

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ  
STUDIUM**

**2012 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Hana Matějková**

**Vzdělávání ve veřejné správě se zaměřením na  
pověřené obecní úřady**

Praha 2014

Vedoucí magisterské práce: PhDr. Tereza Vacínová Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME)  
STUDIES

2012 - 2014

**DIPLOMA THESIS**

**Hana Matějková**

**Education in public administration with a focus on  
authorized municipal offices**

Prague 2014

The diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Tereza Vacínová Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 13. 1. 2014

*Hana Matějková*

### **Poděkování**

Děkuji PhDr. Tereze Vacínové Ph.D., za metodické vedení, pomoc a cenné rady, které mi poskytla při zpracování této práce. Mé poděkování patří také Bc. Petře Musilové, tajemnici Městského úřadu Doksy, za umožnění dotazníkového šetření na jmenovaném úřadě, za podporu a informace, které jsem použila v praktické části práce.

## **Anotace**

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vzdělávání ve veřejné správě se zaměřením na pověřené obecní úřady. V teoretické části je řešena problematika vzdělávání dospělých, jsou zde vymezeny základní pojmy, metody vzdělávání a motivace zaměstnanců. Tato část popisuje strukturu veřejné správy a legislativu, která řeší vzdělávání úředníků.

Empirická část vyhodnocuje vzdělávání úředníků na základě zákona č.312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků na konkrétním příkladu pověřeného obecního úřadu a analyzuje nastavení systému vzdělávání. Hodnocení je provedeno pomocí dotazníkového šetření. Závěr empirické části analyzuje zjištěné skutečnosti v oblasti vzdělávání vybraného úřadu, tedy zda je zavedený systém vzdělávání efektivní, funkční a odpovídá potřebám zaměstnanců. Výsledkem jsou pak navržená opatření ke zlepšení úrovně vzdělávání a jeho celkového nastavení na konkrétním příkladu obecního pověřeného úřadu.

## **Klíčové pojmy**

Metody vzdělávání, obecní úřad, průběžné vzdělávání, přenesená působnost, samostatná působnost, systém vzdělávání, úředník, územně samosprávný celek, veřejná správa, vstupní vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků, zvláštní odborná způsobilost.

## **Annotation**

This thesis is focused on the issue of education in public administration with a focus on authorized municipal offices. In the theoretical part there is addressed the issue of adult education, there are defined the basic concepts, methods of the training and motivation of employees. This part describes the structure of public administration and legislation governing the education of officials.

The empirical part evaluates the education of officials under the Act of officials of local government units no. 312/2002 Coll., on the concrete example of the authorized municipal office and analyzes the setting of the education system. The evaluation is performed by conducting a survey. The conclusion of the empirical part analyzes the findings in the area of training in chosen office, if the established education system is effective, functional and if this system meets the needs of employees. As a result there are proposed the measures to improving the standard of education and its overall setting on the concrete example of the authorized municipal office.

## **Key words:**

Methods of education, municipal authority, continuing education, delegated competence, self-governing competence, education system, official, local government unit, public administration, initial training, training of the executives, special competence.

## OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>1. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....</b>                                      | <b>10</b> |
| 1.1 Základní pojmy vzdělávání dospělých .....                             | 10        |
| 1.2 Vzdělávání v organizaci .....   | 15        |
| 1.2.1 Metody vzdělávání .....   | 17        |
| 1.2.2 Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti ..... | 19        |
| 1.2.3 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště .....                | 27        |
| 1.3 Motivace ve vzdělávání dospělých .....                                | 29        |
| <b>2. VEŘEJNÁ SPRÁVA.....</b>   | <b>31</b> |
| 2.1 Základní pojmy veřejné správy .....                                   | 32        |
| 2.2 Funkce veřejné správy .....   | 34        |
| 2.3 Struktura veřejné správy v ČR.....                                    | 35        |
| 2.4 Státní správa .....   | 36        |
| 2.5 Územní samospráva .....   | 37        |
| 2.5.1 Obce – základní územní samosprávné celky.....                       | 37        |
| 2.5.2 Samostatná působnost obce .....                                     | 38        |
| 2.5.3 Přenesená působnost.....  | 40        |
| 2.5.4 Kraje – vyšší územní samosprávné celky .....                        | 42        |
| 2.5.5 Samostatná působnost kraje .....                                    | 43        |
| 2.5.6 Přenesená působnost kraje .....                                     | 45        |
| 2.6 Úředník veřejné správy .....  | 46        |
| 2.6.1 Úředník územního samosprávného celku.....                           | 48        |
| 2.6.2 Vedoucí úředníci a vedoucí úřadů .....                              | 49        |
| 2.6.3 Státní úředníci .....   | 50        |
| <b>3. VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY .....</b>                        | <b>52</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 3.1 Legislativní rámec .....  | 53         |
| 3.2 Systém vzdělávání úředníků .....  | 55         |
| 3.3 Rovnocennost vzdělání .....   | 63         |
| 3.4 Institucionální zajištění vzdělávání úředníků.....  | 63         |
| 3.4.1 Institut pro veřejnou správu Praha.....   | 65         |
| 3.5 Zajištění kvality vzdělávání úředníků územních samosprávných celků ...                                      | 68         |
| <b>4. MĚSTO DOKSY - HISTORIE A SOUČASNOST .....</b>   | <b>69</b>  |
| 4.1 Městský úřad Doksy.....   | 71         |
| 4.1.1 Struktura zaměstnanců.....  | 71         |
| <b>5. VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU DOKSY.....</b>  | <b>73</b>  |
| 5.1 Cíl průzkumu .....  | 73         |
| 5.2 Výzkumný problém a hypotézy.....  | 73         |
| 5.3 Použitá metoda .....  | 74         |
| 5.4 Popis vybraného vzorku .....  | 74         |
| 5.5 Časový harmonogram.....   | 74         |
| 5.6 Analýza výsledků šetření.....   | 75         |
| 5.7 Shrnutí .....   | 85         |
| 5.8 Vyhodnocení výsledků průzkumu ve vztahu k formulovaným hypotézám a k definovanému výzkumnému problému ..... | 90         |
| <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>93</b>  |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>  | <b>95</b>  |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>  | <b>98</b>  |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>  | <b>100</b> |



## ÚVOD

Stoupající nároky moderní společnosti kladou vysoké požadavky na kontinuální rozvoj znalostí a dovedností. Také profesionalizace veřejné správy vyžaduje neustálé prohlubování a rozšiřování kompetencí úředníků. Autorka se předloženou prací pokusí postihnout problematiku vzdělávání ve veřejné správě, především v územní samosprávě. Cílem práce je zjištění struktury, rozsahu a forem vzdělávání využívaných pověřeným obecním úřadem k zajištění celoživotního vzdělávání a k odborné přípravě pracovníků v územní samosprávě. Při tvoření empirické části práce autorka spolupracovala s pověřeným obecním úřadem Doksy (Liberecký kraj).

