (zásady regionální politiky ČR, kohezní fondy a iniciativa EU ve financování regionální politiky, místní a regionální úřady, regionální marketing, zásady strategického plánování v regionální politice)		
7.	Informatika (rozšiřující)		16	1,2,3,4,5,
8.	Prezentační dovednosti	Pojem prezentace, osobnost manažera, rozhodování, manažerská komunikace, rétorika, řešení konfliktů ve vztazích vertikálních i horizontálních a návrhy jejich řešení pro následnou tvorbu strategie	8	1,2,3,4,5,
9.	Seberozvoj a sebeřízení		8	1,2,3,4,5,
10.	Tvorba strategií		8	1,3,4,5
11.	Územní plánování	Územní plánování, rozvoj obcí a regionů, stavební řád a vyvlastnění pozemků a staveb, pozemkové úpravy, vč. úpravy vlastnických vztahů, památková péče, technická infrastruktura a doprava	8	1,3,4,5
12.	Analytické práce		16	1,2,3,4,5,
13.	Projektové řízení	Podstata projektu a projektového řízení, význam projektového přístupu, obecné a specifické zásady	16	1,3,4,5

		zpracování, příprava, hodnocení, výběr		
14.	Stres, syndrom vyhoření		8	1,2,3,4,5,
15.	Programové období 2014-2020		8	1,2,3,4,5,
16.	Spolupráce vnitřní správa administrativa	Matriky a státní občanství, evidence obyvatel, OP, cestovních dokladů, přestupky proti veřejnému pořádku, občanskému soužití a majetku, živnostenské podnikání, krajská a obecní normotvorba	8	1,2,3,4,5,
17.	Time management		8	1,2,3,4,5,
18.	Daně		8	1,3,4,5
19.	Odpadové hospodářství (v návaznosti na další oblasti jako součásti ochrany ŽP)	Pojem Životní prostředí a odpadové hospodářství, obecná východiska a vnitrostátní právní úpravy, ekonomické nástroje a právní úpravy i z různých oblastí, kterým je poskytována ochrana (územní plánování, vodní hospodářství, ochrana přírody a krajiny, ochrana ovzduší)	8	1,3,4,5
ZOZ	Dle vykonávané správní činnosti a zákona			

Zdroj: vlastní zpracování dle Interního dokumentu Strategického plánu MěÚ Rotava vč. vlastního doplnění obsahu témat vzdělávacích programů z osobního jednání s vedením šetřeného úřadu v prosinci 2017.

4.5.2 Ostatní školení

Pod tímto pojmem je možné uvést z přímého šetření na daném MěÚ v Rotavě skutečnost, že všichni zaměstnanci, bez ohledu na jejich pozici, úzce spjatou s výkonem správních, nebo jen administrativních činností, mají ve volbě vzdělávacího kurzu neomezené možnosti. Touto neomezenou možností je tedy volba nadstavbových, ostatních školení, týkajících se dalšího prohlubování, mimo zákonný rámec s neomezeným finančním rozpětím.

Přesněji je zmíněno prohlubování měkkých dovedností, které jsou pro mnohé zaměstnance motivačním faktorem s ohledem na 3E. **Podle slov starostky** je tedy možné, aby tajemnice úřadu shledala pro své pracovníky možnost dalšího vzdělávání, které motivuje k rozšíření těchto měkkých dovedností nad rámec povinného zákonného vzdělávání.

Úřad tuto možnost nabízí, zároveň však podle dostupných informací využívá soukromých institucí jen minimálně. V rámci získaných informací je nabídka institucí pro tento šetřený úřad nabízena od těchto akreditovaných institucí:

- **Agentura BOVA** – jedná se o vzdělávací instituci, která získala akreditaci MV ČR pro 27 výukových programů. Zároveň získala také akreditaci od MPSV. Vzdělávací činnost této společnosti se soustředí „*na široký okruh právních odvětví, sahající od občanského a obchodního práva (včetně práva autorského), přes právo pracovní či právo sociálního zabezpečení, až po právo správní, finanční, životního prostředí, stavební, daňové, problematiku účetnictví a mnohé další oblasti.*“ (Bovapolygon.cz)
- **Nakladatelství FORUM** – je akreditovaná instituce MV ČR od roku 2017 k provádění vzdělávacích programů, akreditovaných pro účely průběžného vzdělávání úředníků a vedoucích úředníků, a to v programu Datové schránky a v programu Spisová služba. Dále tato společnost ve svém portfoliu nabízí „*praktickou využitelnost informací, produkty jsou nabízené nejen podnikatelům, firmám, ale i institucím veřejné správy v zorientování se v uplatňování legislativy a dalších požadavcích, uplatnitelných v praxi.*“ (Forum-media.cz)

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Praktická část se v celkovém kontextu soustředí na analýzu systému vzdělávání úředníků na MěÚ v Rotavě, pro kterou byla použita metodika **kvantitativního výzkumu** pomocí dotazníkového šetření, tak i **kvalitativní metody** v podobě rozhovoru s vedením úřadu. Kvantitativní metoda není metodou nákladnou. Je vhodná, co se týče kvantity a srovnání dat. Jedná se o rychlé vyhodnocení, tzv. rychlou statistiku. Své nedostatky má v problematickém získání poznatků a informací např. k upřesnění neformálních skutečností, resp. bližšího vyjádření. To bylo doplněno právě uvedenou kvalitativní metodou, která potřebné informace zahrnuje a doplňuje. Cílem z obou směrů metodiky je zajistit nejen obsahovou stránku, kterou musí úředníci se zákona dodržovat, ale i výzkumně porovnat získané poznatky a způsoby vzdělávání, které by mohly být úředníkům poskytovány nad rámec těchto povinností, vyplývajících ze samotných potřeb šetřených respondentů.

Pro výzkumný cíl bylo též důležité zjistit úroveň vzdělávání z pohledu samotných respondentů. Rozbor 21 otázek se opírá o základní potřebné údaje specifikace šetřených respondentů, jimiž jsou pohlaví, věk, nejvyšší vzdělání, profesní zařazení i délka v pracovním poměru, které se postupně rozvíjí na dílčí, výzkumné otázky vč. dalších podotázek. Podotázky byly sestaveny tak, aby výsledné šetření bylo precizně a statisticky zaznamenáno do příslušných grafů a tabulek, hodnotící identitu stavu daných odpovědí. **Nebyla použita forma hodnocení na určité škále číselné hodnoty.** Otázky v dotazníku jsou taxativním výčtem otázek v uzavřené formě. Analýza stavu a hodnocení každé otázky je uvedena ve spodní části pod tabulkou či grafem, která je u určitých analytických šetření doplněna o poznatky z osobního jednání na MěÚ v Rotavě.

Dotazníky byly sestaveny v anonymní formě, pouze pro studijní účely, osobně předány v listopadu roku 2017 v tištěné podobě na osobní schůzce s vedením MěÚ v Rotavě, které zajistilo přímou distribuci k jednotlivým určeným respondentům, jimiž byli vedoucí úřadu (tajemnice), vedoucí úředníci (vedoucí jednotlivých odborů) a referenti (úředníci i neúředníci). Bližší vysvětlení těchto pracovních pozic vč. výčtu jejich pracovní náplně je vysvětleno v kap. 4.4 této BP. Zaměstnanci v kategorii SÚPM (vysvětlení v téže kapitole) v dotazníkovém šetření oslovených respondentů zahrnutí nebyli. Návratnost předaných 14 dotazníků byla nakonec v přijatelném počtu, a sice počtu 12 řádně vyplněných dotazníků, zaslaných elektronicky od starostky úřadu.

Komparace vrácených dotazníků v souladu s organizační strukturou MěÚ v Rotavě upřesnila přesný počet 5 odborů, vč. vedoucí úřadu, vedoucí odborů a 17 referentů, z nichž byla 3 místa k 31. 12. 2017 neobsazena. Dotazníkové šetření nám upřesňuje, pro jaký počet stavu 14 respondentů je nutné postoupit vzdělávání, stanovené nejen podle vzdělávacího programu, ale i podle jejich výkonu správních činností, či z hlediska zastupitelnosti. Celková návratnost tedy činila 12 dotazníků ze 14 předaných.

5.1 Respondenti dotazníkového šetření

Tato kapitola představuje respondenty dotazníkového šetření, kteří jsou charakterizováni podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, profesního zařazení a délka v pracovním poměru. Otázky byly v dotazníkovém šetření položeny následujícím způsobem:

Otázka 1. Jste:

Dotazování proběhlo se zaměřením na uvedení pohlaví: **muž / žena**

Otázka 2. Vaše věková hranice:

Dotazování proběhlo se zaměřením na výběr z této věkové hranice **18-24; / 25-34; / 35-44; / 45-54; / 55-64; / 65-74**

Tab. 3 Pohlaví a věková hranice

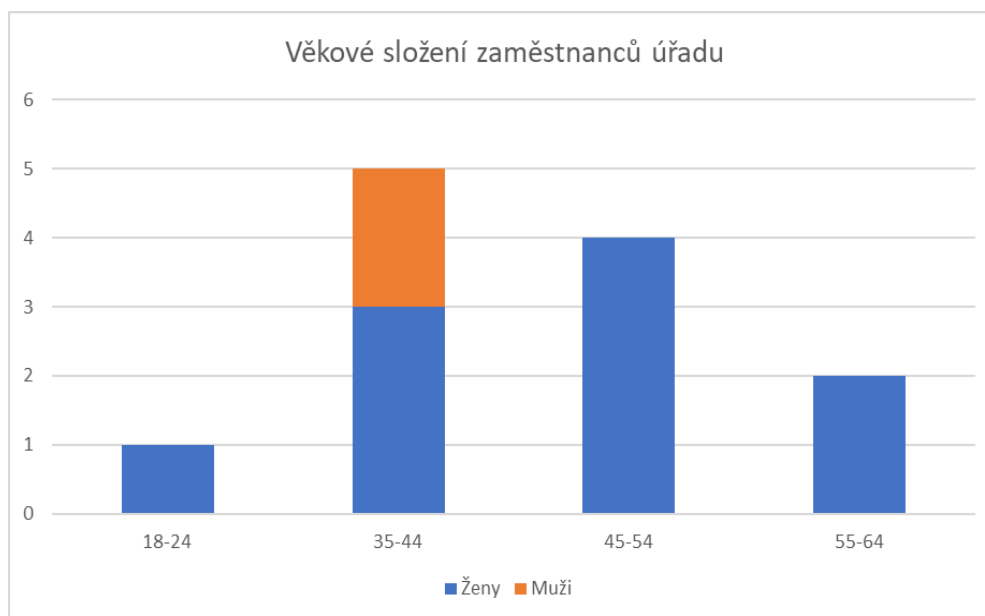
Pohlaví a věková hranice	18-24	35-44	45-54	55-64
Žena	1	3	4	2
Muž		2		

Zdroj: Autorka, 2018

Z prvních ukazatelů sloučených otázek 1 a 2 **tabulky 3 a následném grafu 1** šetřeného úřadu je názorně vidět patrná převaha **ze 14 dotazovaných při návratnosti 12 dotazníků počet 10 převládajících žen a 2 mužů**, ve výzkumném šetření určité pracovní pozice je nejvyšší počet 4 žen ve věkové hranici středního věku 45–54 let, dále počet 3 žen a 2 mužů ve shodné věkové hranici 35–44 let, jedna žena v mladším věku od 18–24 let a dvě ženy v starším věku od 55–64 let. Věková hranice 25–34 let není

obsazena ani jedním osloveným respondentem, je možné se domnívat, že to reálně mohou být právě 2 oslovení respondenti, od kterých návratnost dotazníků nebyla získána. Nad věkovou hranici 65 let není ani jeden z dotazovaných.

Graf 1: Vaše věková hranice



Zdroj: Autorka, 2018

Věková hranice, znázorněna **grafem 1** nám **oproti předchozí tabulce 9** velice přehledně upřesňuje **50 % převyšující kapacitu věkové hranice 35-44 let** ve složení 3 žen a 2 mužů. Analýza z dotazníku blíže specifikovala pracovní postavení těchto mužů, z nichž jeden pracovník uvádí pozici vedoucího úředníka a druhý pozici referenta.

Graf 1 nám znázorňuje věkové složení, vyplývající z dotazníkového šetření. Převažující počet respondentů ve složení **3 žen a 2 mužů se pohybují ve věkové hranici 35-44 let**. Na šetřeném úřadě se vykazují jako nejsilnější věkový ročník. Další převyšující věková hranice žen je ve věku 45-54 let, po níž následuje rozpětí věkové hranice 55-64 let. Nejnižší hodnotu uvedli respondenti ve věkové hranici 18-24 let. Věková hranice 25-34 let a 65-74 let nebyla zodpovězena ani jedním z dotazovaných. Je zřejmé, že pracovní kapacitu splňují lidé ve věku, který můžeme **hodnotit věkem dlouholetých zkušeností**.

Otázka 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Dotazování proběhlo se zaměřením na vzdělání typu: **Střední odborné (vč. vyučení) / Středoškolské (s maturitou) / Vyšší odborné/Vysokoškolské**

Tab. 4 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	SO <i>Střední odborné, vč. vyučení</i>	SŠ <i>Středoškolské s maturitou</i>	VŠ <i>Vysokoškolské</i>
počet	0	9	3

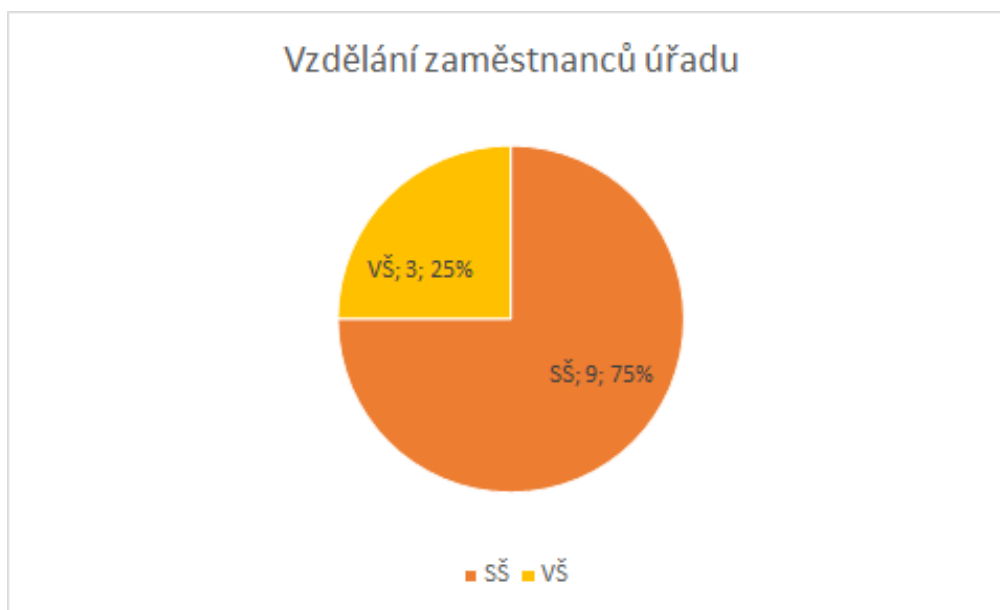
Vedoucí úřadu			1
Vedoucí úředník		2	1
Úředník		1	
Referent		6	1

Zdroj: Autorka, 2018

Z tabulky 4 je zřejmé, že z počtu 12 respondentů nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolského typu mají 3 pracovníci úřadu, které z analýzy dotazníků tvoří kromě vedoucí úřadu a jednoho vedoucího úředníka i jeden referent, přičemž všechno jsou ženy. Z hlediska **kvalitativního výzkumu** byla podložena informace od vedení šetřeného úřadu, týkající se respondenta vedoucího úřadu. Jedná se o tajemnici, nikoliv o starostku. Nikdo z respondentů nemá střední odborné vzdělání vč. vyučení.

Naopak **kvantitativní výzkum** potvrzuje nejvyšší pokrytí pracovních pozic na úrovni vzdělání středoškolského s maturitou v celkovém počtu 9 z odpovídajících respondentů. Jsou v ní uvedeny i pozice, které vykonávají muži. Celkové šetření nám analyzuje dva chybějící respondenty, kteří se zdrželi odpovědí a nepovažovali dotazníky za důležité. Dle organizační struktury MěÚ v Rotavě se jedná o 2 respondenty ve vedoucích pozicích. 5 odborů zahrnuje své vedoucí. Odpovědi byly získány pouze od 3 uvedených. Následný **graf 2** uvádí procentuální hodnoty výzkumné otázky.

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů MěÚ Rotava



Zdroj: Autorka, 2018

Procentuální část je velmi přehledně rozebrána na grafu 2, ze kterého můžeme sledovat nejvyšší míru vzdělání **středoškolské s maturitou v počtu 75 %** úředníků nad **pouhými 25 % vysokoškolského vzdělání**. Z výzkumu je patrné, že ochotu při vyplnění měli všichni oslovení respondenti na všech svých pracovních pozicích, které tím upřesňují převažující část středoškolského vzdělání. Zvýšení kvalifikace na vysokoškolské vzdělání tudíž dle výzkumu nezaznamenává žádný progresivní vývoj. Může to znamenat jistou usazenost nad vlastním rozvojem, který podléhá pouze nutnosti zákonného školení, bez motivace ze strany vedení úřadu, nebo je vzdělání vysokoškolského typu vyžadováno jen na vedoucích pozicích s tím, že by tedy dvě vedoucí pozice tuto podmínku nesplňovaly.