Při zpracování práce autorka využívá svých dlouholetých zkušeností z působení ve veřejné správě a zkušeností se systémem vstupního i průběžného vzdělávání, stejně jako vzdělávání vedoucích úředníků. Současně přihlíží ke zkušenostem pracovníků personálního úseku Městského úřadu Doksy, kteří mají bohaté zkušenosti s řízením lidských zdrojů a s organizací a problematikou vzdělávání na úřadech.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a empirické. Teoretická část diplomové práce se věnuje problematice vzdělávání dospělých. Autorka vymezuje základní pojmy, dále se zaměřuje na metody vzdělávání na pracovištích i mimo pracoviště a způsoby motivace pracovníků k celoživotnímu vzdělávání. Autorka se věnuje také analýze veřejné správy, především její struktuře a funkci. Závěr teoretické části práce se zároveň soustředí na analýzu vzdělávání úředníků veřejné správy a jeho legislativní oporu.

Hlavním záměrem empirické části diplomové práce bylo zhodnocení vzdělávání úředníků konkrétního pověřeného obecního úřadu. Jako organizace, kde bylo prováděno šetření a získání adekvátních dat, byl vybrán Městský úřad města Doksy. Autorka analyzovala systém vzdělávání – jeho funkčnost a efektivitu a zhodnotila reakce zaměstnanců na současný systém vzdělávání. Závěr empirické části shrnuje získané poznatky a uvádí doporučení ke změně v systému vzdělávání na Městském úřadě Doksy. V praxi je ověřeno, že čím kvalitnější vzdělávání, tím větší předpoklad pro kvalitní práci úředníka a kvalitní státní správu.

# 1. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

*„Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.“<sup>1</sup>*

Současná společnost se rychle mění a vyvíjí. Nové technologie, ale i změny v oblasti sociální, politické i kulturní nás nutí vynakládat mnoho úsilí k adaptaci na nové situace, na to, abychom se dokázali změnám přizpůsobit. Jedním z hlavních nástrojů, které můžeme k vyrovnání se s rychle se měnícím prostředím využít, je proces vzdělávání. Na rozdíl od minulosti, už vzdělání, které člověk získá během svého dětství a mládí, nedokáže uspokojivě plnit funkci přípravy na život. Díky neustále se měnícímu prostředí je toto školní vzdělání dokonce schopno tuto funkci zastávat stále menší měrou. Neustále klesá jeho schopnost připravit jedince po odborné stránce a zprostředkovat jim kvalifikace, se kterými by vystačili celý život nebo alespoň jeho významnou část. *„Výzkumy předpokládají, že v nedaleké budoucnosti téměř každý během svého života aspoň jednou zcela změní svou kvalifikaci, to znamená, že se bude muset naučit novým, od původní kvalifikace i výrazně odlišným pracovním znalostem a dovednostem. Potřeba učit se a vzdělávat se kontinuálně v průběhu celého života se stane pro většinu lidí nezbytnou, pro mnoho lidí bude přímo nutností.“<sup>2</sup>*

Pro oblast vzdělávání dospělých je vhodné vysvětlit několik pojmů, které jsou pro tuto práci podstatné.

## 1.1 Základní pojmy vzdělávání dospělých

Celoživotní učení - definuje Memorandum o celoživotním učení, jako pojem, zahrnující veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které mají za cíl zdokonalit se ve znalostech, dovednostech a odborných předpokladech. Celoživotní učení zahrnuje vzdělávání formální, neformální a informální. Tyto formy učení se doplňují a prolínají v průběhu celého života člověka. Celoživotní učení lze definovat mnoha dalšími způsoby, např. také takto: *„Jako souhrn všech vzdělávacích a rozvojových aktivit prováděných v průběhu celého lidského*

---

<sup>1</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. s. 11. ISBN 978-80-86851-68-6.

<sup>2</sup> Kolektiv autorů MŠMT. *Průvodce dalším vzděláváním*. [online]. © 2009 [cit. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>

života, ucelené formalizované i neformální činnosti, které souvisejí s učením, s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a předpokladů.“<sup>3</sup>

Tabulka 1: Benefity z uplatnění konceptu celoživotního učení pro:

| Stát  | Zaměstnavatel  | Jedinec   |
|---|--|---|
| <p>Vyšší zaměstnatelnost</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ VYŠŠÍ KONKURENCESCHOPNOST</li> <li>✓ ZNALOSTNĚ ORIENTOVANÁ EKONOMIKA</li> <li>✓ PODPORA MOBILITY OBČANŮ</li> <li>✓ ROVNÝ PŘÍSTUP</li> <li>✓ ŠANCE PRO ZNEVÝHODNĚNÉ SKUPINY, MIGRANTY A NÍZKO-KVALIFIKOVANÉ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ KVALIFIKOVANÍ A MOTIVOVANÍ ZAMĚSTNANCI</li> <li>✓ VYŠŠÍ KONKURENCESCHOPNOST</li> <li>✓ RŮST PRODUKTIVITY PRÁCE</li> <li>✓ MOŽNOST OVLIVNIT PROFIL KVALIFIKACE (NSK)</li> <li>✓ LEPŠÍ IMAGE FIRMY</li> </ul> | <p>Možnost zvýšit a prohloubit kvalifikaci</p> <p>Zlepšení postavení na trhu práce, podpora mobility</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ MOTIVACE K OSOBNÍMU ROZVOJI</li> </ul> <p>Zvýšení sociálního statusu</p> <p>Rovné příležitosti</p> <p>Změna postoje k CŽU</p> <p>Motivace pokračovat v DV</p> |

Zdroj: Kolektiv autorů MŠMT. *Průvodce dalším vzděláváním*. [online]. © 2009 [ cit. 2013-09-15]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>

**Formální vzdělávání** - realizuje se ve vzdělávacích institucích. Jejich funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Typickou vzdělávací institucí je škola. Formální vzdělávání zahrnuje na sebe navazující vzdělávací fáze, jejichž výsledkem je určitý stupeň vzdělání (základní, střední a vysokoškolský). Absolventi tohoto vzdělávání získají potvrzení o ukončení vzdělání, např. certifikát, diplom apod.