Otázka 4. Vaše profesní zařazení na úřadu:

Dotazování proběhlo se zaměřením na určení profesního zařazení: **Vedoucí úřadu / Vedoucí úředník / Úředník** (vykonává správní činnosti) /**Ostatní typu referent**

Jedná se o důležitou otázku, která podle otázky 8 blíže identifikuje všechny dotazované pracovní pozice. Pro upřesnění odpovědí z dotazníku, podložené formou metodiky nejen kvantitativního, ale i upřesňujícího, kvalitativního výzkumu *se jedná o:*

Vedoucí úřadu – odpovídala respondentka, týkající se tajemnice úřadu (*nikoliv starostky*)

Vedoucí úředník – odpovídali respondenti, na pozicích vedoucí odborů (*z nichž je jeden muž, vedoucí tepelného a vodního hospodářství, ostatní se týkali odboru, které nebyly uvedeny*)

Úředník – odpovídá respondent, v teoretické části představen jako *referent = úředník* a *referent = neúředník*. V zásadě měli odpovídat zaměstnanci s výkonem správních činností v samostatné, nebo přenesené působnosti. Zaměstnanec, který vykonává správní činnosti, musí mít ZOZ splněnou ve lhůtě **do 6 měsíců od vzniku PP, nebo do 3 měsíců ode dne**, kdy tyto správní činnosti začal vykonávat a měl již uzavřený PP. Lhůta doby splnění ZOZ **do 18 měsíců** od vzniku PP úředníka je pouze v případě, pokud úředník vykonává též správní činnosti podle stanovené vyhlášky č. 512/2002 Sb., a ZOZ ještě nemá. (podmínkou je absolvování vstupního a průběžného vzdělávání)

Referent – odpovídá respondent, který ke své činnosti administrativního charakteru ZOZ nepotřebují, ale mohou se jich účastnit z hlediska prohlubování kvalifikace (podmínka absolvování vstupního a průběžného vzdělávání není vyžadována)

Tab. 5 Vaše profesní zařazení na úřadu

Pracovní zařazení	Vedoucí úřadu	Vedoucí úředník	Úředník (souvisí s výkonem správních činností)	Ostatní typu referent
Počet pracovníků	1	3	1	7

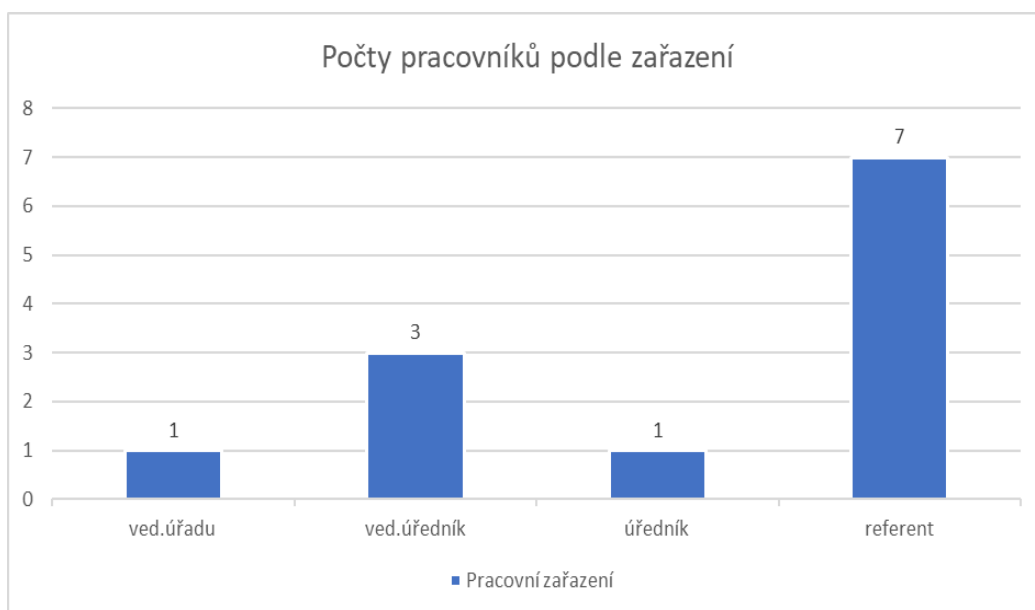
Zdroj: Autorka, 2018

Tabulka 5 analyzovala skutečný počet uvedených, odpovídajících respondentů. Kromě **1 vedoucí úřadu** na pozici tajemnice a **3 vedoucích úředníků**, z nichž podle analýzy organizační struktury šetřeného úřadu chybí odpovědi 2 vedoucích úředníků, byla tato otázka jistým problémem pro ostatní dotazované. Jistá nuance odpovědí se týkala **1 správné odpovědi** pozice úředníka, související s výkonem správních činností, **7 odpovědí** uvedlo pozici referenta, která nebyla dobře sestavena. Měla mít více zdůraznění ohledně výkonu správních činností. Respondenti nevěnovali odpovědi pozornost vzhledem k jejich pozici **referenta**, kterou má každý uveden v pracovní

smlouvě. Teprve až pracovní náplň každého referenta rozlišuje výkon správních činností. Zde bylo třeba, aby dotazovaní správně pochopili otázku.

Stalo se pouze v případě odpovědi **pozice úředníka**. Podle předchozího vysvětlení nad uvedenou tabulkou 5 je tato pracovní pozice referenta meritem analýzy **otázky 8**. Ta specifikuje absolvování prohlubujícího se vzdělávání podle zákona o úřednících a tím slučuje i odpovědi profesního zařazení referentů, kteří podle svých činností správního charakteru patří pod dotazovanou pozici úředníka, a ne referenta, jak se mylně domnívala většina z nich. Takové šetření z dotazníku, uvedené **v tabulce 5 a zároveň i grafu 3** totiž uvádí výkon pouze 1 respondenta na pozici úředníka, který správně uvedl své zařazení a vykonává na MěÚ v Rotavě správní činnosti, zbývajících **7 respondentů** sloučili své odpovědi pouze pod pracovní pozici typu **ostatní referent**.

Graf 3: Profesní zařazení na úřadu



Zdroj: Autorka, 2018

Graf 3 pouze znázorňuje stav a počet uvedených odpovědí **podle tabulky 5**.

Otázka 5. Vaše délka v pracovním poměru

Dotazování proběhlo se zaměřením na výběr z této délky **PP do 3 měsíců; 3 měsíce – 1 rok; 2–3 roky; 4–5 let; 6–9 let; 10–14 let; 15 let a déle**

Tab. 6 Vaše délka v pracovním poměru

Doba v pracovním poměru/ <i>pracovní pozice</i>	Max. 3 měsíce	3 měsíce – 1 rok	2 – 3 roky	6 – 9 let	15 let a více
Vedoucí úřadu			1		
Vedoucí úředník				1	
Vedoucí úředník		1			
Vedoucí úředník					1
Úředník				1	
Referent				1	
Referent					1
Referent			1		
Referent			1		
Referent		1			
Referent	1				
Referent			1		

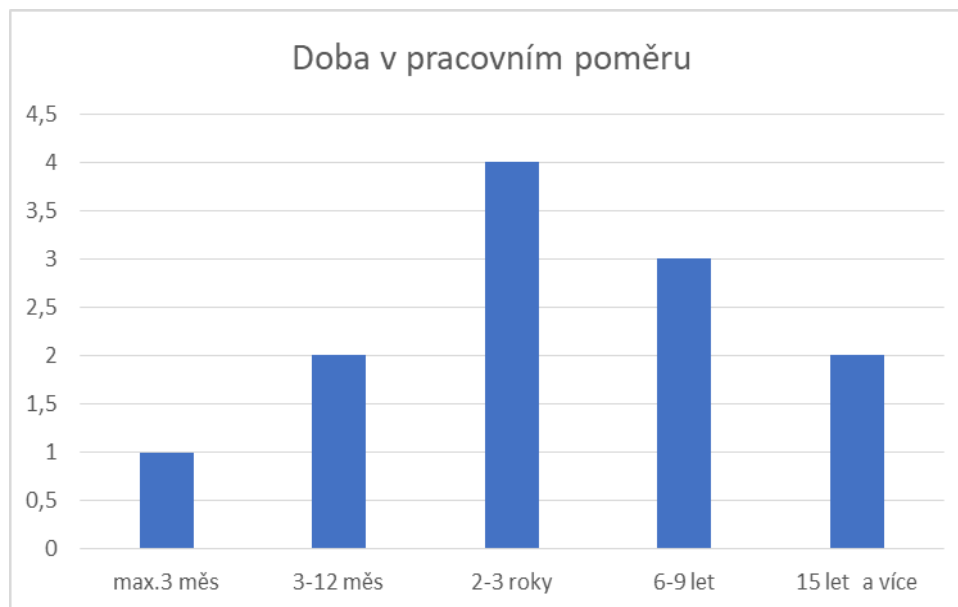
Zdroj: Autorka, 2018

Nejvyšší počet odpovědí uvedení doby pracovního poměru uvedli 4 respondenti v **délce 2-3 let**. Odpovědi byly získány od **3 referentů a 1 odpověď od vedoucí úřadu**. Následující odpovědi **3 respondentů uvedli dobu 6-9 let**. Jedná se o odpovědi vedoucího úředníka, úředníka a referenta. Stejný počet odpovědí poté následoval ve shodném **složení 2:2, kde respondenti uvedli dobu 15 let a více a 3 měsíce - 1 rok**. Pokud se zaměříme na dobu 15 let a více, vidíme, že se odpověď týká 1 vedoucího úředníka (z osobního jednání s vedením úřadu známe pozici, která se dotýká vedoucího odboru tepelného a vodního hospodářství) a 1 referenta. 1 odpověď respondenta uvedla dobu max. 3 měsíce. Doba 3 měsíce - 1 rok bylo zodpovězeno 1 vedoucím úředníkem a 1 referentem. **Nikdo není v pracovním poměru v délce 4-5 let ani 10-14 let.**

Šetření nám v této otázce analyzovalo stav doby, pro kterou je zapotřebí absolvovat zákonné školení. Poměrná část respondentů v poměru 9:3 je v pracovním zařazení takové doby, pro kterou musí mít zákonné vzdělávání absolvované. Mohou podstupovat např. další vzdělávání typu ZOZ pouze při výkonu dalších správních činností, případně se mohou soustředit na individuální formu vzdělávání. I vedoucí úřadu by měl mít zákonné vzdělávání vedoucího úředníka splněno. **Ovšem doba pracovního zařazení max. do 3 měsíců a 3 měsíce – 1 rok je doba nejvyššího rozvoje z hlediska postoupení vstupního, průběžného vzdělávání, dále i ZOZ a vzdělávání vedoucích úředníků. Komparace těchto odpovědí je analyticky vyhodnocena ve**

srovnání s otázkou 8, pro kterou respondenti měli uvést aktuální typ vzdělávání podle zákona o úřednících.

Graf 4: Doba profesního zařazení



Zdroj: Autorka, 2018

Graf 4 nám blíže znázorňuje dobu profesního zařazení pracovníků úřadu. Podle analýzy šetření je nejvyšší míra setrvání v PP 2-3 roky. Značný počet další vysoké hodnoty odpovědí byl uveden u doby 6-9 let a 15 let a více, vykazující dlouholeté zkušenosti a setrvání v PP. Nejnižší míra pracovního zařazení je v době mezi 3–12 měsíci. Jedná se o dobu, která umožňuje zaměstnancům absolvovat nejvíce zákonných školení. Z výsledku je tedy patrné, že **MěÚ v Rotavě není zaměstnavatelem s problémem fluktuace. Naopak jsou pracovníci na svých pozicích spokojeni.**

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola uvádí odpovědi respondentů dotazníkového šetření na otázky 6 až 21, které se týkaly strategií a postupů vzdělávání úředníků na MěÚ Rotava.

Otázka 6. MěÚ Rotava má stanoven Strategický plán. Je pro Vás důležitý?

Dotazování proběhlo se zaměřením na **ano / ne / nevím**

Tab. 7 Důležitost dokumentu Strategického plánu MěÚ v Rotavě

zařazení	ano	ne	nevím
vedoucí úředník	1		
vedoucí úředník	1		
vedoucí úředník	1		
vedoucí úřadu	1		
úředník			1
referent	1		
referent	1		
referent	1		
referent	1		
referent			1
referent			
referent			1

Zdroj: Autorka, 2018

Výsledek šetření dokazuje důležitost Strategického dokumentu, o který se MěÚ opírá ve svých strategiích vzdělávání a určujících priorit. Kromě **1 úředníka a 2 referentů**, kteří odpověděli na tuto otázku *nevím*, je v celkovém důsledku patrná převaha ostatních dotazovaných s jednoznačnou odpovědí *ano*, kterou dokazuje pozitivní hodnocení **8 respondentů**. Pouze 1 odpověď referenta nebyla uvedena.

Na tuto otázku 6, týkající se dokumentu strategického plánu navazuje i otázka 7.

Otázka 7. Jste seznámen s tímto Strategickým plánem vzdělávání?

Dotazování proběhlo se zaměřením na **ano / ne / nevím**

Tab. 8 Důležitost i seznámení s dokumentem Strategického plánu

Otázka 6 a 7	Je strategický plán pro vás důležitý?			Jste seznámen se strategickým plánem?		
	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím
Počet odpovědí						
vedoucí úředníci	4			3	1	
úředníci			1		1	
referenti	4		2	3	1	

Zdroj: Autorka, 2018

Otázky 6 a 7 jsou pro lepší přehled z kvantitativního šetření sloučené do **tabulky 8**. Z té je zřejmé, že všichni vedoucí úředníci vč. vedoucí úřadu považují strategický plán za důležitý, ale jeden z nich s tímto dokumentem není seznámen?

Úředník neví, zda je strategický plán je pro něho důležitý, což může být způsobeno i jeho odpovědí, že s ním není seznámen.

4 referenti považují tento dokument za důležitý, 2 referenti nevědí. Seznámení jsou s ním však pouze 3 a 1 referent s ním není shodně jako úředník seznámen. 1 referent na důležitost tohoto plánu neodpověděl a zároveň 2 referenti s ním nejsou vůbec seznámeni.

Analýza šetření dokládá převažující část kladného hodnocení, což vykazuje spolehlivost a převažující míru prezence dokumentu, který je pro šetřený úřad tolik význačný a důležitý. U negativních odpovědí se lze však je domnívat, že důležitost seznámení nebyla považována v důsledku jejich činností za povinnou, zarážející je však odpověď, proč tak nebylo i u jednoho vedoucího úředníka?

Otázka 8. Jaké vzdělávání typu prohlubování kvalifikace podle zákona č. 312/2002 Sb. V současné době absolvujete/jste absolvoval/a:

Dotazování proběhlo se zaměřením na **vstupní / průběžné** (nad rámec 18 pracovních dní) / **ZOZ** (pracovník vykonával do 18 měsíců od vzniku PP správní činnosti - **ano, ne, počet celkem / jiný typ vzdělávání** (vedoucí úřadu / vedoucí úředník)

Tab. 9 Přehled typu prohlubování kvalifikace podle Strategického plánu MěÚ Rotavy

typ vzdělání	vstupní		průběžné			ZOZ (do 18 měsíců od vzniku PP, nebo s výkonem správních činností – pokud ANO+počet)			Jiný typ/vedoucího úřadu, úředníka	
	ano	ne	ano	ne	nad 18 dní	ano	ne	počet	ano	ne
vedoucí úředníci vč. vedoucí úřadu	4				3	2	2	2	1	
úředníci	1		1			1		1		
referenti	4		4			2	4	2		

Zdroj: Autorka, 2018

Cílem této otázky bylo zjištění zákonného prohlubování podle zákona o úřednících, nikoliv v souladu se ZP. Vyhodnocení těchto odpovědí by nám mělo šetřením navázat **na otázku 4**, která se týkala profesního zařazení. Definice správného

zařazení na pozici úředníka a referenta měla být rozlišením všech referentů podle toho, jestli jejich činnosti úzce souvisí s výkonem správních činností, či nikoliv, jak bylo detailně u této otázky vysvětleno.

Stav odpovědí u této otázky byl z 12 dotazovaných zodpovězen všemi respondenty. Na otázku 8 odpovědělo celkem 7 referentů, 1 úředník (jejich členění na referenta a úředníka ihned vyhodnotí tato analýza vzdělávání), dále odpovědi byly získány i od vedoucí úřadu a 3 vedoucích úředníků. Analýza nám prokázala v komparaci s **tabulkou 6** ohledně délky pracovního zařazení výslednici šetření, týkající se nejdříve **vstupního vzdělávání**, které musí absolvovat všichni úředníci do 3 měsíců od uzavření PP a také podle **tabulky 5** ohledně uvedení profesního zařazení následující zjištění. Podle délky pracovního poměru mají toto vstupní vzdělávání splněni všichni **4 respondenti na vedoucích pozicích**. Jedná se o vedoucí úřadu v rozpětí pracovního zařazení v délky 2-3 let a 3 vedoucích úředníků, jejichž období pracovního poměru podle šetření uvádí dobu 3 měsíce – 1 rok, 6-9 let a 15 let a více. Dále vstupní vzdělávání má splněné i **1 úředník** v délce pracovního poměru 6-9 let a **4 referenti**, jejich PP je u 1 referenta v délce 3 měsíce – 1 rok, a zbývající v délce 2-3 roky.

Podle analýzy by měli mít splněné vstupní vzdělávání z definované pozice referenta u otázky 8 také referenti v období 6-9 let a 15 let a více. Podle hlubšího šetření však u těchto referentů a stavu jejich odpovědí se jedná o pozice, které přímo nesouvisí s pozicí úředníka a výkonu správních činností. Touto analýzou je potvrzena skutečnost, že **referent v délce PP 6-9 let** uvedl další typ vzdělávání průběžné, ale ZOZ nemá. Z toho lze vyvodit úsudek, že ke své pracovní náplni potřebuje pouze prohlubující typ vzdělávání, o kterém rozhoduje jeho nadřízený, případně souvisí s jeho plánem rozvoje. **Druhý referent v PP v délce 15 a let a více** naopak průběžné vzdělávání neuvedl, ale uvedl typ ZOZ v počtu 2 zkoušek, tedy z obecné i zvláštní části. To můžeme přikládat ke skutečnosti, že jeho výkon pracovní náplně s výkonem správních činností souvisí, které mohou být potřebné pro zastupitelnost na šetřeném úřadě v Rotavě, ke kterým rozhodně ZOZ potřebuje. **Poslední ze 7 referentů je v pracovním zařazení v délce pouze do 3 měsíců**, který nemá splněnou ani jednu formu zákonného vzdělávání. Z této analýzy nelze vyvodit tvrzení, je-li taková pozice v přímé souvislosti s výkonem úředníka, či pouhého referenta administrativního charakteru.