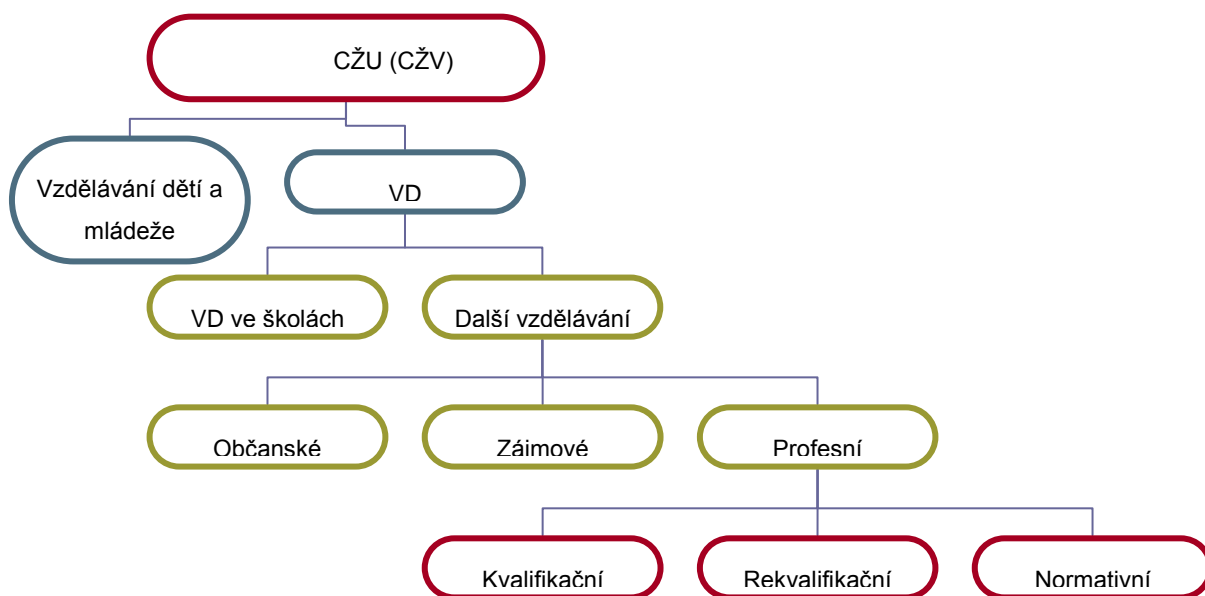
**Neformální vzdělávání** - je veškeré vzdělávání dospělých, které nevede k získání uceleného stupně vzdělání a je realizováno mimo vzdělávací systém. Je organizováno různými institucemi a provádí se nejčastěji formou kurzů, seminářů apod. (např. kurzy autoškoly, cizích jazyků, počítačové kurzy, různé rekvalifikační kurzy, nebo krátkodobá školení, či přednášky).

<sup>3</sup> PRŮCHA, J., J. VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012, s. 52. ISBN 978-80-247-3960-1.

Informální vzdělávání - je to proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů, který probíhá nejčastěji formou každodenních zkušeností v práci, rodině či ve volném čase. Jeho součástí je sebevzdělávání. Toto vzdělávání je na rozdíl od formálního či neformálního vzdělávání dospělých neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.<sup>4</sup>

Cílem uvedeného celoživotního procesu je jednak nahradit školní vzdělání (formální vzdělávání), tzn. získání takového druhu a stupně vzdělání, které se běžně nabývá v příslušném věkovém stupni (tzv. druhá vzdělávací šance) a jednak další vzdělání.<sup>5</sup>

Obrázek 1: Model celoživotního učení



Zdroj: Palán, Z. *Základy andragogiky*, Praha: UJAK, 2002, s. 23.

Vzdělávání dospělých - zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity dospělého člověka, který je účastníkem na trhu práce. „Vzdělávání dospělých v současném světě je široce vnímáno jako jeden z podstatných faktorů, které pomáhají uskutečňovat nejen hospodářské cíle, ale také sociální a obecně lidské představy o životě v demokratické společnosti. Úspěch reformy veřejné správy je v České republice spojován s kvalitou

4 VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 18. ISBN 978-808-6723-983.

<sup>5</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2008. s. 11. ISBN 978-80-87197-12-7.

*přípravy pracovníků. Ústřední orgány státní správy i další orgány organizují pro své pracovníky různé typy vzdělávacích akcí podle specifických vzdělávacích potřeb.*<sup>6</sup>

Vzdělávání dospělých ve školách – je součástí formálního vzdělávání a umožňuje dospělým změnit či rozšířit svou kvalifikaci, ať už se jedná o získání výučního listu, maturitního vysvědčení či vysokoškolského diplomu. Tato forma vzdělávání je realizována souběžně s pracovním procesem.

Distanční vzdělávání - je formou řízeného samostatného studia, kdy výuka neprobíhá v učebnách a nevyžaduje osobní přítomnost pedagoga (tutora), ani studenta. „*Tutor musí být odborně vyprofilovaným pedagogem ovládajícím metodiku distanční formy vzdělávání, musí vykazovat dostatečnou počítačovou gramotnost. Jeho elementárním nástrojem pro poskytování zpětné vazby a motivace jsou konzultace, tzv. tutoriály. Ty jsou skupinovými prezenčními setkáními, které mohou, ale nemusí být pro studenty povinné.*“<sup>7</sup> Informace, které jsou potřebné ke studiu, jsou pro studenty k dispozici formou metodicky upravených distančních textů. Studium je koordinováno vzdělávací institucí, studenti se školou komunikují nejčastěji prostřednictvím e-mailu, internetu, či prostřednictvím různých počítačových interaktivních programů.

Kombinovaná forma studia - je propojením prezenčního a distančního studia (distanční aktivity se stále častěji prokládají studiem prezenčním - přednášky, konzultace, semináře...).

Další vzdělávání - druhá základní etapa učení (po počátečním vzdělávání), probíhá po dosažení určitého stupně školního (formálního) vzdělávání či opuštění vzdělávacího systému nebo prvním vstupu na trh práce, je realizováno v institucích formálního vzdělávacího systému nebo v institucích mimoškolních, je zaměřeno na různorodé spektrum vědomostí, dovedností a kompetencí potřebných pro uplatnění jedince v osobním, občanském a profesním životě.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> MUŽÍK, J. *Soubor základních pravidel a dovedností pro lektorskou práci*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2005, s. 5. ISBN 80-86976-02-5.

<sup>7</sup> HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. 2. vyd, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 162-163. ISBN 978-80-86723-75-4.

<sup>8</sup> PRŮCHA J., VETEŠKA J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. s. 64. ISBN 978-80-247-3660-1.

Občanské vzdělávání - je součástí dalšího vzdělávání, slouží především k urychlení socializace a k dotváření občanské hodnotové orientace (výchova k demokracii, rodičovství apod.). Mělo by být v zájmu státu a je státem podporováno.

Zájmové vzdělávání - je také součástí dalšího vzdělávání, vytváří podmínky pro kultivaci a dotváření osobnosti člověka, na základě jeho zájmů a umožňuje seberealizaci ve volném čase (např. různé kurzy rozvíjející zájmovou činnost, vzdělávání seniorů).

Profesní vzdělávání / další profesní vzdělávání - jsou to všechny formy odborného a profesního vzdělávání, které se odehrávají v průběhu aktivní pracovní činnosti a po skončení odborného vzdělávání ve školském systému. Cílem je rozvoj znalostí a schopností potřebných pro výkon určité pracovní činnosti.<sup>9</sup> Další profesní vzdělávání je zpravidla spojeno s profesní pozicí vzdělávaného. V oblasti profesního vzdělávání jsou rozlišovány tři základní pojmy: profesní příprava, profesní rozvoj a výcvik:

- profesní příprava – zahrnuje vyučování a učení směřující k tomu, aby člověk lépe vykonával svoji profesi, pracovní pozici a roli, aby získal odborné kompetence k pracovním činnostem,
- profesní rozvoj – zahrnuje procesy zaměřené na získávání vědomostí, znalostí, dovedností, návyků a postojů, které mohou být požadovány z hlediska budování pracovní kariéry člověka,
- výcvik – je specifický druh výuky umožňující osvojení motorických či intelektuálních dovedností a profesních návyků, včetně budování adekvátních postojů k pracovním činnostem.<sup>10</sup>

Kvalifikační vzdělávání – je významnou složkou dalšího profesního vzdělávání, které vede k získání nebo udržení kvalifikace. Probíhá nejčastěji formou kurzů, na kterých dochází k prohlubování a rozšiřování kvalifikace.

Rekvalifikační vzdělávání – probíhá formou kurzů, které umožní uchazeči získat novou kvalifikaci nebo rozšířit stávající kvalifikaci. Součástí rekvalifikačního vzdělávání

---

<sup>9</sup> VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 19. ISBN 978-808-6723-983.

<sup>10</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. s. 6. ISBN 978-80-7357-738-4.

jsou také motivační kurzy či praktické rekvalifikace. Rekvalifikaci mohou zajišťovat pouze ty organizace, které mají akreditované vzdělávací programy.

Normativní vzdělávání – je vzdělávání, které je určené pro výkon určité profese (např. zvláštní odborná způsobilost, specializace na bezpečnost práce apod.).

## 1.2 Vzdělávání v organizaci

*„Klíčem k dosažení úspěchu v podnikání na všech úrovních je přístup k lidem. Lidské zdroje jsou to nejvzácnější, co každá organizace vlastní, nebo, lépe řečeno, čím disponuje. Cílem každé organizace by tedy měl být rozvoj lidských zdrojů. Ten by měl zahrnovat vytváření jednotného rámce pro rozvíjení lidí a vytváření prostředí podněcujícího vzdělávání pracovníků a měl by být zaměřen na výkon. Rozvoj lidských zdrojů je potřeba chápat jako prostředek k dosahování cílů organizace.“<sup>11</sup>*

Rychlý vývoj technického pokroku nutí člověka k tomu, aby se učil novým věcem a činnostem z hlediska jeho budoucích potřeb. Vzdělání se tak stává kapitálem ať už pro každého jednotlivce či pro společnost. S tím, že lidé tuto skutečnost čím dál více registrují, stoupá také zájem o vyšší vzdělání. Všichni si uvědomujeme, jak důležitá je flexibilita a připravenost na změny – to je základním kamenem úspěchu a toho jsou si vědomy také organizace. Péče o formování schopností a dovedností pracovníků se stává prioritní činností personální práce. Pokud chce být organizace konkurenceschopná a úspěšná, musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců stále více prostoru.

*„Podnikové vzdělávání je přinejmenším z hlediska jeho teorie a v praxi uplatňovaného strategického přístupu k němu považováno za investici do rozvoje lidí v organizaci (různých skupin pracovníků) a významně přispívá k naplnění základního cíle strategického řízení lidských zdrojů, tj. získat, připravit a udržet v organizaci vysoce (na určitých pracovních pozicích přiměřeně) kvalifikované a motivované pracovníky, ochotné spojit (alespoň částečně) své cíle s cíli organizace a vynaložit při jejich dosahování potřebné úsilí.“<sup>12</sup>* Firemní vzdělávání je základní personální činností a řídí si ho organizace sama. Aby bylo vzdělávání pracovníků efektivní, musí být dobře

<sup>11</sup> BAREŠOVÁ, A. *E-Learning ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: VOX, 2003. s. 10. ISBN 80-863-2427-3.