Průběžné vzdělávání nad rámec 18 dní ze zákona absolvuje s přihlédnutím k jeho plánu rozvoje **1 vedoucí úředník**. Z ústního jednání s vedením úřadu víme, že se jedná o vedoucího technického a vodního hospodářství, který si může prohlubovat

vzdělávání, které přímo souvisí s výkonem jeho sjednané práce. Z ústního šetření této kvalitativní metody také víme, že tento vedoucí pracovník v pracovním poměru v délce více než 15 let nemá ZOZ, ale jeho odbornost je podložena osvědčením o absolvování zkoušky, podobné ZOZ ze zvláštní i odborné části. Typ jeho průběžného vzdělávání spadá do kategorie specializačního vzdělávání. Další, kdo typ průběžného vzdělávání nad tento rámec 18 dní uvedl, byla **vedoucí úřadu** v PP 2-3 roky a **1 vedoucí úředník** v délce PP 6-9 let. **Průběžné vzdělávání pod rámec 18 dní** uvedl 1 úředník v PP 6-9 let a 4 referenti. Podle šetření jejich PP byl v délce 6-9 let, 3 měsíce – 1 rok a 2 referentské pozice shodně v PP 2-3 roky.

Absolvování ZOZ je ze zákona povinné pro úředníky, kteří podle prováděcího právního předpisu vyhlášky č. 512/2002 Sb., vykonávají stanovené správní činnosti. Podmínka splnění zkoušky podle této vyhlášky musí být **ve lhůtě do 6 měsíců od vzniku PP, nebo do 3 měsíců ode dne**, kdy tyto správní činnosti začali úředníci vykonávat a měli už uzavřený PP. Lhůta doby splnění této ZOZ **do 18 měsíců** od vzniku PP úředníka je pouze v případě, pokud úředník vykonává též správní činnosti podle stanovené vyhlášky č. 512/2002 Sb., a ZOZ ještě nemá. Jedná se o výkon správních činností, nezbytných při výkonu přenesené působnosti zejména v souladu se zastupitelností. Cíleně se tato otázka měla zaměřit na prověření a rozklíčování pracovního zařazení u otázky 4 v komparaci s touto otázkou 8. Respondenti, kteří uvedli **u ZOZ odpověď ANO doby do 18 měsíců**, znamenala odpověď potvrzení, že u těchto respondentů jejich činnost souvisí s výkonem správních činností, zahrnující i lhůtu do 6 měsíců od vzniku PP vč. i doby do 3 měsíců od výkonu správních činností s tím, že PP už byl uzavřen. Podmínkou odpovědi bylo i uvedení počtu vykonaných ZOZ. Na bázi této odpovědi měli uvést své pracovní zařazení **u otázky 4 do pozice Úředník (vykonává správní činnosti)**. Ostatní, kteří uvedli **ZOZ s odpovědí NE, měli své pracovní zařazení u otázky 4 uvést do pole Ostatní typu referent**. *Jedná se o pozice referentů, kteří vykonávají činnosti administrativního charakteru a ZOZ nepotřebují. Mohou se jí však účastnit z hlediska prohlubování kvalifikace.*

Povinnou ZOZ do doby 18 měsíců od vzniku PP s výkonem správních činností nám upřesnilo celkem **5 respondentů**. Pokud zanalyzujeme odpovědi z dotazníku, tak je **z tabulky 9** patrné, že ZOZ má na úřadě splněnou **vedoucí úřadu (tajemnice)**, která dle dostupných informací s vedením uvedla pouze jednu zkoušku. Ústní šetření potvrdilo, že vedoucí úřadu (tajemnice i starostka) mají ZOZ splněnou jak ze zvláštní, tak odborné části. Analýza dále potvrdila i odpověď **1 vedoucího úředníka v délce PP**

6-9 let, který též uvádí počet 1x ZOZ. Pokud vyhodnotíme další stav odpovědi ANO, správně uvedl ZOZ **1 úředník a 2 referenti** v pracovním zařazení v délce 2-3 roky a 15 let a déle. **Právě tyto 2 referenti** měli být na základě své odpovědi ohledně uvedení ZOZ do 18 měsíců u otázky 4 v pracovním zařazení **Úředník (vykonává správní činnosti)**. Počet uvedených zkoušek od 1 úředníka i těchto 2 referentů (= úředníků) byl u každého uveden v počtu 1x ZOZ. **Tabulka 9** nám ale upřesňuje odpovědi ze strany **2 vedoucích úředníků**, týkající se žen, které **uvedly odpověď NE**. Opět bylo osobním jednáním zjištěno, že **ZOZ u těchto vedoucích pozic byla uznána z důvodu rovnocennosti**, tudíž ji absolvovat nemusely. **4 referenti uvedli také odpověď NE**, což tedy značí jejich správné uvedení pracovní pozice typu **Ostatní typu referent**. Z celkového počtu dotazovaných referentů se tedy ve svém pracovním zařazení v souladu s otázkou 4 **zmýlili pouze 2 referenti, jejichž pracovní zařazení by v souladu s 1 úředníkem tvořilo celkový počet 3 úřednických pozic a 4 referentských pozic bez výkonu správních činností**.

Poslední typ vzdělávání, který autorka BP prověřovala, se týkal **vzdělávání vedoucího úředníka či vedoucího úřadu**. Šetření poskytlo jednoznačnou aktivitu odpovědi pouze u vedoucí úřadu, kterým byla tajemnice.

Otázka 9. Jaké vzdělávání typu prohlubování kvalifikace podle Strategického plánu vzdělávání MěÚ Rotava v současné době absolvujete:

Dotazování proběhlo se zaměřením na **vzdělávání podle zjištěných potřeb při profilaci na zaměstnance, pracovní místo, úřadu / forma individuálního koučinku) forma ze strany nadřízeného/(forma přenosu informací mezi pracovníky) / supervize na pracovišti / sebehodnocení (autoevaluace)**

Tab. 10 Přehled typu prohlubování kvalifikace podle Strategického plánu MěÚ Rotavy

Zařazení	Profilace	Koučink nadřízeným/přenos informací mezi pracovníky	Supervize	Sebehodnocení /autoevaluace
vedoucí úředník	1	1		
vedoucí úředník			1	1
referent				
referent				
referent				

vedoucí úředník		1	1	1
vedoucí úřadu	1	1		
referent			1	
referent		1		
úředník	1			
referent	1			
referent	1			

Zdroj: Autorka, 2018

Dotazování této problematiky bylo účelné pro **získání poznatků** odpovědí v návaznosti na strategický plán, neboť se daná problematika přímo dotýká **strategických cílů** se snahou zajistit zefektivnění práce úředníka v oblasti jeho odbornosti i v oblasti kompetencí a osobnostního rozvoje.

Výstup odpovědí potvrdil **nejvyšší míru prohlubování kvalifikace a vzdělávání v přímé souvislosti stanovených cílů se zjištěním potřeb pracovníka, při profilaci** na něj samotného i jeho pracovní místo. Jedná se o odpovídající přístup ve snaze zajištění nejvhodnějšího typu vzdělávání s přímými požadavky zvýšit jeho potenciál na úřadě. Profilaci uvedlo 5 respondentů, jimiž byli 1 vedoucí úřadu, 1 vedoucí úředník, 1 úředník a 2 referenti. Preference prohlubování kvalifikace byla ve 4 odpovědích podložena typem individuálního koučinku, zajištěného ze strany nadřízeného nebo formou přenosu informací mezi pracovníky. Pro tento typ rozvoje je opět třeba mít školící nadřízené a pracovníky na úrovni školitele s profesními zkušenostmi. Koučink upřednostnil nejen vedoucí úřadu, ale i 2 vedoucí úředníci a 1 referent.

Nejnižší požadavky na vzdělávání typu supervize (dozor, kontrola) a sebehodnocení bylo zaznamenáno v celkovém počtu 5 odpovědí. Z toho plyne nejnižší hodnota zájmu o tento typ podpůrného vzdělávání mimo zákonnou formu, avšak v souladu se stanovenými podmínkami plánu strategie úřadu. **Z šetření nebylo získáno 3 referentských odpovědí.**

Otázka 10. Pokud absolvujete individuální koučink, kým je zajištěn:

Dotazování proběhlo se zaměřením na **externí kouč / nadřízený vedoucí / firemní kouč / kolega**

Tab. 11 Přehled zajištění individuálního koučinku na MěÚ v Rotavě

Zařazení	Externí kouč	Nadřízený vedoucí	Firemní kouč	Kolega
vedoucí úředník		1		
vedoucí úředník		1		
referent				
referent				
referent				
vedoucí úředník	1			
vedoucí úřadu	1	1		
referent				
referent				
úředník		1		
referent		1		
referent		1		1

Zdroj: Autorka, 2018

Preference koučinku je podle odpovědí respondentů motivována nejvíce ze strany nadřízeného vedoucího. Analýza stavu zhodnocených odpovědí tak potvrdila **četnost na úrovni 6 reakcí, z nichž 2 byly podány vedoucími úředníky, 1 vedoucí úřadu a 3 reakcemi ze strany referentů.** Menší preferenci úředníci požadují od externího kouče a jedna odpověď referenta se dotkla i požadavku koučinku od kolegy. Z celkového počtu dotazovaných **nebyla odpověď získána od 5 respondentů na pozici referent.** Analýza tím však jen dokazuje plnou důvěru prohlubování kvalifikace ze strany přímého nadřízeného, což činí úřad z hlediska výkonu vzdělávacích činností této nelehké formy přenosu znalostí na poměrně vysoké úrovni. Může se také jednat o pozitivní motivaci pro koučované pracovníky v rámci upevňování vztahů na pracovišti.

Otázka 11. Kolik času v roce formu koučování absolvujete:

Dotazování proběhlo se zaměřením na dobu **méně než 1x / měsíc; více než 1x / měsíc; příležitostně dle potřeby**

Tab. 12 Přehled absolvování koučinku za 1 rok

Roční frekvence koučinku	Méně než <1x měsíc	Více než >1x měsíc	Podle potřeby/příležitostně
vedoucí úředník			1
vedoucí úředník			1
referent			
referent			

referent			
vedoucí úředník			1
vedoucí úřadu	1		
referent			
referent			
úředník			1
referent			1
referent			1

Zdroj: Autorka, 2018

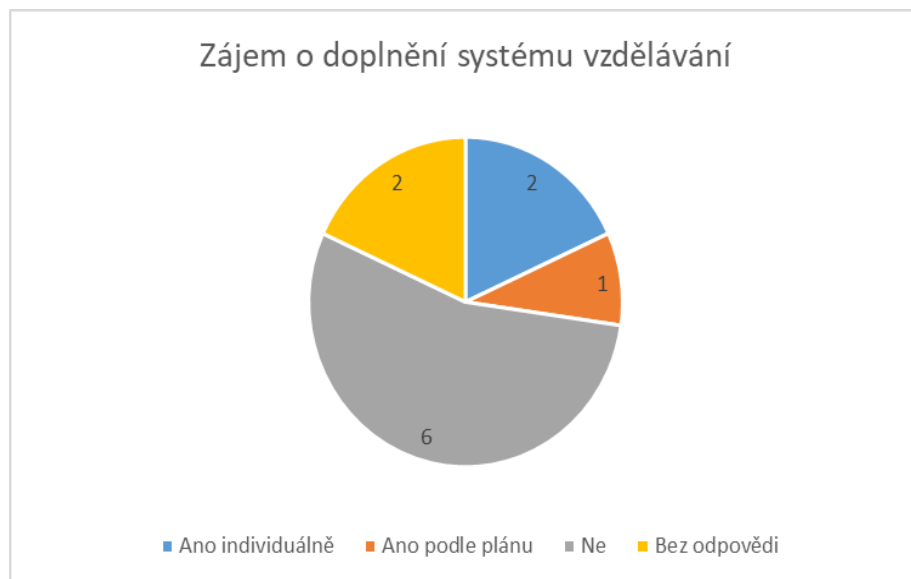
Navazující **otázka 11** bohužel předchozí analýzu možné motivace pro koučování nepotvrdila. Už jen z **tabulky 12** je patrné, že většina dotazovaných se individuálnímu koučinku až tak nevěnuje. V celkovém porovnání **6 respondentů uvedla frekvenci této formy vzdělávání pouze podle potřeby a příležitostného stavu**. Bylo možno se dotazovat dále, jakou dobu činí příležitostný stav, ale pokud byly stanoveny dotazované doby méně či více než 1x / měsíc, je možné se domnívat, že jsou pracovníci natolik vytíženi a přistupují k jednotlivým, prohlubujícím formám přenosu zkušeností opravdu v čase, jim samotným nezbytném, nebo v souladu s nařízením ze strany vedení úřadu.

Pouze odpověď vedoucí úřadu se dotýká frekvence vzdělávací doby méně než 1x / měsíc. Odpověď opět **nebyla získána od 5 respondentů** na pozici referent, což potvrzuje jejich nezájem z předchozí **tabulky 11**.

Otázka 12. Uvítal/a byste určité doplnění stávajícího systému vzdělávání?

Dotazování proběhlo se zaměřením na výběr z **ANO** (*rozšíření širšího portfolia Strategie individuálního vzdělávání nad zákonný rámec vzdělávání*) / **ANO** (*rozšíření širšího portfolia Strategie podle plánu vzdělávání nad zákonný rámec vzdělávání*) / **NE** (*jsem spokojen/a s dosavadní Strategií obou směrů vzdělávání*)

Graf 5: Doplnění stávajícího systému vzdělávání portfolia Strategického plánu



Zdroj: Autorka, 2018

Výsledek šetření hovoří celkem jasně, že více než polovina respondentů nemá zájem o rozšíření stávajícího systému vzdělávání. **Další 2 referenti a 1 úředník neodpověděli** a pouze 3 z dvanácti pracovníků by rozšíření nad obě varianty stávajícího portfolia strategie vzdělávání uvítali. Zajímavé je, že tuto změnu by preferoval zejména i vedoucí úřadu, který danou strategii a její implementaci podle navržených vzdělávacích aktivit schvaluje, **jak nám blíže uvádí tabulka 13.**

Vzhledem k určitému poznatku z osobního pohovoru s vedením úřadu, součástí kvalitativní metody, má vedoucí úřadu pravomoc aktualizovat tento systém vzdělávání průběžně a s ohledem na aktuální potřeby a možnosti pracovníků. A právě tato forma zjišťovacích potřeb se na šetřeném úřadě absolvuje **jednou za 2 roky**, formou **hodnotícího rozhovoru, sebehodnocení (autoevalace), supervize či individuálního koučinku**. Patrná četnost 6 odpovědí **typu NE**, jako reakce spokojenosti s oběma variantami **z tabulky 13** však dokládá, že pracovníci úřadu těmto řízeným změnám nejsou nakloněni, což může mít důvod ze strany časové náročnosti, zejména u žen. Těm stačí postupovat podle stanoveného plánu úřadu, slučitelného s jejich povahou práce a možnosti rozvoje dalších strategických koncepcí nepovažují za významné. V neposlední řadě se může jednat i o chybějící motivátor. **Šetření nám ukázalo, že vedoucí úřadu by změny požadoval, pracovníci však nikoliv.**

Tab. 13 Přehled doplnění stávající systému vzdělávání

Portfolio Strategického plánu	ANO/nad Individuální vzdělávání	ANO/nad Plán vzdělávání	NE/spokojenost se strategií obou portfolií
vedoucí úředník			1
vedoucí úředník			1
referent			
referent			
referent			1
vedoucí úředník			1
vedoucí úřadu	1		
referent			1
referent		1	
úředník			
referent			1
referent	1		

Zdroj: Autorka, 2018

Otázka 13. Jakou metodu MěÚ Rotava při zákonném vzdělávání vykonává:

Dotazování proběhlo se zaměřením na určité nabídku určité metody nebo individuálního zaměření typu:

a) metody na pracovišti: („on the job“)

Instruktaž při výkonu práce, koučování, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce, odborné stáže, konzultování, pracovní porady, Brainstorming, E-learning

b) metody mimo pracovišti: („of the job“)

případová studie, simulace, E-learning, Assessment centre, přednáška, seminář, workshop (skupinové cvičení)

c) Individuálně – ano / ne? („on the job rim“)

Složitá otázka s četnými variantami odpovědí. Většina respondentů uvádí více typů vzdělávání. **Celkem bylo zaznamenáno 37 odpovědí.** Analýza dotazování byla specifikována v důsledku následné komparace s teoretickým východiskem, které uvádí nezbytné vzdělávání ve třech specifikovaných metodách. V rámci dotazníkového šetření bylo cíleně zjištěno, jakou formu vhodné metody šetřený úřad využívá. Teoretické východisko se opírá o skutečnosti, že uvedení vhodné metody pro pracovníky organizace musí dbát na určitou efektivitu. Jejím prostřednictvím může organizace zajistit naplnění strategických cílů.

Tab. 14 Přehled uplatňovaných metod zákonného vzdělávání na pracovišti

	instruktáž	koučování	mentoring	asistování	pověření	rotace	stáže/E-learning	konzultace	porady	brainstorming
vedoucí úředník	1			1	1	1		1	1	
vedoucí úředník				1	1			1	1	
referent										1
referent									1	
referent										1
vedoucí úředník	1	1	1	1	1			1	1	
vedoucí úřadu					1			1		
referent								1	1	1
referent								1		1
úředník			1		1			1		
referent	1				1			1	1	1
referent	1			1						

Zdroj: Autorka, 2018

a. Vzdělávání na pracovišti:

- **nejvyšší** četnost odpovědí v celkovém počtu 8 se dotýkal preference metody **konzultování** (odpovědi byly zaznamenány zejména od vedoucího úřadu a všech vedoucích úředníků)
- **následné** metody, které uvedli vedoucí úředníci ve shodném počtu, se týkají **pověření a pracovních porad**. Celkově byly tyto metody uvedeny 6x.
- **snížující** se metody, které úřad využívá, bylo uvedení 5x **brainstorming**, dále ve shodném počtu 4x **instruktáže při výkonu práce** a 4x **asistování**
- dále byl uveden 2x **mentoring** a pouze v jednom případě byla odpověď zaznamenána ze strany 2 vedoucích úředníků u metody **koučování a rotace práce**.

Metodu **stáže a E-learningu** neuvedl nikdo z dotazovaných.

Celkově pochází 22 odpovědí od úředníků a 15 od referentů.

Tab. 15 Přehled uplatňovaných metod zákonného vzdělávání mimo pracovišti

	studie	simulace	e-learning	assessment	přednáška	seminář	workshop
vedoucí úředník			1		1	1	1
vedoucí úředník						1	
referent							1
referent							
referent							1
vedoucí úředník			1		1	1	1

vedoucí úřadu			1		1	1	
referent					1		
referent						1	
úředník			1			1	1
referent					1	1	1
referent							

Zdroj: Autorka, 2018

b. **Vzdělávání mimo pracoviště** – zaznamenáno celkem 22 odpovědí na 4 typy vzdělávání. Za povšimnutí stojí, že 15 odpovědí pochází zejména od úředníků a 7 od referentů.