<sup>12</sup> VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. s. 20. ISBN 978-808-6723-983.

připravené, prioritou je identifikovat potřeby vzdělávání v organizaci, tzn. stanovit si typ vzdělávání podle skutečných potřeb zaměstnanců i celé organizace. Vytvořit si jakousi filozofii vzdělávání, od které se bude celý proces rozvíjet a stanovit si reálné cíle. Dalším bodem přípravy vzdělávání je stanovit si plán vzdělávacích potřeb v dlouhodobém i krátkodobém horizontu, určit vhodné metody a určit, koho se bude vzdělávací program týkat. Důležité je stanovit osoby, které budou mít za celý proces vzdělávání odpovědnost. V poslední etapě se vyhodnotí výsledky vzdělávání, účinnost vzdělávacího programu, použité metody vzdělávání a v jaké míře došlo k naplnění stanovených cílů. Důraz by měl být kladen na ucelenost a návaznost témat, velmi přínosná jsou názorná modelová řešení, případně i nácvik situací. Každé pracovní místo klade na zaměstnance specifické požadavky. V mnoha případech jsou požadovány již speciální znalosti a s tím jsou spojeny nároky na vysokou kvalitu práce.

Jak již bylo výše uvedeno, je nutné vzdělávací potřeby řádně analyzovat. „Analýza umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí. Porovnává se, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současné době disponují a jakými by z hlediska způsobilostí požadovaných na pracovní místo disponovat měli.“<sup>13</sup> Analyzují se údaje, týkající se celé organizace, tedy údaje o struktuře, o výrobním programu, o počtu pracovníků, o využití pracovní doby apod. Dále se analyzují údaje týkající se jednotlivých pracovních pozic, jejich popisy a údaje o jednotlivých zaměstnancích např. jakou má kvalifikaci, jak je hodnocen, jaké vzdělávací akce již absolvoval. Tím je možné získat ucelený přehled o kvalifikaci a vzdělání pracovníků a také o požadavcích organizace. Z výsledků analýzy se pak konkretizuje potřeba vzdělávání pracovníků. Technikou používanou k analýze vzdělávacích potřeb může být např. dotazník nebo rozhovor. Každá z těchto technik má své výhody i nevýhody. Dotazníkem je za krátký čas shromážděn dostatečně velký objem informací, ale na druhou stranu je sestavení kvalitního dotazníku velmi náročné a vyžaduje příslušnou odbornost. Výhodou rozhovoru je možnost získání podrobnějších odpovědí, získání informací o skutečných problémech, které by s největší pravděpodobností písemně zodpovězeny nebyly. Je to však technika náročná jak časově, tak personálně a vyhodnocování získaných informací je též obtížné.

Cílem zvyšování kvalifikace a dalšího vzdělávání by mělo být nabývání vědomostí, ať už obecných či specifických, pro určitou odbornou oblast. Pomocí

---

<sup>13</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. s. 19. ISBN 978-80-86851-68-6.



efektivního vzdělávání dochází ke zlepšení dovedností pracovníků, ke zvýšení jak individuálního, tak i týmového výkonu a celkově ke zvýšení produktivity práce ve společnosti. Dále pak rozvoj schopností a dovedností, rozvoj v řešení problémů a v neposlední řadě jde také o investici do budoucna s možností budování kariéry. „Vzdělávací cíle by měly být SMART – tedy specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované. Měly by tedy:

- *být specifikovatelné vzhledem k vymezeným potřebám,*
- *vycházet z požadovaných výkonových standardů na daném pracovišti,*
- *vyjadřovat, za jakých podmínek a v jakém čase je lze vyhodnocovat,*
- *umožňovat hodnocení individuálních studijních výsledků a hodnocení vzdělávací nebo rozvojové aktivity,*
- *poskytovat manažerům vzdělávání, organizátorům, tvůrcům kurzů, lektorům a účastníkům jasné vodítko, kam ve vzdělávání směřovat.*<sup>14</sup>

### **1.2.1 Metody vzdělávání**

Metoda je způsob, jak dosáhnout cíle. Didaktická metoda je postup, jímž se lektor řídí při vzdělávání. Neexistuje jediná správná nebo univerzální metoda vzdělávání. Liší se podle toho, co chceme vzdělanému subjektu předat. Jiné metody se užívají při předávání či osvojování vědomostí a znalostí, jiné pro zvládnutí dovedností a rozvoj schopností a další při ovlivňování postojů. Pro volbu metody je velmi podstatná i velikost cílové skupiny, rozsah předávané problematiky, čas na vzdělávání vyměřený, ale též finanční prostředky, které jsou na vzdělávací akci k dispozici. Toto kritérium je, obzvláště ve veřejné správě, bohužel jedním z nejdůležitějších. Navíc každá metoda má své výhody i nevýhody a správná volba může ovlivnit výsledek vzdělávacího procesu velmi zásadním způsobem.

Odborná literatura uvádí mnoho různých členění metod vzdělávání. Například členění na metody teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Mezi teoretické metody řadí například přednášku či seminář. Mezi teoreticko-praktické pak především přednášky spojené s diskuzí. Typickým příkladem praktické metody je instruktáž při výkonu práce, asistování či workshop.

---

<sup>14</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. s. 17-18. ISBN 978-80-86851-68-6.

Jiné členění metod umožňuje jejich rozdělení podle toho, zda se výuková metoda používá pro vzdělávání na pracovišti či mimo něj:

- na pracovišti si zaměstnanec osvojuje výkon práce přímo v pracovním procesu při výkonu práce (on the job training). Toto vzdělávání je vhodné především pro vzdělávání dělnických profesí, může být pořádáno buď zaměstnavatelem nebo za pomoci externí vzdělávací firmy,
- mimo pracoviště (of the job training) je vzdělávání mimo pracovní proces v podniku a vzdělávání mimo podnik. Toto vzdělávání je vhodné především pro vzdělávání vedoucích pracovníků a ostatních pracovníků mimo dělnických profesí. Takto organizovaná vzdělávací aktivita je upřednostňována spíše v menších organizacích a to v souladu s obecnou tendencí vyčleňovat některé činnosti, které bezprostředně nesouvisí s organizací výroby tzv. „outsourcing“, kdy podnik např. využívá k zajišťování vzdělávací aktivity externí vzdělávací agenturu.

Obecně platí, že metody používané pro vzdělávání na pracovišti bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání dělníků, metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň konkrétní práce.

*„Metoda (z řeckého slova methodos – cesta za určitým cílem) je v nejširším slova smyslu postup, cesta, způsob cílevědomé aktivity ve všech oblastech lidské činnosti. Metoda výuky je způsob, jímž si žáci pod vedením učitele osvojují nové poznatky a dovednosti, upevňují je a učí se jich používat.“<sup>15</sup> Vzdělávací metody by se měly obměňovat. Je to vhodné i z toho důvodu, že při používání širší škály metod dochází ke zvyšování zájmu vyučovaných osob. Je také léty ověřené, že naučená látka se nejlépe zapamatuje, pokud je vyzkoušena v praxi.*

---

<sup>15</sup> HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 69. ISBN 978-80-86723-75-4.

Tabulka 2: Matice metod rozvoje

| <u>Řízení druhými, společně s druhými</u>   | <u>S převahou sebeřízení, sám</u>   |
|---|---|
| <u>Mimo chod</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• trénink, workshop, výuka, best practices</li> <li>• hra, modelové situace, outdoorové progr.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• samostudium, domácí úkoly a cvičení</li> <li>• případové studie a jejich tvorba</li> <li>• osobní rozvoj, e-learning,</li> </ul> |
| <u>Za chodu</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• koučink, individuální koučink, mentorek</li> <li>• zpětná vazba, 360 zpětná vazba, praxe</li> <li>• job rotation, stínování, zařazení do projektu</li> <li>• supervizní skupiny</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebereflexe</li> <li>• intervizní skupiny, 360 zpětná vazba</li> <li>• vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)</li> </ul> |

Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.

*Kromě výběru metod, podle toho, zda jsou realizovány mimo chod, či za chodu, zda se jedná o učení ve skupině (společně s druhými), či individuální, můžeme použít ještě další kritéria. Účelem uspořádání do různých matic je uplatnění systematického přístupu. Výběr metody není náhodný, snažíme se, aby pokrýval co nejširší spektrum a přitom program působil koncentrovaně. Malé množství metod (jedna až dvě) působí koncentrovaně, ale také monotónně, a tak oslabuje účinnost.*<sup>16</sup>

### 1.2.2 Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce – je nejčastěji používaná metoda, kdy si školený pracovník pozorováním a nápodobou osvojí novou pracovní činnost přímo při plnění svých vlastních pracovních úkolů (např.: novému zaměstnanci je předveden pracovní postup zkušenějším kolegou přímo na pracovišti, ten potom opakuje naučený úkon již samostatně). Tato metoda není vhodná pro složité a komplikované činnosti, doporučuje se naopak při rychlém osvojování jednoduchých činností. Aplikace této metody umožňuje dosažení optimálního pracovního výkonu v krátkém čase. Metoda je velmi vhodná pro výrobní společnosti, dobře využitelná je také i v obchodních či

<sup>16</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 150. ISBN 978-80-247-1457-8.

marketingových společnostech, např. při zácvičku nového obchodního zástupce. Ve všech typech organizací je metoda využívána v rámci adaptačního procesu pro nastupující pracovníky a bývá zaměřena na základní informace o organizaci práce na pracovištích, na zásady bezpečnosti a požární ochrany. Vstupní instruktáž lze provádět jak individuálně, tak ve skupinách. Ve veřejné správě je, mimo adaptační proces, metoda využitelná pouze omezeně. Nejčastěji je využívána v těch úsecích, kde úředníci pracují se specifickým softwarem (spisová služba, registr obyvatel, registr vozidel, účetní software apod.), kde lze snadno instruktáž provést.

Coaching (koučování) – je formou vzdělávání na pracovišti, kdy je vzdělávání prováděno průběžné při pracovním výkonu formou usměrňování činnosti vzdělávaného určeným konzultantem (manažer, technik, mistr, přední dělník). Probíhá formou dlouhodobější instruktáže, kdy kouč vede klienta tak, aby se díval na určitou věc z různých úhlů pohledu. Kouč klade určité návodné otázky, které nepřímo vedou k novým řešením, je zaměstnanci průvodcem při profesním i osobním rozvoji. Pro zlepšení výkonu či změny chování u jednotlivců je používána forma individuálního koučování. Skupinové (týmové) koučování je určeno pro skupiny spolupracovníků, kdy pomocí vhodně volených technik kouč podporuje účastníky, aby se aktivně zapojili a vyjádřili se k problematice. Každý kouč by měl mít určitě osobní předpoklady, mezi nejdůležitější patří trpělivost. Měl by být nestranný a vnímavý vůči problémům, měl by mít schopnost vcítění se a jasně formulovat stanovené cíle. Z pohledu organizace je koučování důležité z hlediska rozvoje zaměstnanců a přispívá k růstu jejich výkonnosti. Koučování patří mezi moderní způsoby vedení lidí. Podporuje rozvoj osobnosti koučovaného, zvyšuje sebevědomí a pomáhá najít silné stránky, objevit skrytý potenciál a využít jej. „*Cílem koučování je odstranit vnitřní a vnější překážky bránící dosažení cílů.*“<sup>17</sup>

V odborné literatuře zmiňuje např. Downey dva základní přístupy ke koučování: direktivní a nedirektivní. Charakterizuje je takto:

- direktivní koučování: při této metodě pedagog určuje rytmus výuky a žák se účastní pouze pasivně. Jsou používány techniky jako např. instruktáž, příkazování a nařizování. Předpokládá se, že látka, která je vykládána a nařizována, je žákem pochopena a naučena. Kouč musí být odborníkem na vyučovanou látku. V současnosti se metoda direktivního koučování považuje za nevyhovující

---

<sup>17</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 42. ISBN 80-868-5117-6.

a zastaralou a to z toho důvodu, že při jejím použití dochází pouze k minimálnímu získávání nových znalostí a dovedností.