- Seminář 7x
- Workshop 6x
- Přednáška 5x
- E-learning 4x

Za zmínku stojí výsledek z odpovědí, týkající se metody E-learningu, která může být pro pracovníky svojí specifičností natolik náročná, že se jí účastní jen vedoucí úředníci. Ti musí prostřednictvím této metody zvládnout nejen uplatnění v získání potřebných informací, důležitých pro své individuální vzdělávání, ale musí mít i schopnost outsourcingu (prezence a přenosu) zjištěných informací pro další spolupracovníky, pokud je to v zájmu organizace vyžadováno.

Tab. 16 Názor na individuální vzdělávání

	ano	ne
vedoucí úředník	1	
vedoucí úředník	1	
referent		
referent		
referent		
vedoucí úředník	1	
vedoucí úřadu		
referent		
referent		
úředník		
referent	1	
referent		

Zdroj: Autorka, 2018

Analýza šetření zájmu o individuální vzdělávání, jako nadstavby zákonné formy, nám jednoznačně preferuje odpovědi v **tabulce 16** v celkovém počtu pouhých **4 respondentů, kteří se účastní** této formy vzdělávání ve vlastním zájmu. Jedná se o **3 vedoucí úředníky a 1 referenta**. Z této části šetření vidíme, že individualita vzdělávání se dotýká pouze vedoucích pozic. Může se jednat o vlastní zájem prohlubování vzdělávání nad zákonný rámec, avšak úzce propojený s výkonem správních činností, nebo metod, uplatňovaných v řízení pracovníků. Individuální forma **u odpovědi 1 referenta** může souviset s jeho vlastním zájmem o další zákonné a prohlubující se vzdělávání, taktéž související s výkonem správních činností. Ostatní respondenti tento typ individuálního vzdělávání nevyužívají.

Otázkou „PROČ“, může být stejný výsledek jako u otázky 12, kdy se může jednat o časovou náročnost, v horším případě chybí pracovníkům k účasti na individuálním vzdělávání potřebná motivace. Tuto odpověď můžeme vyhodnotit **i v souladu s otázkou 15**, která se přímo dotazuje na účast nadstavby dalšího profesního rozvoje u oslovených respondentů.

Otázka 14. Jakou metodu preferujete vy?

Dotazování proběhlo se zaměřením se na metodu *na pracovišti / mimo pracoviště*

Tab. 17 Přehled preferované metody

	na pracovišti (vč. uvedení typu metody)	mimo pracoviště (vč. uvedení typu metody)
vedoucí úředník	1	1
vedoucí úředník	1	
referent	1	
referent		
referent		1
vedoucí úředník		E-learning, seminář
vedoucí úřadu		seminář, porady tajemníků
referent	1	
referent	1	
úředník		seminář
referent	1	
referent	1	

Zdroj: Autorka, 2018

Tato otázka volně **navazuje na předchozí otázku 13**, kde měli respondenti vybrat metodu, která by byla cíleně uspokojivá pro jejich potřeby, slučitelné se zájmy nejen organizace úřadu, ale i jimi samotnými. Motivací k určité metodě není jen způsob vzdělávání, ale i vliv motivace ze strany účastníků. Dotazování tedy cíleně směřovalo k získání empatického vnímání úředníků, pro něhož nám výsledek šetření jednoznačně potvrdil vyšší převahu zájmu o **vzdělávání na pracovišti v počtu 7 odpovědí**. Nikdo však neuvedl u této převažující metody na pracovišti i vhodný typ, který by nám blíže představil vyhovující formu, uspokojivou pro oslovené respondenty.

Metody, konané mimo pracoviště by byly zajímavé pouze pro vedoucí úředníky, což vyplývá z odpovědí **v tabulce 17**. Ta nám zobrazuje **3x formu semináře a 1x E-learningové metody**. Je škoda, že z výsledku nelze vyvodit závěr, která metoda na pracovišti je pro respondenty nejvhodnější. Je možné se domnívat, že se jedná o možnou neznalost, nebo si respondenti neuvědomovali důležitost odpovědi, i když jejich preference směřovali na vzdělávání přímo slučitelné s jejich pracovištěm.

Otázka 15. Vzděláváte se sám/sama v průběhu roku mimo nařízený Strategický plán vzdělávání MěÚ (jedná se o další profesní vzdělávání)

Dotazování proběhlo se zaměřením na odpovědi typu: **Ano, vzdělávám/ – Ne, nemám zájem/ – Mám zájem, ale nemohu z důvodů (časových, finančních aj.)**

Tab. 17 Přehled samostatného vzdělávání mimo Strategický plán vzdělávání

Další profesní vzdělávání	ano	ne	nemohu	bez odpovědi
vedoucí úředníci	3		1	
úředníci			1	
referenti	1	3	1	2

Zdroj: Autorka, 2018

Další profesní vzdělávání nad rámec zákonné formy jednoznačně souvisí se samotnou motivací jednotlivců i jejich ochoty využívat tuto příležitost, která jim umožňuje zvýšení odborného rozvoje i potenciálu. Dotazování s vedením úřadu nám uvedlo důležité informace o jejich podpůrné činnosti, související s možností poskytování podmínek dalšího profesního vzdělávání pro své zaměstnance. Z šetření vyplynulo, že se jedná o benefitní motivátor, pro který každý rok člení finanční prostředky ze svého rozpočtu. Pokud se zaměříme **na tabulku 17**, která uvádí stav

odpovědí, můžeme vidět, že tato forma vzdělávání rozhodně není lhostejná **3 vedoucím pozicím a 1 referentovi**.

3 referenti uvedli, že nemají o další rozvoj zájem a **3 respondenti**, mezi nimiž je i **vedoucí úředník**, by se rádi soustředili na svůj další profesní život, ale důvod, pro který nemohou, se týkal časové náročnosti. Tím si můžeme odpovědět i **na otázku 13**, kde nám zájem o individuální vzdělávání uvedli 4 respondenti, **což je v komparaci s otázkou 15 úplná shoda**. Zájem o další individuální vzdělávání ze strany úředníků je aktuální, nejedná se o ztrátu motivace ani finanční hledisko, důvod je podmíněn pouze časovým faktorem. K výsledku šetření lze přistupovat tak, že šetřený úřad rozhodně není zaměstnavatelem, který by demotivoval své zaměstnance. **2 respondenti neodpověděli vůbec**. Celkové šetření prokázalo určitou variabilitu, zejména poměr mezi těmi, kteří profesní život rozvíjí a těmi, kteří si ho nemohou právě z uvedeného důvodu dovolit.

Graf 6: Přehled samostatného vzdělávání mimo Strategický plán vzdělávání



Zdroj: Autorka, 2018

Graf 6 znázorňuje poměrnou shodu mezi těmito skupinami pracovníků, proto hovoříme o tzv. *variabilitě mezi pracovníky*. Dotazníkové šetření nám prokázalo, o jaké důvody, pro které nemohou respondenti svůj profesní život dále rozvíjet, se jedná. Je značná škoda, že **pouze časový faktor** neumožňuje těmto pracovníkům odkrýt jejich skryté ambice k dalšímu osobnostnímu rozvoji.

Otázka 16. Pokud ANO, vybíráte si možnosti vzdělávací aktivity

Dotazování proběhlo se zaměřením na uvedení výběru vzdělávací aktivity podle:

Sám/sama podle: nabídek agentur, místa a času, svého plánu rozvoje, doporučení, podle svých výsledků, lektora

Vybírá nadřízený vedoucí pracovník: pouze zaškrtnout odpověď

Tab. 18 Přehled výběru vzdělávací aktivity v souladu s dalším profesním vzděláváním

		sám	nabídek	místa	plánu	doporučení	výsledků	lektora	nadřízený
1	vedoucí úředník	1	1						1
2	vedoucí úředník				1			1	
3	referent								
4	referent								
5	referent								
6	vedoucí úředník	1	1	1	1	1	1	1	
7	vedoucí úřadu	1	1	1	1	1	1	1	
8	referent								
9	referent								1
10	úředník								
11	referent								
12	referent				1				

Zdroj: Autorka, 2018

Vzhledem k předchozímu rozboru u **otázky 15** byl nejvyšší podíl dalšího profesní rozvoje **upřednostněn vedoucími úředníky**, analýza u výběru možností vzdělávacích aktivit jen potvrdila jejich pravdivost.

Celkově na otázku 16 bylo z dotazníků získáno 6 odpovědí. První odpověděl **vedoucí úřadu** (což víme z předchozího šetření, že se jedná o tajemnici) a **1 vedoucí úředník** (vedoucí odboru), kteří vybírají aktivitu sami za sebe a preferují všechny uvedené možnosti v dotazníku. **2 vedoucí úředníci** také potvrdili vlastní výběr vzdělávání, kde určili konkrétní preferenci volby ze strany nabídky vzdělávací agentury, dále podle svého plánu rozvoje, i podle lektora a **1 vedoucí úředník** uvedl i volbu vzdělávací aktivity, vybranou přímým nadřízeným. **Výsledek odpovědí 2 referentů však nekoreluje s otázkou 15**, u které nám prokázal zájem pouze 1 referent stejně tak i 1 vedoucí úředník, který uvedl u své odpovědi, že se vzdělávat nemůže. Přesto však odpověděl **na otázku č. 16**.

Zdá se, že ne každý věnoval odpovědím a jejich návaznostem dostatek pozornosti. Šetření nám však uvedlo, že statistika podmínek výběru vzdělávací aktivity není striktní, volba je vždy na situaci tak, aby byla efektivní jak z hlediska identifikace potřeby na cílovou skupinu a uplatněním sjednané práce, tak i pro vyhodnocení přínosu ze strany nákladů a metody dodavatelů.

Otázka 17. Pokud ANO, kolik dní v roce strávíte nad svým individuálním vzděláváním

Dotazování proběhlo se zaměřením na dobu **méně než 2 dny; / 2 – 4 dny; / 5 - 9 dní; / 10 - 14 dní; / více než 15 dní**

Tab. 19 Přehled strávených dní v roce nad dalším profesním vzděláváním

		méně<2	2 až 4	5 až 9	10 až 14	> 15
1	vedoucí úředník				1	
2	vedoucí úředník				1	
3	referent					
4	referent					
5	referent					
6	vedoucí úředník					1
7	vedoucí úřadu					1
8	referent					
9	referent					
10	úředník					
11	referent			1		
12	referent					1

Zdroj: Autorka, 2018

Stav odpovědí **v celkovém počtu 6 z 12 navrácených dotazníků** nám dokládá souvislost s předchozí **otázkou 16**. Lehká nuance odpovědí celkového stavu zahrnuje pouze otázka 15. **Z tabulky 19** lze přehledně definovat nejvyšší počet strávené doby nad svým, individuálním rozvojem v době více než 15 dní. Tato doba byla uvedena u **3 respondentů, z nichž ji uvedl 1 vedoucí úřadu, 1 vedoucí úředník a 1 referent**. Dobu **10–14 dní uvedli 2 vedoucí úředníci a dobu 5 - 9 dní 1 referent**. Z daného výsledku lze vyvodit závěr, že doba, strávená nad individuálním profesním rozvojem, není krátkodobá, tudíž zájem a čas nad stráveným získáváním potřebných znalostí a dovedností v delším časovém horizontu poskytuje záruku více vzdělaného a motivovaného úředníka.

Otázka 18. Pokud Vám úřad poskytuje podporu v rámci investice při Vašem profesním rozvoji, je to pro Vás:

Dotazování proběhlo se zaměřením na uvedení vhodné odpovědi typu: **povinnost / benefit** v souladu s investicí, jako podpory poskytované ze strany úřadu

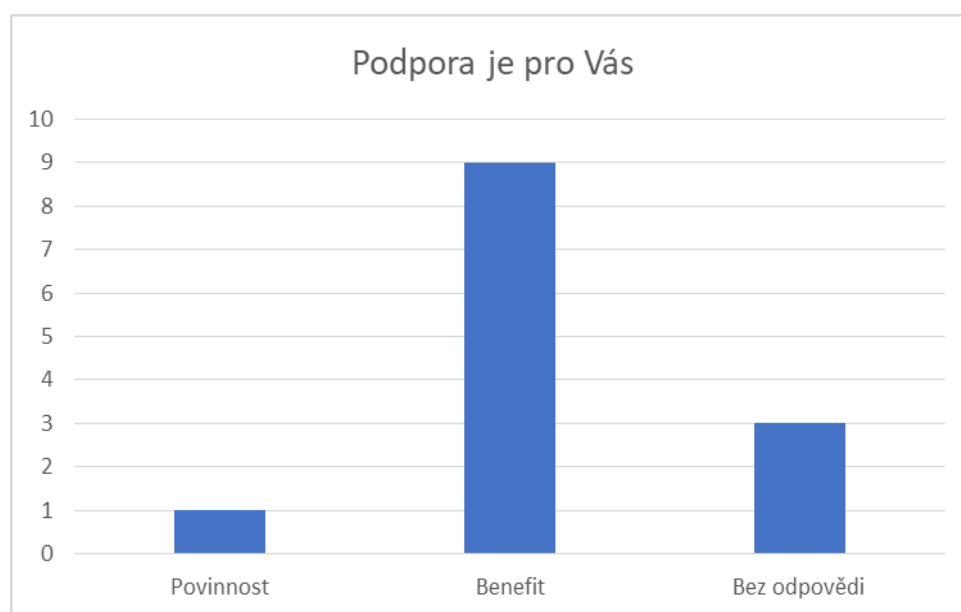
Tab. 20 Přehled volby odpovědi na poskytované investice v rámci profesního rozvoje ze strany úřadu

	Povinnost	Benefit
vedoucí úředník		1
vedoucí úředník		1
referent		
referent		
referent		
vedoucí úředník		1
vedoucí úřadu		1
referent		1
referent		1
úředník		1
referent		1
referent	1	1

Zdroj: Autorka, 2018

Šetřením odpovědí na rámec poskytované investice dalšího profesního rozvoje se potvrdila kvalitativní metoda **u otázky 15**, která uvedla tyto investice jako benefiční motivátor, poskytovaný MěÚ v Rotavě a hrazený ze svého rozpočtu s každoročním vyčleněním finančních prostředků. **Z 12 dotazovaných 9 respondentů** uvedlo tento podpůrný investiční záměr benefitem, pouze **1 referent volil obě varianty**, tedy uvedení záměru nejen jako benefit, ale i povinnost.

Graf 7: Označení záměru investice do profesního rozvoje ze strany zaměstnance



Zdroj: Autorka, 2018

Graf 7 ještě blíže uvádí v návaznosti **na tabulku 20** počet 3 odpovědí, které nebyly zpětně získány. Šetření empatického vnímání respondentů nám potvrdilo, jakým způsobem šetřený úřad v Rotavě se svými zaměstnanci podpůrně pracuje, jakou motivační složku poskytuje ke zvýšení získání kvalitního, lidského potenciálu. Opět značná škoda, že tento benefit není ve zvýšeném počtu ze strany úředníků využíván.

Otázka 19. Považujete Vaši aktivitu a přístup individuálního vzdělávání za dostačující?

Dotazování proběhlo se zaměřením na odpovědi typu: **Ano / Spíše ano / Spíše ne**

Tab. 21 Přehled volby odpovědi na vlastní aktivitu a přístup dalšího profesního vzdělávání

		ano	spíše ano	spíše ne
1	vedoucí úředník	1		
2	vedoucí úředník		1	
3	referent			
4	referent			
5	referent	1		
6	vedoucí úředník	1		
7	vedoucí úřadu	1		
8	referent		1	
9	referent		1	
10	úředník		1	
11	referent		1	
12	referent	1		

Zdroj: Autorka, 2018

Stav odpovědí opět nekoreluje s **otázkou 15**, pro kterou měli pracovníci uvést svůj zájem o další profesní rozvoj. Opět se u této otázky potvrdila nesoustředěnost při vyplňování odpovědi, která jen potvrdila nesoulad a disharmonii s uvedenou otázkou 15, u níž byl další profesní rozvoj vyhodnocen pouze se zájmem 4 respondentů a v případě této odpovědi byl stav vyhodnocen 10 respondenty. Je tedy možné, že pochopení otázky bylo opravdu zaznamenáno jako **pochopení vlastní aktivity při zákonné formě vzdělávání**.

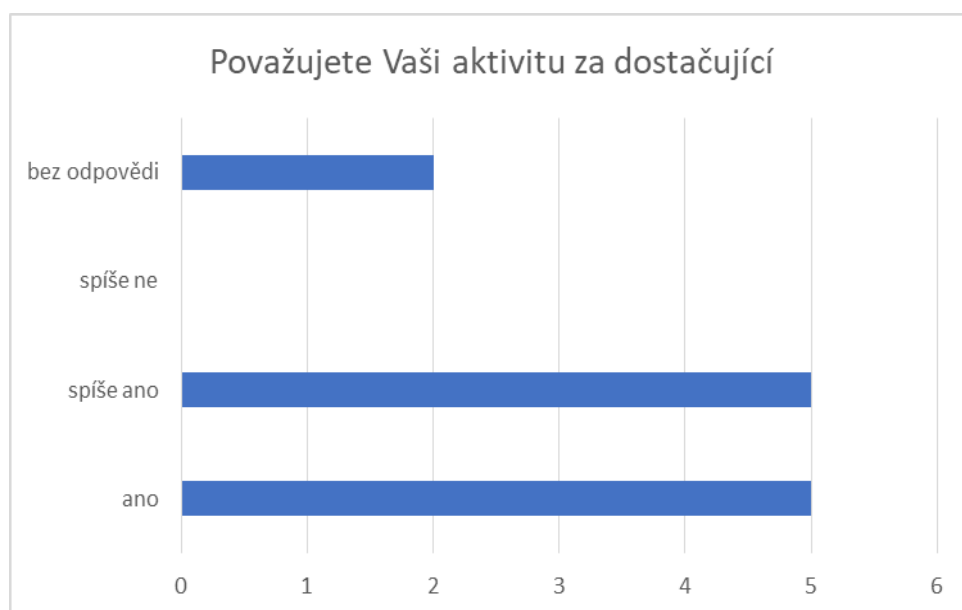
Pokud tedy vyhodnotíme stav odpovědi na empatické vnímání úředníků v důsledku aktivity se zákonnou formou, týkající se vstupního, průběžného vzdělávání či ZOZ (u vedoucích úředníků pochopitelně zákonné vzdělávání vedoucích úředníků), je z **tabulky 21 patrné, že shoda v počtu 5 odpovědí** má úplnou spokojenost s vlastní

aktivitou a 5 odpovědí uvedlo odpověď **spíše ano**. Odpověď nebyla získána od pouhých 2 respondentů a nikdo neuvedl odpověď **spíše ne**. Výsledek může šetřený úřad analyzovat jako pozitivní.