- nedirektivní koučování: používá se metoda experimentů, Downey toto přirovnává k období života člověka, kdy se jako dítě učí chodit (pokus-omyl). Není určující zda se pokus zdaří či nezdaří. Při nedirektivním koučováním kouč vytváří pozitivní atmosféru, kdy si žák sám zvolí způsob a techniku, která mu vyhovuje. Jedná se o tzv. rozvojové koučování a jeho cílem je dlouhodobý rozvoj jedince.<sup>18</sup>

Koučink je oblíbenou metodou rozvoje na středních a vyšších manažerských pozicích. Ve veřejné správě se zatím jedná o málo využívanou metodu, především pro její relativní časovou a finanční náročnost.

Mentoring - patří mezi metody, které formují pracovní schopnosti. Je obdobou koučování, jedná se o poměrně neformální způsob vzdělávání. „*Představuje dlouhodobější vedení, vysvětlování, iniciování rozvoje, sdělování připomínek a periodickou kontrolu pracovníka, přičemž školenému pracovníkovi se ponechává určitá iniciativa a odpovědnost, včetně možnosti volby mentora – rádce*“.<sup>19</sup> Školený zaměstnanec si sám vybírá svůj osobní vzor, který mu pomáhá při práci. Sám si také volí formu a intenzitu vzdělávání podle svých potřeb. Mentor zaměstnance motivuje a je tzv. průvodcem po celou dobu vzdělávání, kdy vzdělávanému poskytuje potřebnou podporu. Většinou se jedná o zkušenějšího kolegu, který má takovou praxi a odbornost, aby byl způsobilý ji předat méně zkušeným spolupracovníkům. Mentor v rámci své činnosti pomáhá zvyšovat schopností spolupracovníků, podporuje je při poznávání sebe sama a poskytuje jim i zpětnou vazbu. Mentoring má obvykle pozitivní vliv nejen na pracovníka, ale také na mentora a organizaci jako celek. Pracovník získá nové zkušenosti, přímé kontakty, praxi, orientaci ve firemní kultuře apod. Mentor je naopak obohacen o náměty a postřehy člověka, který přišel zvenčí a není zatížen firemními stereotypy.

Counselling (konzultování, poradenství) - je metoda, která je běžná ve všech druzích a způsobech studia, ale součástí studijního plánu je ve studiu při zaměstnání a především v distančním studiu, kde se z metody stává organizovaná vzdělávací forma. Při counsellingu dochází ke vzájemnému formování a ovlivňování účastníků při

---

<sup>18</sup> DOWNEY, M., *Effective coaching: lessons from the coaches' coach*. 2nd ed. London: Texere, 2003. s.17. ISBN 9781587991721.

<sup>19</sup> BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. s. 43. ISBN 80-868-5117-6.

konzultacích mezi školitelem a zaměstnancem, kdy konzultant poskytuje účastníkům vzdělávací aktivity vysvětlení, rady, doporučení a návody týkající se především náročnějších částí studia, doplnění zjištěných poznatkových nedostatků, pomáhá s organizací studia, poskytuje návody k samostudiu, způsoby řešení určitých problémů apod. Konzultace jsou poskytovány dle aktuální potřeby, vzdělávající se pracovník studuje samostatně a má možnost se spojit se svým konzultantem, který mu poskytne pomoc a zpětnou vazbu. Konzultace mohou být individuální nebo skupinové (kolektivní), prezenční nebo písemné (korespondenční). V některých případech je možno konzultovat též telefonicky. V distančním vzdělávání je používán pojem tutoriál. Tyto konzultace mohou do jisté míry suplovat sociální kontakty samostatně studujících, integrovat poznatky získané z různých studijních materiálů, pomáhat při přípravě na zkoušky. Mohou být stanoveny formálně (semináře, setkání, studijní soustředění, individuální diskuze) nebo neformálně (podle potřeby studujícího). *„Counselling je participativní metoda vedení, vzdělávání a poskytování pomoci zaměstnanci, spočívající ve vzájemném konzultování zaměstnance s manažerem, přičemž k procesu učení se a zlepšování dochází u obou. Jde vlastně o praktické a konstruktivní uplatňování oboustranné zpětné vazby a napomáhání tomu, aby zaměstnanec sám zvládal a řídil záležitosti svého pracovního výkonu a rozvoje. Všechny tyto nástroje kladou mimořádné nároky na manažery a jedním z hlavních úkolů vzdělávání a rozvoje manažerů, je soustavné prohubování a rozvíjení schopností manažerů poskytovat zpětnou vazbu a provádět efektivní coaching a counselling.“*<sup>20</sup> Konzultování je vzdělávací metodou obvyklou a velmi rozšířenou i ve veřejné správě. Jedná se o metodu zaměřenou na krátkodobé cíle – na zlepšení momentálního pracovního výkonu.

Asistování - je často využívanou a uznávanou metodou formování pracovních schopností pracovníka zejména tam, kde to vyžaduje delší čas. Např.: nového zaměstnance proškolí zkušený kolega, pomáhá mu plnit pracovní úkoly a postupně může takto zaučený člověk přejít na zcela samostatnou pracovní činnost. To samé platí při přípravě na novou pozici (zpravidla vyšší a náročnější), kdy se pracovník učí od stávajícího držitele pozice tím, že mu asistuje. Délka této školící metody, resp. doba potřebná k získání plné samostatnosti při plnění pracovních úkolů, závisí na náročnosti dané pracovní pozice, pro kterou je pracovník zaškolován.

---

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 115. ISBN 80-726-1116-X.

Pověření úkolem - je rozšířením metody asistování, popřípadě její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je svým školitelem pověřen realizací určitého úkolu, ke kterému má vytvořeny potřebné podmínky. Jeho pracovní činnost je sledována zkušeným pracovníkem, který na něj dohlíží a koriguje případné nedostatky. Je nápomocen radou, případně ukázkou správného postupu při této školené činnosti. Metoda klade velký důraz na samostatnost a tvůrčí přístup, zaměstnanec musí prokázat schopnost prakticky využít osvojené znalosti a dovednosti. Ve veřejné správě je uvedená metoda využívána minimálně, obvykle u vedoucích odborů či oddělení, pověřených řízením svěřeného úseku.