Graf 8 jen blíže specifikuje stav odpovědí z **tabulky 21**, které by v případě pochopení otázky v přímé komparaci s otázkou 15 mohl šetřený úřad v Rotavě prezentovat vysokými ambicemi svých zaměstnanců, ochotných investovat svůj čas a aktivitu dalšímu profesnímu rozvoji.

Shodnost odpovědí na dostačující aktivitu v počtu **5 odpovědí „ANO“** a **5 odpovědí „spíše ANO“** bohužel vykazuje nepřímý výsledek. Podle dostupných informací s vedením úřadu přitom není podpora ze strany MěÚ omezena žádným časovým hlediskem a stav odpovědí může znamenat jistou pohodlnost a usazenost, nad kterou se respondenti měli více zamyslet při jejich odpovědích na danou otázku.

Graf 8: Přehled stavu aktivity a přístupu individuálního vzdělávání



Zdroj: Autorka, 2018

Otázka č. 20. Je pro vás vhodná metoda E-learningu?

Dotazování proběhlo se zaměřením na odpovědi typu: **Ano/ Ne**

Tab. 22 Přehled vyhodnocení vhodnosti E-learningové metody

Pracovní pozice	ano	ne
vedoucí úředník		1
vedoucí úředník		1
referent		
referent		
referent		1
vedoucí úředník	1	
vedoucí úřadu	1	
referent		1
referent		1
úředník	1	
referent		1
referent	1	

Zdroj: Autorka, 2018

Finální dotazy z dotazníkového šetření zakončují analýzu šetření ohledně zájmu o specifickou metodu, nazývanou **E – learning**. Z teorie víme, že se jedná o metodu učení za využití informační a komunikační technologie. Vzhledem k tomu, že se spíše využívá na individuální potřeby, je tedy zřejmé, že tuto metodu budou chtít využívat jedinci, zdatní určitého samostudia, které tato forma vzdělávání rozhodně nabízí. **Z tabulky 22** je patrná převaha záporných odpovědí, z 12 dotazovaných tuto metodu preferuje pouze vedoucí úřadu, 1 vedoucí úředník, dále úředník a 1 referent. Tato otázka je opět **v lehké nuanci s otázkou 13**, u které se tato metoda analyzovala jako součást zákonného vzdělávání, které MěÚ v Rotavě na pracovišti poskytuje svým zaměstnancům.

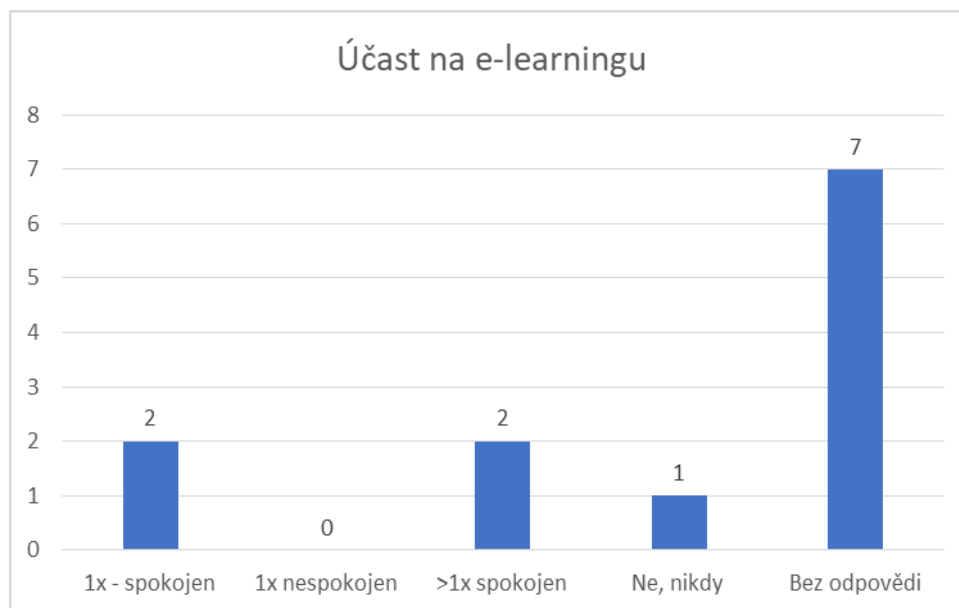
Její využití bylo také potvrzeno vedoucím úřadu i 2 vedoucími úředníky a 1 úředníkem, u této analýzy nám její vhodnost však místo 1 vedoucího úředníka potvrdil i 1 referent. Jedná se snad o vlastní zájem a individuální rozvoj této pozice referenta, který se však při zákonném vzdělávání této metody neúčastní?

Šetření nám ukázalo, že tuto nelehkou metodu, která není v každé organizaci rozšířená, je preferencí šetřeného úřadu pouze z pozice vedoucích úředníků, kteří si touto formou zdokonalují svůj rozvoj, individualitu, potenciál, pro který je zcela zapotřebí i jejich sebe motivace a zájem o své vlastní cíle.

Otázka č. 21. Účastnil/a jste se někdy vzdělávání pomocí E-learningu?

Dotazování proběhlo se zaměřením na uvedení vhodné odpovědi typu: ANO/ 1x - spokojenost / 1x – nespokojenost / více než 1x – spokojenost/ Ne, nikdy, rád/a bych se účastnil/ a

Graf 9: Přehled účasti respondentů na metodě E - learningu



Zdroj: Autorka, 2018

Tab. 23 Přehled vyhodnocení spokojenosti e-learningové metody

	ANO	1x spokojen	1x nespokojen	>1x / spokojen	Ne, nikdy
vedoucí úředník	1				
vedoucí úředník		1			
referent					
referent					
referent	1				
vedoucí úředník	1			1	
vedoucí úřadu	1	1			
referent	1				
referent	1				
úředník				1	
referent					1
referent	1				

Zdroj: Autorka, 2018

Navazující šetření nám mělo prokázat nejen přehled účasti na této metodě individuálního vzdělávání, ale představit nám i vlastní zájem ze strany respondentů o tuto formu vzdělávání. Pokud vyhodnotíme stav odpovědí, jak uvádí nejen **Graf 9**, ale i navazující **tabulka 23**, je patrné, že se této metody účastnilo z 12 dotazovaných pouze 7 respondentů, a pouze **2 uvedli její přínosy a spokojenost**. Byla jimi **vedoucí úřadu** a **1 vedoucí úředník**.

Graf 9 definuje počet těchto odpovědí v podstatě jako výsledek bez odpovědi. V **tabulce 23** však vidíme výslednici odpovědí u **spokojenosti 1x i více než 1x v poměru 2:2**, nikdo neuvedl, že s uvedenou metodou spokojený nebyl a 1 respondent se této metody nikdy neúčastnil. U dotazovaného vedoucího úředníka, který uvedl odpověď více než 1x spokojenost, byla zaznamenána připomínka, že se rád této metody bude účastnit vždy, když mu to MěÚ v Rotavě nabídne, protože je pro něj velikým přínosem, ve které si vyhodnotí na základě samostatného vzdělávání priority, důležité pro jeho pracovní náplň i zařazení ve výkonu správních činností. Vedoucí úřadu tuto metodu uvádí jako zkušenost o zachycení podstatných kritérií, které svým outsourcingem dále přenáší na své podřízené, zejména vedoucí úředníky. Dokládá to preference této metody u každé jeho odpovědi v celkovém souhrnu všech otázek v dotazníkovém šetření, dotýkajících se této metody.

Celkovou spokojenost s absolvovaným E-learningem jinak nelze reálně vyhodnotit vzhledem k počtu odpovědí méně než 50 %, přičemž v jednom případě je respondent s E-learningem spokojen, ale přitom ho považuje v předchozí odpovědi za nevhodný. Spokojeni jsou 4 respondenti, z toho dva vedoucí úředníci, kteří se ho účastnili a považují ho za vhodnou metodu.

5.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Tato kapitola zahrnuje konkretizaci celkových výsledků, získaných z dotazníkového šetření, doplněné o potřebné interpretování nejasné analýzy formou kvalitativní metody rozhovoru s vedením úřadu. V první fázi šetření se dotazování opíralo o celkové zjištění potřebných údajů ohledně dotazovaných. Shrnutí celkových poznatků z výsledků analýzy prozatímni kvalitativní metodou nám blíže přiblížilo strukturu úředníků MěÚ v Rotavě. Na úřadě pracuje větší převaha žen, z dotazovaných

nám odpověděli pouze dva muži. Průměrná věková hranice ve výsledcích vítězila v rozmezí 35-44 let, která se dále zvyšovala do kategorie 45-54 let i věku 55-64 let, kterou zastupují dvě úřednice. Z výsledku šetření vyplývá, že pracovní kapacita lidí je nejen v produktivním věku, ale i ve věku, který můžeme hodnotit věkem vykazující dlouholeté zkušenosti a uplatnitelnosti na pracovní pozici v důsledku „zajetých a disciplinovaných“ zaměstnankyň úřadu. Bohužel v jiných, okázaných případech rozvojových aktivit, zejména pokud se jedná o ženy úřednice a matky zároveň, se může jednat z hlediska této věkové kategorie o problém, který je v důsledku návštěvnosti určitých vzdělávacích programů časově náročný. U starších ročníků i dlouholetá stálost na určité pracovní pozici přestává být motivací, jedná se spíše o plnění zákonných podmínek a rutinních činností.

MěÚ zaměstnává v nejvyšší míře zaměstnance v počtu 75 % středoškolského vzdělání a jen 25 % se vzděláním vysokoškolským, převážně na vedoucích pozicích. Výsledek nám definuje, že kvalifikace typu vysokoškolského vzdělání je individuální, není striktní podmínkou pro výkon správních činností, jistě má však vliv na mzdové podmínky tarifního platového zařazení. Podle dostupných informací s vedením úřadu jsou však úředníci v oblasti mzdové politiky velmi dobře hodnoceni.

Analýza profesního zařazení MěÚ i po nesnadném zodpovězení strukturovaných odpovědí ze strany odpovídajících referentů, kteří byli v pozdější komparaci s jejich upřesněním prohlubujícího se zákonného vzdělávání správně definováni, nám vyhodnotila přesný stav odpovídajících respondentů. Ze strany vedoucí úřadu nám odpovídala paní tajemnice, za vedoucí pracovníky 5 odborů ochotně poskytli informace bohužel jen tři, ve složení jednoho muže a dvou žen. Přímým dotazováním s paní starostkou bylo více informací poskytnuto k vedoucímu úředníkovi, kterou vykonává muž na pozici vedoucího odboru tepelného a vodního hospodářství po dobu více než 15 let. Tento vedoucí úředník nevykonává správní činnosti, v jeho gesci jsou na podřízených pozicích pracovníci typu dělník. Aktivita vedoucího úředníka ve vzdělávacích potřebách byla definována u otázky 8, která přehledně vyhodnotila jeho vzdělávání, podobné ZOZ. Tento vedoucí odboru s dlouholetou praxí se neustále vzdělává v souladu s výkonem jeho pracovních činností, které jsou svoji charakteristikou zařazeny do specializační formy. Nejedná se o přímý vztah s Plánem rozvoje, který mají ostatní úředníci v souladu se správními činnostmi.

Pracovní poměr respondentů uvedl zajímavé zjištění. Nejvyšší počet respondentů je sice v pracovním zařazení 2-3 roky, doby, ve které už vykonali povinné zákonné

vzdělávání, ale i uplatnění zaměstnanců v délce 6-9 let i doby nad 15 let. Výsledek potvrzuje, že dlouholetost pracovního zařazení na úřadě je z větší části podmíněna úředníky v produktivním věku 35-44 let, ale po té se věková hranice zvyšuje, což odpovídá i délce pracovního zařazení těchto úředníků, převážně žen. Výsledek potvrzuje, že si úřad hlídá a ošetřuje své zaměstnance s dlouholetou pracovní zkušeností a není postižen tak častou fluktuací, jako běžné podnikatelské sektory.

Další fáze dotazovaných otázek se začínala více rozvíjet nejen ve snaze získání potřebných dat z analyzovaných výsledků, ale i ve snaze rozpoznání empatického smýšlení oslovených respondentů. Na dotazy ohledně zhodnocení důležitosti i seznámení se Strategickým plánem úřadu nám vyplynul velmi překvapivý výsledek, skoro až očekávaný. U teoretického vysvětlení v kap. 4.5.1. víme, že si úřad ve své strategii upřesnil nejen závazné cíle a jejich způsob naplnění, ale i návaznost k jednotlivým oblastem zákonného vzdělávání, zahrnující další koncept dílčích vzdělávacích programů v určitém hodinovém rozsahu. Tento akční dokument, který spadá pod Strategický dokument, se nazývá „*Plán vzdělávacích aktivit a tréninků pro naplnění strategických cílů*“. Výsledek nám měl tedy potvrdit, jestli mají respondenti o implementaci této důležité strategie vzdělávání vůbec povědomí. Z celkového počtu dvanácti dotazovaných byly odpovědi potvrzeny v osmi odpovědích z hlediska důležitosti a šest odpovědí potvrdilo plné seznámení se s dokumentem. Pouze tři respondenti, vč. vedoucího úředníka, s ním seznámení nebyli. Podle dostupných informací se jedná se o definovaného vedoucího odboru tepelného a vodního hospodářství. Tento vedoucí vykonává takovou činnost, pro kterou musí mít splněnou zkoušku odbornosti svého oboru, ale tuto strategii, platnou pro úředníky, kteří vykonávají správní činnosti, mít nemusí. Jeho praxe je ve správě technického zaměření, není proto znalost této strategie pro něj striktní podmínkou.

Šetření ohledně zákonného prohlubování kvalifikace nám ve svých výsledcích potvrdilo plnění. U dotazů ohledně vstupního, průběžného vzdělávání i ZOZ byly zaznamenány odpovědi, které pomohly vyřešit lehkou anomálii u otázky 4, týkající se profesního zařazení. Výsledek však dokázal vyhodnotit přesný stav odpovídajících referentů, kteří vykonávají správní činnosti, či nikoliv. Jiný typ vzdělávání, který byl v dotazníku uveden, se týkal pouze vedoucích pozic. Ten uvedla pouze tajemnice na pozici vedoucí úřadu. Vzhledem k tomu, že se jednalo o uvedení zákonných prohlubujících aktivit současné doby, byly výsledky pečlivě hodnoceny a rozebrány s analýzou i délky pracovního zařazení na šetřeném úřadě. Konfrontací výsledků, které

definovaly i dlouhodobé pracovní zařazení, bylo možné vyhodnotit stávající výsledky i na základě určité dedukce.

Na vybrané formy prohlubující se kvalifikace, cíleně sestaveny úřadem ve Strategickém plánu zejména pro uplatnění cíle 1 a blíže definované v teoretickém pojetí v kap. 4.3, nám měli v dalším šetření respondenti definovat typ, který v této zákonné formě absolvují. Nejvyšší podíl prohlubujícího se vzdělávání absolvují úředníci podle zjištěných potřeb při profilaci na zaměstnance, jeho pracovní místo a požadavky úřadu, které se dotýkají oblasti s aktualizací jednou za dva roky. V této době se k daným potřebám vybírá i vhodná vzdělávací instituce, zaměřena svým obsahem k potřebám pracovní náplně sestaveného *Plánu vzdělávacích aktivit a tréninků* pro naplnění strategických cílů. Z výsledků nám jednoznačně vyplynulo, že se úředníci vzdělávají v souladu s tímto plánem, u kterého z teorie víme, že obsahová část zákonného vzdělávání s časovým počtem hodin a v návaznosti k jednotlivým strategickým cílům je sestavena úřadem opravdu precizně a se značnou vytižeností vzdělávacích potřeb.

Překvapivý výsledek měla i volba metody koučinku, zajištěna nadřízeným, což dokládá maximální spokojenost zaměstnanců s touto formou přenosu informací, podložených zkušenostmi a efektivním řízením ze strany vedoucího úředníka. Nadřízený zná jistě lépe strategii úřadu než externí kouč. Externího kouče vybírali pouze vedoucí pozice, vč. vedoucí úřadu. Je to logické, vzhledem ke specifičnosti této metody. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni s koučováním svými nadřízenými, tak i nadřízený vedoucí úředník musí být koučován touto metodou, jehož obsahem může být právě jak správně a efektivně vést své podřízené. Firemní kouč není na úřadě využíván.

Zaměstnanci tuto metodu koučinku, vedenou nadřízeným vedoucím úředníkem absolvují zejména podle potřeby, což můžeme ve dvou fázích zhodnotit jako plnění příležitostných požadavků, které se neustále na základě zákonných podmínek mění. Nebo se můžeme domnívat, jestli je doba příležitostného stavu přenosu informací pomocí koučinku pro všechny zaměstnance dostačující, případně nemělo by se této metodě věnovat více času? Zákonné vzdělávání šetřeného úřadu v Rotavě se opírá o vlastní strategii, rozdělenou na dvě portfolia v této oblasti, kterými jsou portfolio individuálního vzdělávání a portfolio plánu vzdělávání. Analýza šetření nám potvrdila výsledek šesti respondentů, kteří jednoznačně uvedli spokojenost obou strategií, žádné doplnění nad zákonný rámec není v jejich zájmu. Preference navýšení nad portfolio individuálního vzdělávání by však uvítala vedoucí úřadu. Analýza šetření tím potvrdila i osobní jednání v této oblasti, ve které starostka přímo interpretovala s ohledem na 3E,

že zaměstnanci nejsou nakloněni individuálnímu vzdělávání. Právě tato problematika je také úzce spojena s otázkou 15, týkající se zájmu o další profesní rozvoj, neboť může mít značný vliv na efektivitu a motivovanost pracovníků úřadu.

Z teorie víme, že každá veřejná správa má pro zákonné vzdělávání určité metody, využívané nejen na pracovišti, ale i mimo něj, případně vybírá takovou individuální metodu, která může mít na základě procesů a programů vliv na přispívání ke zlepšení schopností jednotlivců pro dosahování cílů organizace. Propracovanost každé metody by měla být zajištěna vyhodnocením pro naplňování strategických cílů. Pokud se zaměříme na výsledky odpovědí preferovaných metod na pracovišti, výsledky uvedly nejvíce volenou metodu konzultování, porady i brainstormingu. Tyto výsledky potvrzují, že si zaměstnanci nejvíce cení řešení problematiky s přímou vazbou pracovních vztahů ze strany nadřízených i podřízených. Je to smysl hlavně skupinové techniky brainstormingu, který dokáže kreativním myšlením lidí více zapojit do kolektivu. Ostatní metody neměly takový rozsah zájmu jako definovaná většina. Ze strany vedoucích pozic byla volena metoda pověření úkolem, která znamená delegování kompetencí, zaměřené zejména na správní činnosti v přenesené působnosti se zákonnou odborností.

O metody, využívané mimo pracoviště analýza potvrdila snížený zájem. Referenti i vedoucí úředníci nejvíce preferují semináře a přednášky, což jsou jednodušší metody na přenos rychlých a potřebných informací. Metoda workshopu a E-learningu byla zajímavá pouze pro vedoucí úředníky. Analýza tím může dokládat, že tato technika nevyhovuje pracovníkům v důsledku nejen časové náročnosti, pokud se koná mimo pracoviště, ale i ve způsobu získávání informací, pro kterou je tato interaktivní komunikace E-learningu specifická. Další důvod nízkého zájmu u workshopu může být např. důsledkem kolektivního a kreativního smýšlení. Pak je to však v rozporu s předchozím zájmem o metodu brainstormingu, který se také týká kolektivního skupinového cvičení. Je zřejmé, že nadřazenost méně běžných technik je vyhovující zejména pro vedoucí úředníky, což vyplývá i z výsledné analýzy u otázky 20 a 21 ohledně metody E-learningu.

Profesní vzdělávání nad zákonný rámec Strategického plánu je oblast, která šetřením měla prokázat zájem respondentů o tuto nadstavbu. Z teorie opět víme, že se jedná o ambice a vlastní cíle každého zaměstnance, který přebírá odpovědnost za stabilizaci svých znalostí díky vlastnímu učení, rozvoji a zvýšenému potenciálu, ve kterém mu může pomoci i motivační faktor ze strany nadřízeného, nebo personálního

útvaru. Toto šetření nám už v předchozí analýze u otázky 12 potvrdilo nízký zájem o další, nadstavbové prohlubování měkkých dovedností, které by měly být pro mnohé zaměstnance motivačním faktorem s ohledem na 3E. Teorie vyjádřila využívání soukromých akreditovaných institucí pro tuto oblast jen v minimálním rozsahu.

Z výsledků nám vyplynula určitá variabilita odpovědí. Dalšímu rozvoji se zejména věnují vedoucí úředníci, kteří si pro tuto oblast aktivity zvýšení svého potenciálu vybírali sami z nabídek vzdělávacích institucí a místa konání. Vedoucí úřadu kladl důraz na rozmanitost a vybíral z komplexní nabídky všech uvedených možností. Z celkové analýzy se potvrdila i doba, ve které se vedoucí úředníci a dva referenti prohlubujícímu individuálnímu vzdělávání věnují. Z uvedených možností se nejednalo o příliš krátkou dobu, většina času byla uvedena více než 15 dní v roce, dvě odpovědi uvedly dobu mezi 10 a 14 dny, nižší hodnoty nebyly zaznamenány. Zároveň i analýza vlastní přípravy a přístupu k dalšímu profesního vzdělávání potvrdila v pěti odpovědích, jak jsou vedoucí úředníci se svým přístupem spokojeni. Část uvedla lehkou odchylku, ze které vyplývá, že by se svému studiu rádi věnovali i více. Výsledek dokazuje, že doba strávená v delší časovém horizontu je pro další profesní studium a vzdělávání potřebná, neboť poskytuje záruku více vzdělaného pracovníka = motivovaného pracovníka.

V této oblasti šetření o další typ nad zákonnou formu zájem neměli tři respondenti na referentských pozicích. Můžeme se domnívat, že právě tito referenti mohou vykonávat takové činnosti, pro které v důsledku jejich pracovního uplatnění vzdělávání nutné není, v horším případě chybí motivátor ze strany nadřízeného. Stejný počet odpovědí byl zaznamenán i v kategorii pracovního zařazení vedoucího úředníka a referentů, kteří by zájem měli, ale nemohou si to dovolit. Je chyba na straně vedení v důsledku jejich bez motivačního postoje i snahy vytvořit takové podmínky pro skryté ambice žádoucích respondentů, nebo je výslednice analýzy pouhý zájem ze strany respondentů, kteří se v současné době této nadstavbě opravdu věnovat nemohou? Vzniká tím dedukce k zamyšlení.

Osobní jednání s vedením úřadu ohledně možné podpory pro individuální vzdělávání bylo několikrát zmíněno i v teorii. Úřad se této motivace v podobě investičního záměru pro své zaměstnance rozhodně nebrání a každoročně vyčleňuje určitou část ze svého rozpočtu. Odpovědi devíti respondentů dokládají, že si opravdu této podpory ze strany vedení váží a znamená pro ně jednoznačný benefit, nikoliv povinnost, jak uvedl jeden referent.

V návaznosti na otázku 13 bylo celkové komplexní šetření zakončeno dotazováním k netypické metodě distančního vzdělávání, E-learningu. Z teorie víme, že se jedná o metodu, založenou na řízeném samostatném studiu, který k tomuto účelu využívá všechny dostupné didaktické prvky i technické prostředky. Tato multimediálnost také znamená komunikovat s vyučujícím konzultantem v průběhu vzdělávání za využití elektronického prostředku, jímž je počítač se softwarem a prohlížečem, umožňující pracovat v síti internetu a intranetu. Poslední šetření se dotýkalo zjištění, jak jsou s touto metodou vzdělávání úředníci seznámeni, je pro ně vhodná a pokud se jí účastnili, jak byli s tímto procesem spokojeni. Výsledek byl v komparativním porovnání se zmíněnou metodou, využívanou úřadem pro zákonné vzdělávání jednoznačně vyvozen v převaze záporných odpovědí. Šetření z dosažených výsledků nám potvrdilo preference a progresivní vývoj této metody v lehké nuanci ve vyhodnocení s otázkou 13 u vedoucích pozic. Účast na této metodě byla potvrzena celkem sedmi respondenty, vč. referentů. Avšak výsledky šetření bohužel nedokazují, jestli je tato metoda formy sdílení informací vyhovující i za cenu, že jsou poskytované informace přístupné ihned, za nízkou cenu a vzdělávání není limitováno ani místem pracoviště.

Závěrečné analyzování empatického smýšlení ohledně spokojenosti metody E-learningu dokazuje ve výsledcích nižší hodnoty. Na celkovou spokojenost s touto vzdělávací metodou odpovídala pouze vedoucí úřadu a vedoucí úředníci. Dvě odpovědi, jako preference na tuto metodu, mohou být opravdu výsledkem přímého zájmu ze strany vedoucích pozic, kde bohužel ostatní zaměstnanci volbu téže metody nesdílejí. Důsledkem může být nepravidelnost studia, náročnost ze strany vlastní sebekázně, pevné vůle a motivace, která zaměstnancům zřejmě chybí. Výsledky zájmu a empatie pro toto samostudium vyvodily v závěrečném vyhodnocení pozitivní zájem u vedoucích úředníků i vedoucí úřadu, kteří se této aplikační formě nevyhýbají a která zvyšuje úřadu určité know – how. Ale proč v ní nejsou zařazeni také ti ostatní?

6 NÁVRHY A DOPORUČENÁ ŘEŠENÍ

Shrnutí dotazníkového šetření nám přesně vyhodnotilo, jakým způsobem a empatickým smýšlením úředníci šetřeného úřadu přistupují ke strategii vzdělávacích aktivit. Výsledky měly jisté nuance v odpovědích, některé analýzy musely být doplněny o samotné zjištění konzultováním s vedením šetřeného úřadu, ale ve výsledku bylo vyhodnocení dokončeno a celkový stav analýzy dospěl k určitým poznatkům, ze kterých lze vyvodit závěrečný úsudek pro možné návrhy a opatření v určitých oblastech.

V teorii se neustále opakuje pojem vzdělávání, jehož smyslem je nejen získávání, ale i rozvoj všech dosavadních znalostí, dovedností a schopností zaměstnance na určitém pracovním místě v organizaci. Vzdělávání úředníků veřejné správy je proces, který opravdu můžeme označit procesem celoživotního vzdělávání. Tento proces musí být v organizaci nastaven tak, aby splňoval zákonné požadavky, odpovídající náročným úkolům ve veřejné správě. Postavení úředníků, kteří jsou v pracovním poměru k ÚSC podle zákoníku práce a zároveň podléhají právnímu postavení podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC, vykonávají správní činnosti jak v samostatné, tak přenesené působnosti. Podle šetření jsem shledala právě v této oblasti jisté nuance v odpovědích, týkající se upřesnění pracovní pozice, která je u zaměstnanců na šetřeném úřadě vždy s označením referent. Rozlišení referenta = úředníka, podléhajícímu zákonu o úřednících, musí vždy souviset s výkonem správních činností, úzce spjatých s druhem práce a specifikovaných v pracovní náplni pracovní smlouvy. Právě jejich zařazení vykonává vedoucí úřadu.

V rámci šetření se ale právě tato oblast dotkla určité kolize v uvedených odpovědích a upřesnění pracovního zařazení referenta = úředníka / neúředníka i pouhého referenta. Pracovní zařazení muselo být složitě rozebráno pomocí analýzy odpovědí, týkající se prohlubující kvalifikace dle zákona o úřednících. V této oblasti cítím potřebu doporučení více specifikovat pracovní místa, která by stanovila kategorizaci postavení zaměstnanců nejen podle zařazení s druhem práce, uvedené v pracovní náplni pracovní smlouvy, ale v systematickém zařazení pracovních míst. Je zřejmé, že by tato povinnost zařazení zaměstnanců do kritéria pozice úředníka musela být podložena zákonnou povinností.

System vzdělávání v organizaci by měl být zaměřený na určitý stupeň odbornosti pro jednotlivé oblasti v organizaci, vázané na strategii, plánování a řízení organizace, jejichž výstupem je realizace a hodnocení rozvojových plánů. Vzhledem

k zákonným podmínkám má úřad Plán vzdělávacích aktivit a tréninků pro naplnění svých strategických cílů sestaven opravdu velmi precizně a v souladu s prioritami požadavků na získání takových odborných znalostí, potřebných pro pracovní pozici, ale i v souladu se změnami, které se ve veřejné sféře neustále dějí. Vedení MěÚ v Rotavě i oslovení respondenti si plně uvědomují důležitost svého portfolia Strategie plánu vzdělávání. V této oblasti nelze nic vytknout.

Bohužel značné nedocení spatřuji u dalšího portfolia Strategie individuálního vzdělávání. Jedná se o oblast, jejímž smyslem je získávání znalostí, vlastního rozvoje a schopností ze vzdělávacích programů, zaměřených mimo právní díkce zákona. Měkké dovednosti jsou také nedílnou součástí požadavků každé organizace na pracovní místo, tedy požadavků na odbornou způsobilost vykonávat určitou profesi. Právě tato oblast prohlubování měkkých dovedností („*Soft Skills*“) byla vyhodnocena dvojfázovou kvantitativní i kvalitativní metodou, ze které se potvrdil nízký zájem a snaha motivace nejen strany zaměstnanců, ale i podpory ze strany vedoucích úředníků.

V této oblasti nadstavbového vzdělávání, které by bezpochyby rozvíjelo potenciál zaměstnanců úřadu, chybí podle slov starostky s ohledem na 3E větší zájem zejména ze strany vedoucích odborů. Ti by měli více motivovat své podřízené k dalšímu profesnímu vzdělávání nad zákonný rámec. Vyplývá to i z teoretické části, ve které je uvedeno, v jakém rozsahu MěÚ v Rotavě využívá soukromé vzdělávací instituce. V souladu se zákonným vzděláváním má úřad akreditované vzdělávací instituce zajištěné, bohužel soukromé instituce se využívají jen minimálně. Je to značná škoda, když bylo z teoretického poznatku zjištěno, jakým způsobem vedoucí úřadu člení finance na vzdělávací potřeby, o které musí nejdříve požádat vedoucí odborů tajemnici úřadu a ta na základě těchto shromážděných podkladů předkládá požadavky ke schválení vedoucí úřadu.

Současná doba neustále vyžaduje prohlubování kvalifikace ve všech organizacích, pokud je v jejím zájmu zaměstnávat kvalifikované a schopné zaměstnance. Ne jinak by tomu mělo být i ve veřejné správě, která je po celou dobu trvání zaměstnaneckého poměru vázána neustálým školením, poskytující zdokonalování úředníků ve výkonu správních činností. Vzdělávání znamená určitý stupeň rozvojové aktivity a zdokonalování v oblastech dle nařízeného Plánu vzdělávacích aktivit a tréninků pro naplnění strategických cílů. Jedná se o oblasti např. při plnění cílů ve spolupráci s administrací vnitřní správy, či školením ohledně nových programů, nebo právních úprav vnitřních předpisů ve veřejné správě, což neumožňuje rozvoj sociální

stránky vzdělávání, zaměřené např. na schopnost navazování a udržování kontaktů, předvídavost a odolnost vůči stresu, asertivity, empatie a samostatnosti. Na další profesní rozvoj je třeba, aby každý zaměstnanec měl svůj individuální plán, ze zákoníku práce podmíněn Kvalifikační dohodou. Šetření zejména z teorie, ani z výsledků mě nepřesvědčilo o tom, že by úředníci tento plán nejenom měli, ale zároveň ho aktivně preferovali. Z výsledků šetření bylo potvrzen zájem o doplnění této Strategie individuálního vzdělávání zejména ze strany vedoucí úřadu, která si je vědoma nedostatku zájmu a nastavení kýžených změn v této oblasti.

K tomu, aby se individuální vzdělávání, jako forma dalšího profesního rozvoje na šetřeném úřadě v Rotavě více rozvíjela, bych doporučila markantnější postoj ze strany nadřízených. Ten by měl více podněcovat a podporovat chuť dalšího rozvoje svých zaměstnanců nejenom zajištěním motivujících programů vzdělávání a rozvoje soukromých institucí, zaměřených na další pod oblastní, individuální vzdělávání, ale i s ohledem na **manažerskou koučovací metodu GROW**.

Tato metoda znamená v českém pojetí „**růst**“, a využívá se v oblastech, kde je potřeba vytvořit podporu a pomáhat ostatním v souladu s dalšími oblastmi při hledání způsobů, jak odstranit překážky. Touto oblastí na úřadě v Rotavě můžeme nazývat nutnou snahu, podporu a potřebnou motivaci rozvoje měkkých dovedností ze strany vedoucích směrem ke svým zaměstnancům, jejichž odstranění překážek jsou důvody, které byly v dotazníku uvedeny převážně jako časové a finanční.

Pokud by se na úřadě tato metoda, pod kterou se ve zkratce skrývá Goals (stanovení cíle podle vlastních priorit), Reality (zjištění reality na základě časové osy), Options (vyhodnocení daných možností) a Will (vlastní vůle, akční plán, udávající směr) praktikovala, domnívám se, že by se zaměstnanci se skrytou touhou a ambicemi mohli vzdělávat, jejich rozvoj by způsobil, že si tak úřad získá profesionálního úředníka, jehož motivace by měla dopad na efektivní výkon veřejné správy, který by měla následný dopad na spokojeného občana = klienta města. Vždyť toto je vize úřadu, která klade důraz na celoživotní vzdělávání, které by nemělo být podloženo jenom zákonem. Doporučuji se zamyslet v souladu s touto vizí na shledání pomoci a řešení u těchto „žadatelů“ o možnost vlastní rozvojové aktivity, ale i nalezení vhodného způsobu začlenění vůdcovských a komunikačních schopností v oblasti vedení lidí, neboť určité platí pravidlo existenčního vztahu mezi efektivitou pracovníků a ziskovostí organizace, které může být oboustranné. Tento vztah by měl být zajištěn nejen striktním a legislativním systémem, ale také zajištěním rozvoje interpersonálních dovedností.

V této oblasti vzdělávání dále platí zmínka o tom, kdy a za jakých podmínek je organizace schopna vynaložit finančních prostředků pro určitý záměr rozvojových plánů, na jejímž konci získává přidanou hodnotu v podobě jak kvalifikovaného odborníka, tak i motivovaného zaměstnance, schopného podávat vyšší, odborné výkony, zajišťující prosperitu dané organizace. Podle teoretického vysvětlení i osobního jednání na MěÚ v Rotavě tyto finanční prostředky jak na systematické zákonné vzdělávání, tak na další rozvojové aktivity úřad vlastní. Šetření však prokázalo pro možnou inovaci ve vzdělávacích potřebách a náklonosti ke změnám, vybočujících dle navrženého a stanoveného Plánu vzdělávání s důrazem zvýšení kvalifikace, že tyto možnosti nejsou využité a jen těžko odhadnout, jestli je jejich důvodem převážně vyšší věková kategorie zaměstnanců s dlouholetou pracovní vazbou na úřadě, zajišťující potřebnou výkonnost pouze pro naplnění strategických cílů. Větší fluktuace musí více investovat do vzdělávání, aby si vyškolila zaměstnance. I v tomto ohledu může úřad ušetřit, přitom rozpočtová sféra je k dispozici, úředníci jsou dlouholetí, drží se Plánu vzdělávání. Pro další rozvoj však chybí motivace.

Překvapujícím zjištěním v šetření byly preference vzdělávacích metod na pracovišti, zejména uvedení metody konzultování, porady a brainstormingu s přímou vazbou mezi vedoucími úředníky a referenty s ohledem na metodu 360⁰ zpětné vazby. Tyto preferované metody, které úřad při zákonném vzdělávání vykonává, mohou být důvodem, proč není zaměstnancům umožněn další prohlubující rozvoj, neboť všechny metody na pracovišti vytváří vysoký tlak na schopnosti a dovednosti s nejrychlejší vazbou na přímou reakci.

Bohužel tato dedukce byla vyvozena v důsledku šetření zájmu o metody mimo pracoviště, o kterých tak výrazný zájem nebyl. Zaměstnanci preferovali semináře a školení, ale pokud zhodnotíme jejich plné vytížení podle harmonogramu Plánu vzdělávání, je možné, že důsledek nezájmu jednoznačně vyplývá z časové náročnosti a potřeby si napracovat ztracenou dobu nepřítomností v důsledku vzdělávání mimo úřad. Tento úsudek mě donutil k zamyšlení, které se týkalo i dotazování na metodu E-learningu, také využívanou šetřeným úřadem. Jedná se o metodu se širokou škálou nabízených kurzů, která se vyznačuje zejména určitou specifičností a flexibilitou.

Pokud se k této metodě nevyjádřili ostatní respondenti a zájem z převážné části uvedli pouze vedoucí pozice, může se jednat o dva aspekty, které úřadu chybí. Prvním je, že pokud úřad metodu E-learningu uvádí ve své metodice zákonného vzdělávání, pak si určitě zakládá na firemní kultuře, ve které je třeba i rozvíjení zájmu zaměstnanců o

tuto formu učení. Přímá souvislost je opět s motivováním k učení. Druhý aspekt je ten, že pokud zaměstnancům tato forma interaktivní komunikace opravdu nevyhovuje, pak zřejmě není vhodné ho začleňovat do metod, nezbytně nutných v souladu s Plánem zákonných rozvojových aktivit. V této končené fázi šetření bych doporučila vhodnější navržení metod, vyhovující pro všechny pracovní pozice, jimiž jsou zaměstnanci MěÚ v Rotavě a jejich nadřízení, jejichž nároky se určitě ocitají v jisté diferenciaci od ostatních.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat a zhodnotit vzdělávání úředníků na MěÚ Rotava, porovnat teoretická východiska s uplatňovanými přístupy a navrhnout možná zlepšení.

Šetření vzdělávání úředníků na MěÚ Rotava bylo provedeno nejen za pomoci dotazníkového šetření, ale i v úzké spolupráci osobního jednání s vedením úřadu v Rotavě, zejména s vedoucí úřadu, kterou je na úřadě starostka, v zastoupení tajemnice. Tato spolupráce probíhala nejen formou písemné a telefonické komunikace, ale i formou osobní návštěvy úřadu ze strany autorky práce vždy tak, aby autorka mohla správně vyhodnotit nejasné a špatně formulované odpovědi.

Celkové šetření probíhalo na přelomu roku 2017-2018, jehož součástí bylo analyzování poskytnutých dat z dotazníků a doplnění poznatků i vysvětlení z úzké komunikace s vedením úřadu. Spolupráce s personálním odborem úřadu v Rotavě nebyla součástí šetření, neboť převážná část dotazů a logických upřesnění byla získávána přímo od starostky, která součinnost nikdy neodmítala a její znalosti i potřebná interpretace byly dostačujícím materiálem pro konečnou analýzu i dedukci.

V celkovém závěru této práce lze shrnout všechny poznatky, které byly získány z dvojfázové analýzy komplexního šetření úřadu, vč. nejpodstatnějších doporučení. Dotazníkové šetření nám přehledně poskytlo data a informace, potřebné pro šetření teoretické interpretace v systému vzdělávání na MěÚ v Rotavě. Osobní konzultace naopak byly praktické z důvodu doplňujících, interpretačních závěrů jak z této teorie, tak i z nejasných nuancích získaných odpovědí dotazovaných respondentů.

Celková podstata zákonného vzdělávání šetřeného úřadu se opírá o vlastní strategii, nastavený a propracovaný systém, přesně zakomponovaný v Plánu vzdělávacích potřeb zaměstnanců, kteří svými činnostmi a výkonem správního charakteru v samostatné, nebo přenesené působnosti, podléhají právnímu nařízení a dikci zákona o úřednících. Rozborově bylo vyhodnoceno a charakterizováno, že tito zaměstnanci dle svého plánu vzdělávání a rozvoje požadavky v této oblasti v průběhu roku plní. Se strategií, na které si úřad zakládá svoji vizi, vedoucí svým portfoliem akčního plánu v oblasti vzdělávání k získání motivovaného pracovníka, plnění své činnosti efektivně, v souladu s potřebami klienta, občana, jsou všichni jednoznačně seznámeni. Portfolio těchto vzdělávacích potřeb není jednoduchou stavbou, vždy se musí sestavit tak, aby plnilo žádoucí dikce zákonného nařízení. Úřad jej má sestaven

nejen svým bohatým obsahem vzdělávací témat, stanovených ke konkrétním potřebám v oblasti vstupního, průběžného vzdělávání i ZOZ, ale i jejich časové rozložení a návaznost k jednotlivým cílům je zárukou, že úřad drží koncepci manažerských funkcí plánování, organizování, vedení i kontroly, vyžadující naplnění rozvojových aktivit dle tohoto plánu i dle samotných požadavků ze strany vzdělávajících. Vyhodnocení přínosů vzdělávání na zaměstnance, kvalita získání potřebných znalostí ze vzdělávacích institucí, profesionalita lektorů, to vše se provádí vždy, v průběhu aktualizace vzdělávacích potřeb jednou za 2 roky, formou hodnotícího rozhovoru, sebehodnocení (autoevaluace), supervize, či individuálního koučinku.

Tady autorka práce narazila na důležitou podstatu, týkající se nežádoucího stavu, kterým je chybějící potřebná vzdělanost a odbornost při výkonu správních činností v přenesené působnosti. Tento výrok byl již definován v kapitole 4. 5. a je vhodné ho na závěr připomenout. Praxe je taková, že nový úředník, působící na své pozici teprve po 3 měsíční zkušební době, nemá ještě potřebné zkušenosti a zároveň mu chybí zákonem stanovená ZOZ. Tuto odbornou způsobilost zákon o úřednících dovoluje splnit do doby 18 měsíců od vzniku PP. Je zřejmé, že se při samotném výkonu činností ve specifické oblasti jedná o nepřiměřeně dlouhou dobu, kdy právě tako ZOZ daného pracovníka obohatí o potřebné odborné a profesionální znalosti. Samotný pracovník, který přitom již absolvoval vstupní vzdělávání do 3 měsíců od vzniku jeho PP, by tak měl uvedenou ZOZ vykonávat daleko dříve, protože právě tato zákonem stanovená zkouška poskytuje souhrn oněch znalostí a dovedností, nezbytných pro nadstandardní výkon správních činností v přímé kompatibilitě definovaných strategických cílů. Podle slov vedoucí úřadu se může jednat o stav, který může výrazně poškozovat úřad tím, že pracovníci s ohledem na 3E vykonávají svoji pracovní činnost v určité neprofesionalitě. A to je přesně ten stav, který naráží na rozpor nastavených strategických cílů, v tomto ohledu se jedná o konkrétní cíle 2 a 5, určující podmínku „*Zefektivnit předávání informací jak uvnitř úřadu, tak vně směrem k veřejnosti*“ a „*Spokojenost občanů města s fungováním veřejné správy, resp. městského úřadu.*“ Tyto kýžené cíle mohou být plněny pouze za předpokladu nabytých, potřebných a odborných znalostí, které nejsou jistě jen problematikou MěÚ v Rotavě, ale i jiných úřadů v územní samosprávě.

Další získané poznatky pozitivního charakteru se dotýkaly oblasti typu prohlubování kvalifikace podle Strategického plánu. Odpovědi velmi zřetelně nastínili postoj zaměstnanců k této strategii, a pokud pomineme nejčastější vzdělávání dle zjištěných potřeb, které se získávají v průběhu zmíněných dvou let formou hodnotícího

pohovoru, překvapivým způsobem bylo uvedení koučování, tedy jisté metody outsourcingu vzdělávacích potřeb ze strany nadřízených vedoucích úředníků. Celkově to svědčí o profesionalitě nadřízených, jejichž znalosti a zkušenosti se opírají nejen o získání potřebných informací vždy v souladu se změnami v zákonech, ale i jejich schopnosti interpretace svým podřízeným zaměstnancům, kteří je ve svých oblastech správních činnostech potřebují. Toto zjištění podzdvihuje MěÚ do pozice kvalitní, profesionální samosprávy města Rotavy, která se snaží o zajištění vzdělávání svých zaměstnanců prostřednictvím erudovaných nadřízených, jimž není lhostejné, jakým způsobem se vzdělávací potřeby získávají. Zjištěním, že úřadem není definován žádný interní kouč a externí koučing využívají pouze nadřízení vedoucí, je outsourcing v této oblasti plně koncipován se znalostmi chodu úřadu, vztahy na pracovišti a atmosférou mezi vedoucími a jejich podřízeným, čímž by se dalo říci, že vzdělávání probíhá skrze tohoto úřadu skoro až s přátelskou atmosférou.

Bohužel závěrem je třeba dotknout se také paralelně s pozitivním zjištěním i negativní stránky, kterou byla na základě zjištěných výsledků oblast dalšího profesního vzdělávání. Není třeba znovu definovat poznatky, které vyplynuly z výsledku zjišťovaných potřeb. Je zřejmé, že MěÚ v Rotavě se plně soustředí na splnění všech povinností v souladu se zákonnými potřebami. Oblast dalšího profesního růstu rozhodně tímto úřadem zatracena není, ale z hlediska dalších pracovních pozic není plně využita. Může se jednat o určitou rigiditu, která naznačuje, že se zaměstnanci cítí plně vytiženi a další sebezdokonalování nad rámec plánu vzdělávání není v jejich zájmu oproti nadřízeným vedoucím, kteří se dalšímu profesnímu rozvoji věnují i za využití metod pro ně přínosných.

Nicméně konečným závěrem autorka této bakalářské práce staví MěÚ v Rotavě do pozice samosprávy, vykazující určitou profesionalitu na propracovaném systému vzdělávání, který bohužel nebyl porovnáván s jinými městskými úřady. Konečnou dedukcí uzavírá svoji práci se získáním kýženého cíle, jehož meritem bylo zkoumání procesu a systému vzdělávání v komparaci se zákonnými stanovisky a řídicími činnostmi, jež mu zcela podléhají.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

- AMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KADERÁBKOVÁ, Jaroslava, PEKOVÁ, Jitka, 2012. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 300 s. ISBN 978-80-7357-910-4.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- OCHRANA, František, PŮČEK, Jan Milan, ŠPAČEK, David, 2015. *Veřejná správa*. Studijní opora. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. 658 s.
- SVOBODA, Ivo, 2015. *Vybrané kapitoly ze studia správního práva a veřejné správy I*. Studijní opora. Praha: VŠRR. 94 s. ISBN-978-80-87174-42-5.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2015. *Financování měst, obcí a regionů, teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 288 s. ISBN 978-80-247-5608-0.
- PŮČEK, Jan Milan, 2018. *Management ve veřejné správě*. Studijní opora. Praha: AMBIS. 133 s.
- ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, 2016. *Personalistika v nepodnikatelské sféře*. Studijní opora. Praha: VŠRR. 93 s.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2013. *Řízení lidských zdrojů*. Studijní opora. Praha: VŠRR. 157 s. ISBN 978-80-87174-24-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Personalistika v nepodnikatelské sféře*. Studijní opora. Praha: VŠRR. 78 s. ISBN 978-80-87174-36-4.
- ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David, TROJANOVÁ, Irena, 2016. *Personalistika v řízení školy*. 2. aktualizované vyd. Praha: Wolters Kluwer. 188 s. ISBN 978-80-7552-264-1.

Právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb., 300/2000 Sb., 448/2001 Sb., 395/2001 Sb., 515/2002 Sb., 319/2009 Sb., 71/2012 Sb. a 98/2013 Sb.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení.)

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení.)

Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.

Zákon č. 491/2000 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů.

Zákon č. 130/2000 Sb., zákon o volbách do zastupitelstev krajů a o změně některých zákonů.

Zákon č. 132/2000 Sb., zákon o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích, zákonem o okresních úřadech a zákonem o hlavním městě Praze.

Vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávních celků.

Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávních celků.

Jiné dokumenty

KALÁTOVÁ, Iva. *Strategický plán vzdělávání pracovníků Městského úřadu v Rotavě*: Rotava, 2016. 7 s.

KALÁTOVÁ, Iva, TROJÁK, Pavel. *Pracovní řád město Rotava*: 2015, 24 s.

KALÁTOVÁ, Iva, HURTOVÁ, Monika, TROJÁK, Pavel. *Kolektivní smlouva*: 2018, 12 s.

KALÁTOVÁ, Iva, HURTOVÁ, Monika, TROJÁK, Pavel. *Směrnice č.3/2017 – Statut sociálního fondu a zásady čerpání sociálního fondu*: Rotava, 2017, 5 s.

NOVÁKOVÁ, Klára. *Postavení úředníků územních samosprávních celků*. Diplomová práce. Brno: Právnická fakulta Masarykovy univerzity, 2017, 66 s.

Internetové zdroje

Bovapolygon.cz. O nás. *Agentura Bova* [online]. © RNDr. Ivana Hexnerová, Praha 1999-2015 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.bovapolygon.cz/bovapolygon.php>

Forum-media.cz. Akreditace a partnerství. *Nakladatelství FORUM* [online]. © 2018 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.forum-media.cz/akreditace-a-partnerstvi>

Institutpraha.cz. Spolupracující instituce v ČR. *Institut pro veřejnou správu Praha* [online]. © 2016 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/onas/spolupracujeme/spolupracujici-instituce-v-cr/>

LIPTÁKOVÁ, Vladimíra, 2003. *Právní postavení a finanční situace obcí v České republice* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. Odbor územní veřejné správy, 16.6.2010 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/problematika-malych-obci.aspx>

KANTORKOVÁ, Věra, 2009. *Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků. Informování obce o své činnosti a participace občanů obce na územní samosprávě* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. Odbor dozoru a kontroly veřejné správy, 2009 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/modra-c-4-web-pdf.aspx

MV ČR, 2018. *Metodické doporučení pro oblast akreditací: žádost*. [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. Odbor veřejné správy, dozoru a kontroly, 31.5.2018 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/metodicke-doporuceni-pro-oblast-akreditaci-zadost.aspx

Odbor veřejné správy, dozoru a kontroly, 2017. *Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků. Nová právní úprava odměňování a ostatních souvisejících nároků a peněžitých plnění členů zastupitelstev územních samosprávných celků (se zaměřením na problematiku obcí)* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. Odbor dozoru a kontroly veřejné správy, 2017 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/metodicke-doporuceni-k-cinnosti-uzemnich-samospravnych-celku-nova-pravni-uprava-odmenovani-a-ostatnich-souvisejicich-naroku-a-penezitych-plneni-clenu-zastupitelstev-uzemnich-samospravnych-celku-se-zamerenim-na-problematiku-obci.aspx>

Orkam.cz. ORKAM Plzeň s.r.o. Akreditovaný člen Asociace institucí vzdělávání dospělých [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.orkam.cz/index.html>

Rotava.cz, © 2018a. Rada města. *Rotava.cz* [online]. Oficiální stránky Města Rotava © 2018 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.rotava.cz/mesto/samosprava-mesta/rada-mesta/>

Rotava.cz, © 2018b. Současnost obce. *Rotava.cz* [online]. Oficiální stránky Města Rotava © 2018 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://www.rotava.cz/mesto/informace-obci/soucasnost/>

Rozvojobci.cz, 2011. Samospráva. *Rozvojobci.cz* [online]. 24. 11. 2011 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://www.rozvojobci.cz/news/samosprava/>

Vcvscr.cz. Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <http://vcvscr.cz/homepage/staticka?url=dalsi-sluzby>

VRŠOVSKÁ, Ivana, PROKOP, Petr, TOMAN, Lukáš, 2012. *Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků. Proces tvorby a vydávání obecně závazných vyhlášek obcí* [online]. Ministerstvo vnitra České republiky. Odbor dozoru a kontroly

veřejné správy, 2012 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: www.mvcr.cz/.../metodicka-pomoc-dokumenty-metodicke-doporuceni-blue-08-web-pdf.aspx

ZlatéStránky.cz. *Rotava – městský úřad* [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.zlatestranky.cz/profil/H787629>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník.....	I
Příloha B: Strategický plán.....	VII

PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazník

Dotazník

Vážení zaměstnanci Městského úřadu Rotava,

Jmenuji se Zuzana Fabiánová a studuji 3. rokem kombinovanou formou na Vysoké škole regionálního rozvoje a Bankovního institutu – AMBIS, a.s., v Praze, obor Management rozvoje měst a regionů, s hlavní specializací Managementu a rozvoje lidských zdrojů.

Ráda bych Vás požádala o spolupráci při vyplnění tohoto dotazníku pro účely zpracování moji bakalářské práce na téma Vzdělávání úředníků v územní samosprávě.

Dotazník je anonymní. Vybranou odpověď prosím čitelně označte do vymezeného pole.

1. Jste:

Muž

Žena

2. Vaše věková hranice:

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65-74

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Střední odborné, včetně vyučení

Středoškolské (s maturitou)

Vyšší odborné

Vysokoškolské

4. Vaše profesní zařazení na úřadu:

- Vedoucí úřadu
- Vedoucí úředník
- Úředník (vykonává správní činnosti)
- Ostatní typu *referent*

5. Vaše délka v pracovním poměru:

- Do 3 měsíců
- 3 měsíce – 1 rok
- 2 – 3 roky
- 4 – 5 let
- 6 – 9 let
- 10 – 14 let
- 15 let a déle

6. MÚ Rotava má stanoven Strategický plán vzdělávání. Je pro Vás důležitý?

- Ano
- Ne
- Nevím

7. Jste seznámen/a s tímto Strategickým plánem vzdělávání?

- Ano
- Ne
- Nevím

8. Jaké vzdělávání typu prohlubování kvalifikace podle zákona č. 312/2002 Sb. v současné době absolvujete/jste absolvoval/a:

- a) Vstupní (ukončení do 3 měsíců od vzniku PP)
- Ano
- Ne

b) Průběžné

- Ano
- Ne

Absolvuji ve větším rozsahu (nad rámec 18 pracovních dní)

c) ZOZ (do 18 měsíců od vzniku PP nebo pracovník začal vykonávat správní činnosti)

Ano

Ne

Počet

d) Jiný typ vzdělávání – vedoucí úředník/vedoucí úřadu

Ano

Ne

9. Jaké vzdělávání typu prohlubování kvalifikace podle Strategického plánu vzdělávání MÚ Rotava v současné době absolvujete:

Vzdělávání podle zjištěných potřeb při profilaci na zaměstnance, pracovní místo, úřadu

Forma individuálního koučinku na pracovišti (*vedení pracovníka ze strany nadřízeného, nebo forma přenosu informací mezi pracovníky*)

Forma supervize na pracovišti

Sebehodnocení zaměstnance formou pravidelného hodnocení zaměstnanců

10. Pokud absolvujete individuální koučink, kým je zajištěn:

Externí kouč

Nadřízený vedoucí

Firemní kouč

Kolega

11. Kolik času v roce formu koučování absolvujete:

Méně než 1x/měsíc

Více než 1x/měsíc

Příležitostně, podle potřeby

12. Uvítal/a byste určité doplnění stávajícího systému vzdělávání?

Ano - nad zákonný rámec vzdělávání (uvítal/a bych více možností v oblasti širšího portfolia *Strategie individuálního vzdělávání*)

Ano - nad zákonný rámec vzdělávání (uvítal/a bych více možností v oblasti širšího portfolia *Strategie podle plánu vzdělávání*)

Ne (*jsem spokojen/a s dosavadní Strategii obou směrů vzdělávání*)

13. Jakou metodu MÚ Rotava při zákonném vzdělávání vykonává:

Na pracovišti – vyberte varianta/y (případně doplňte):

- Instruktaž při výkonu práce
- Koučování
- Mentoring
- Asistování
- Pověření úkolem
- Rotace práce
- Odborné stáže
- Konzultování
- Pracovní porady
- Brainstorming
- E-learning

Mimo pracoviště – vyberte varianta/y (případně doplňte):

- Případová studie
- Simulace
- E-learning
- Assessment centre
- Přednáška
- Seminář
- Workshop (skupinové cvičení)

Individuálně

Ano

Ne

14. Jakou metodu preferujete vy:

Na pracovišti (prosím o doplnění i typu metody)

Mimo pracoviště (prosím o doplnění i typu metody)

15. Vzděláváte se sám/sama v průběhu roku mimo nařízený Strategický plán vzdělávání MÚ (jedná se o další profesní vzdělávání):

Ano, vzdělávám

Ne, nemám zájem

Mám zájem, ale nemohu z důvodů (časových, finančních aj.)

16. Pokud ANO, vybíráte si možnosti vzdělávací aktivity:

Sám/sama podle:

Nabídek vzdělávacích agentur

Místa konání a času

Podle svého stanoveného osobního plánu rozvoje

Doporučení od nadřízeného, kolegy

Podle svých výsledků

Podle lektora

Vybírá nadřízený vedoucí pracovník:

17. Pokud ANO, kolik dní v roce strávíte nad svým individuálním vzděláváním:

Méně než 2 dny

2 – 4 dny

5 – 9 dní

10 -14 dní

Více než 15 dní

18. Pokud Vám úřad poskytuje podporu v rámci investice při Vašem profesním rozvoji, je to pro Vás:

Povinnost

Benefit

19. Považujete Vaši aktivitu a přístup individuálního vzdělávání za dostačující:

Ano

Spíše ano

Spíše ne

20. Je pro Vás vhodná metoda E-learningu:Ano Ne **21. Účastnil/a jste se někdy vzdělávání pomocí E-learningu:**Ano 1x - spokojenost 1x – nespokojenost Více než 1x – spokojenost Ne, nikdy, rád/a bych se účastnil/a **Vaše případné připomínky, náměty:****Děkuji Vám za Váš čas, který jste věnovali doplnění tohoto dotazníku.**

Strategický plán vzdělávání pracovníků Městského úřadu v Rotavě

Úvod

Tato strategie vznikla z důvodu potřeby zefektivnění řízení lidských zdrojů v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců pracovníků městského úřadu v Rotavě prostřednictvím dlouhodobého plánování vzdělávání.

Strategie vzdělávání zaměstnanců městského úřadu představuje nástroj pro samotný proces strategického řízení úřadu, resp. plánování, realizaci a vyhodnocování a případné úpravy plánu vzdělávacích aktivit tak, aby byly naplněny cíle v oblasti rozvoje lidských zdrojů a vzdělávání. Jsme přesvědčeni o tom, že nestačí pouze kvalifikovaný úředník dle zákona 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů, ale je nutné realizovat procesy celoživotního vzdělávání.

Zpracování této strategie je prvním krokem k nastartování kýžených změn v oblasti vzdělávání zaměstnanců městského úřadu, které se však nedotknou pouze samotných zaměstnanců úřadu či úřadu města, ale také jeho občanů, a to díky zefektivnění chodu úřadu, resp. veřejné správy. Je zřejmé, že rozvojové aktivity uvnitř úřadu povedou ke zvýšení výkonnosti úřadu. Zásadním pak bude implementace nastavených cílů a aktivit a důsledná kontrola naplňování těchto cílů. S tím souvisí také nutnost stanovení priorit ve vzdělávání pracovníků úřadu, zajištění kvality vzdělávání a také zajištění efektivní zpětné vazby, a to jak z pohledu účastníka vzdělávacích aktivit, tak z pohledu úřadu a efektivity času a prostředků vynaložených na vzdělávání pracovníka úřadu.

Vize úřadu v oblasti rozvoje lidských zdrojů:

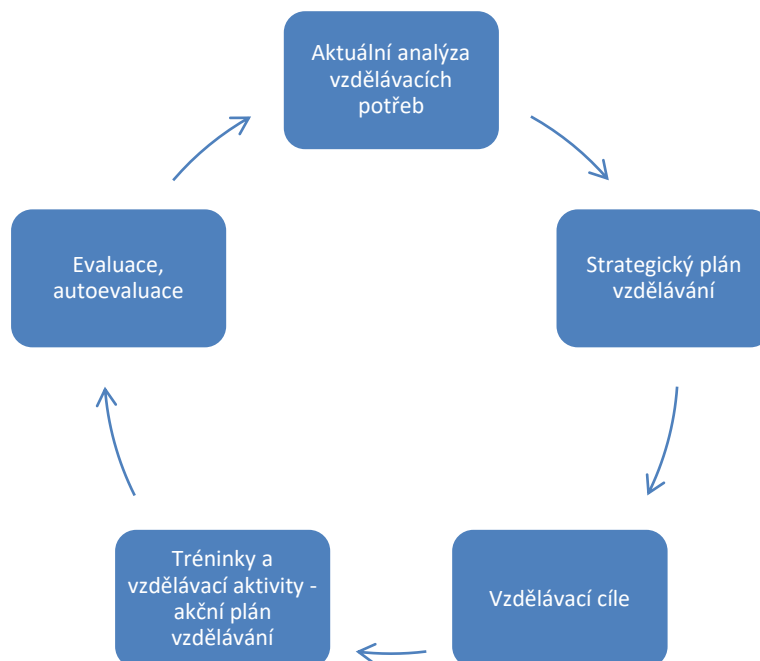
Profesionální úředník - motivovaný zaměstnanec - efektivní veřejná správa - spokojený občan/klient

Usilujeme o:

- ✓ kvalitní vzdělávání úředníků s důrazem na uvědomění si potřeby celoživotního vzdělávání
- ✓ motivaci a spokojenost zaměstnanců úřadu v oblasti vzdělávání
- ✓ rovné příležitosti
- ✓ dostupnost a srozumitelnost poskytovaných služeb
- ✓ spokojenost klientů
- ✓ dostupnost informací
- ✓ dobrá image úřadu
- ✓ zefektivnění vnitřních procesů
- ✓ rychlost a kvalita služeb

Strategie vzdělávání úředníků městského úřadu obsahuje:

- strategické cíle
- návrhy činností vedoucí k jejich naplnění
- závěr



Strategické cíle

- 1. Zkvalitnění práce úředníka, zjednodušení, zpřehlednění, zefektivnění činností, odstranění duplicitních činností, eliminace chybovosti při práci, delegace kompetencí a účelná zastupitelnost pracovníků.**
- 2. Zefektivnění předávání informací jak uvnitř úřadu, tak vně směrem k veřejnosti.**
- 3. Profesionálně vystupující úředník, vědomí společenské odpovědnosti.**
- 4. Spokojený a loajální zaměstnanec.**
- 5. Spokojenost občanů města s fungováním veřejné správy, resp. městského úřadu.**

Charakteristika jednotlivých strategických cílů a způsob jejich naplnění:

- 1. Zkvalitnění práce úředníka, zjednodušení, zpřehlednění, zefektivnění činností, odstranění duplicitních činností, eliminace chybovosti při práci, delegace kompetencí a účelná zastupitelnost pracovníků.**

Účelem tohoto strategické cíle je v maximální možné míře zefektivnit práci úředníka, a to jak v oblasti jeho odbornosti, tak v oblasti obecných kompetencí a osobnostního rozvoje.

Jak?

Prostřednictvím strategického plánování vzdělávání pracovníků, a to:

- a) zpracováním kvalifikačního profilu jednotlivce
- b) popisem náplně daného pracovního místa
- c) prostřednictvím vstupního vzdělávání dle zákona 312/2002 Sb.
- d) prostřednictvím průběžného vzdělávání dle 312/2002 Sb.
- e) prostřednictvím získání zvláštní odborné způsobilosti dle 312/2002 Sb.
- f) prostřednictvím průběžně aktualizovaného zjišťování vzdělávacích potřeb, vzdělávacích deficitů srovnáním kvalifikačního profilu jednotlivce s požadavky na dané pracovní místo, a také sebehodnocení zaměstnance

formou pravidelného hodnocení zaměstnanců, individuálního koučinku či supervize na pracovišti

- g) nastavením plánu vzdělávacích potřeb korespondujícím s potřebami pracovního místa, jednotlivce, úřadu

2. Zefektivnění předávání informací jak uvnitř úřadu, tak vně směrem k veřejnosti.

Informovanost, resp. plynulý stabilní tok informací, je jedním ze zásadních předpokladů kvalitního fungování úřadu. Je důležité, aby byly komunikační kanály nastaveny jednoznačně a efektivně jak uvnitř úřadu, tak směrem ven, tedy ke klientům, občanům.

Jak?

- a) prostřednictvím vzdělávání úředníků v oblasti komunikace
- b) prostřednictvím vzdělávání úředníků v oblasti základů manažerských dovedností s důrazem na stanovování cílů, timemanagementu, apod.
- c) prostřednictvím rozvoje přívětivé firemní kultury a firemního prostředí s důrazem na podporu spolupráce, možných forem sdílení zkušeností a týmové práce
- d) prostřednictvím vzdělaného úředníka ovládajícího základní komunikační a informační média, databáze a jejich využití v praxi
- e) prostřednictvím vzdělávání úředníků v oblasti etiky, prezentačních dovedností, apod.

3. Profesionálně vystupující úředník.

Úředník je osoba zastupující úřad, jednající jeho jménem a taktéž ho reprezentující. Pracovník úřadu si musí být vědom svého postavení v tomto smyslu. Je důležité, aby úředník vystupoval vždy korektně a profesionálně.

Jak?

- a) prostřednictvím vzdělaného, motivovaného a spokojeného pracovníka úřadu
- b) prostřednictvím nastavení kontroly, příp. supervize

4. Spokojený a loajální zaměstnanec.

Vzdělávání zaměstnanců není postaveno pouze na potřebách daného pracovního místa, neodráží pouze zákonnou míru povinného vzdělání, nýbrž reflektuje také individuální vnitřní potřeby osobnostního rozvoje jednotlivce. Mělo by dojít k protnutí vzdělávacích potřeb daných zákonem a potřebami pracovního místa a individuálních vzdělávacích a osobnostně-rozvojových potřeb, vždy ale tak, aby si pracovník byl vědom jejich potřebnosti pro výkon své práce a využil nabyté vzdělání, znalosti, dovednosti ve své práci. Uspokojením potřeb zaměstnavatele i

zaměstnanec pak směřuje k lepší výkonnosti úřadu, lepší atmosféře v něm panující a podpoře loajality pracovníka k úřadu.

Jak?

- a) prostřednictvím vzdělaného, motivovaného a spokojeného pracovníka úřadu
- b) prostřednictvím vytvoření příjemného klima na úřadě (kultura organizace)
- c) prostřednictvím efektivního hodnocení, sebehodnocení

5. Spokojenost občanů města s fungováním veřejné správy, resp. městského úřadu.

Úřad města je elementárním prostředkem k fungování města. Úředník je prostředníkem, který má klientovi poskytnout požadované informace, pomoci mu s řešením jeho situace. Zároveň však může mnohé informace od klientů, občanů získat. Úřad by měl fungovat vždy ve prospěch města, jeho obyvatel. Vzhledem k jeho funkcím pro veřejnost by měla být spokojenost občanů s jeho fungováním a také efektivita práce úřadu jedním ze zásadních cílů.

Jak?

- a) prostřednictvím vzdělaného, motivovaného a spokojeného pracovníka úřadu
- b) prostřednictvím zefektivnění veřejné správy díky zkvalitnění práce úředníka, zjednodušení, zpřehlednění, zefektivnění činností, odstranění duplicitních činností, eliminace chybovosti při práci, delegace kompetencí a účelné zastupitelnosti pracovníků
- c) prostřednictvím vzdělávajícího se obyvatelstva v oblasti činností úřadu a prostřednictvím dobré informovanosti občanů

Potřeba vzdělávacích aktivit a tréninků je ovlivněna:

- zákonem
- novou, aktualizovanou legislativou
- potřebou získávání dalších znalostí, dovedností
- nutností prohlubování stávajících znalostí a dovedností
- potřebou osobnostního rozvoje
- potřebou zvyšování efektivity chodu úřadu
- potřebou účelné zastupitelnosti pracovníků úřadu
- dalšími zjištěnými potřebami ve vzdělávání

Plán vzdělávacích aktivit a tréninků pro naplnění strategických cílů:

Oblast vzdělávání	Specifikace/téma	Min. rozsah v hod.	Návaznost k cílům
Povinné vstupní vzdělávání			
	Základy veřejné správy	8	1, 2, 3, 4, 5
	Právo	8	1, 2, 3, 4, 5
	Organizace a řízení správního úřadu	8	1, 2, 3, 4, 5
	Veřejná ekonomika a finance	8	1, 2, 3, 4, 5
	Informatika	16	1, 2, 3, 4, 5
	Bezpečnost a ochrana zdraví	4	1, 2, 3, 4, 5
Rozšiřující další vzdělávání			
	Evropská unie	8	1, 3, 4, 5
	Management	8	1, 2, 3, 4, 5
	Komunikace		1, 2, 3, 4, 5
	Jazyková příprava		1, 2, 3, 4, 5
	Etika a etiketa	8	1, 2, 3, 4, 5
	Udržitelný rozvoj	8	1, 3, 4, 5
	Informatika rozšiřující	16	1, 2, 3, 4, 5
	Prezentační dovednosti	8	1, 2, 3, 4, 5
	Seberozvoj a sebeřízení	8	1, 2, 3, 4, 5
	Tvorba strategií	8	1, 3, 4, 5
	Územní plánování	8	1, 3, 4, 5
	Analytické práce	16	1, 2, 3, 4, 5
	Projektové řízení	16	1, 3, 4, 5
	Stres, syndrom vyhoření	8	1, 2, 3, 4, 5
	Programové období 2014-2020	8	1, 2, 3, 4, 5
	Spolupráce	8	1, 2, 3, 4, 5
	Timemanagement	8	1, 2, 3, 4, 5
	Daně	8	1, 3, 4, 5
	Odpadové hospodářství	8	1, 3, 4, 5
Zvláštní odborná způsobilost	Dle vykonávané správní činnosti a zákona		

Závěrečné ustanovení

Implementace navržených vzdělávacích aktivit bude probíhat průběžně a s ohledem na zjištění aktuálních vzdělávacích potřeb a možností pracovníků úřadu.

Aktualizace vzdělávacích potřeb bude probíhat minimálně jednou za dva roky formou hodnotícího rozhovoru, sebehodnocení, supervize či individuálního koučinku.

Za naplňování strategických cílů bude **odpovědná Bc. Monika Hurtová, vedoucí odboru správních agend a personalistiky.**

Strategie vzdělávání pracovníků Městského úřadu v Rotavě a její každá následující aktualizace musí být **schválena radou města Rotava.**

V Rotavě dne 7. 4. 2016

Iva Kalátová, starostka města

Dokument byl schválen radou města Rotava dne 6. 4. 2016 usnesením RM č.42/16.

Zdroj: Interní zdroj MěÚ Rotava

Záznam o bakalářské práci

Jméno a příjmení bakaláře: Zuzana Fabiánová

Název práce CZ: Vzdělávání úředníků v územní samosprávě

Název práce EN: Education of local government officials

Rok obhajoby: 2018

Počet stran/Počet příloh: 126/2

Vedoucí práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

Anotace CZ:

Bakalářská práce je zaměřena na posouzení oblasti vzdělávání úředníků na vybraném městském úřadě s cílem porovnání uplatňovaných přístupů pomocí dotazníkového šetření i rozhovorů s vedením úřadu. Zjištěné výsledky jsou vzájemnou konfrontací mezi zákonnou formou a meritem daného úřadu. Teoretická část obsahuje souhrnnou formu i právní úpravu vzdělávání v organizaci i na úřadech. Praktická část analyzuje realizaci i modifikaci vzdělávání úřadu, vedoucí dle zjištěných výsledků k závěrečnému hodnocení i konečnému návrhu doporučení.

Anotace EN:

The bachelor thesis is focused on the assessment of the field of education of officials at a selected city office with the aim of comparing the applied approaches through a questionnaire survey and interviews with the Office management. The results are a mutual confrontation between the legal form and the merit of the office. The theoretical part contains the summary form and legal regulation of education in the organization and at the offices. The practical part analyzes the implementation and modification of the Office's education, leading according to the results obtained for the final evaluation as well as the final draft recommendation.

Klíčová slova CZ:

Metody vzdělávání zaměstnanců, rozvoj pracovníků, úředník, plán rozvoje, územní samospráva

Klíčová slova EN:

Methods of employee education, Development of employees, official, Development plan, Local government

Místo uložení: Vysoká škola regionálního rozvoje, Žalanského 68/54, 163 00 Praha 17 - Řepy a Bankovní Institut AMBIS, a, s, Nárožní 2600/9, 158 00 Praha 5 – Stodůlky.

Signatura