Rotace práce - metoda je vhodná při řízení a vzdělávání manažerů, úspěšná je také u řadových zaměstnanců, neboť zvyšuje přizpůsobení se novým situacím a schopnost uvažovat v širších souvislostech. „*Rotace práce je relativně novou, progresivní vzdělávací metodou, využívanou obvykle pro proškolení řídicích pracovníků. Vzdělávaný pracovník „rotuje“ firmou, postupně je pověřován pracovními úkoly v různých částech firmy (na různých pracovních místech).*“<sup>21</sup> Pracovník je pověřován úkoly na různých pracovištích a poznává tak fungování organizace v širším kontextu, navazuje řadu osobních kontaktů. Rozvíjí se jeho pracovní flexibilita a schopnost obecnějšího pohledu na cíle a poslání podniku. Zároveň si jeho nadřízení ověřují a testují jeho možnosti a optimálnost uplatnění. Tato metoda je součástí moderní personální práce, tj. řízení lidských zdrojů s orientací na týmovou práci. Její úspěšnost je založena na tom, aby zaměstnanci společnosti spolupracovali s dočasně umístěnými kolegy a pomáhali jim svými zkušenostmi při osvojování nových pracovních znalostí a dovedností. Rizikem této metody je, stejně jako u metody pověření úkolem, možné dílčí selhání, které může ovlivnit jak sebevědomí vzdělávaného pracovníka, tak jeho hodnocení ze strany nadřízených. Rotace práce je ve veřejné správě využívána především v rámci studentských praxí, kdy umožní praktikantovi seznámení s náplní jednotlivých odborů či oddělení. Rozsah rotace (počet zapojených odborů či oddělení) a hloubka proškolení, závisí především na velikosti úřadu, poskytujícího studentskou praxi.

Pracovní porada - je základním nástrojem každého manažera na všech stupních řízení, je zároveň metodou formování pracovních schopností zaměstnanců. Během porady se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního

---

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 151. ISBN 978-80-247-3823-9.

pracoviště (spolupráce při řešení určitého úkolu, koordinace činnosti), ale též celé organizace. „Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich sounáležitost s pracovním kolektivem či firmou, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy.“<sup>22</sup> Výsledek porady závisí především na jejím vedení, porada musí mít jasný cíl a účastníci by měli být na poradu předem připraveni. Každá porada musí mít určitý výstup, v praxi jsou používány zejména tyto:

- doslovný záznam (magnetofonový, stenografický, videozáznam),
- pouze vybrané hlavní myšlenky a přijaté závěry (oproti doslovnému záznamu je tento způsob přehlednější a poskytuje dostatečné informace),
- zápis pojatý jako formulace úkolů (nejpoužívanější způsob, přehledná forma, snadno kontrolovatelný).

Vhodně strukturovaná, řízená a optimálně častá a dobře připravená porada je velmi efektivním nástrojem průběžného vzdělávání pracovníků, zaměřeného na zprostředkování aktuálních klíčových informací. Metoda je běžně využívanou součástí vzdělávání ve veřejné správě.

Brainstorming - je metodou, kdy každý z účastníků navrhne řešení problému, následně je uspořádána diskuze k navrhovaným řešením a hledá se optimální návrh. Na úvod brainstormingové diskuze jsou stanovena pravidla. „Patří k nim pravidlo zákazu kritiky, pravidlo prezentace jakéhokoliv názoru, pravidlo vzájemné inspirace, pravidlo neomezeného počtu navrhovaných řešení a pravidlo rovnosti účastníků.“<sup>23</sup> Metoda brainstormingu je založena na skupinovém výkonu, kdy principem je, že lidé ve skupině jsou schopni na základě podnětů ostatních vyprodukovat více nápadů, než by vymysleli jako jednotlivci. S využitím této metody ve státní správě se autorka nesetkala.

Simulace – je další interaktivních vzdělávacích metod zaměřených na praxi. Účastníkům je předložen scénář určité situace a během určeného časového intervalu musí učinit rozhodnutí. V porovnání například s případovou studií ponechává simulace méně času pro analýzu a přemýšlivé pozorování. Tato metoda velmi účinně rozvíjí

---

<sup>22</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 151. ISBN 978-80-247-3823-9.

<sup>23</sup> PŮČEK, M., OCHRANA, F. *Chytrá veřejná správa: kohezní politika*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009. s. 156. ISBN 978-808-6616-254.



vyjednávací a rozhodovací schopnosti. Ve veřejné správě se proto využívá především pro vzdělávání vedoucích úředníků a to ještě nepříliš často.

Demonstrování - je metodou, při které dochází ke zprostředkování znalostí názorným způsobem za použití různých didaktických pomůcek, např. audiovizuální techniky, počítačů, тренаžerů apod. Tato metoda klade důraz na praktické využití znalostí, orientuje se též na dovednosti. Účastníci jsou aktivně zapojeni. Protože je náročná na technické vybavení, není určena široké skupině posluchačů. Ve veřejné správě je uvedená metoda využívána především k seznámení účastníků s novými verzemi specifických počítačových programů (spisová služba, registr vozidel apod.).

Hraní rolí – *„Je metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. V každém případě je třeba zachovat žádoucí míru autenticity. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků.“*<sup>24</sup> Jedná se o velmi účinnou metodu aktivního učení. Používá se především v případech, kdy je vhodné předávané pedagogické informace prakticky vyzkoušet v reálně simulovaném prostředí. Osvědčují se především při zdokonalování měkkých dovedností (soft skills), neboť dávají příležitost vyzkoušet si vlastní schopnosti a dovednosti ve „cvičném“ prostředí, kde je posléze možné dále je usměrňovat a zlepšovat. Pro úspěch této školící metody je nezbytné, aby se jí účastnily dostatečně motivované osoby, aby byla navozena interaktivní situace. Velmi důležitým prvkem této školící metody je i doprovodná diskuze k inscenacím, která může proběhnout na závěr hry, případně již při přípravě nebo v jejím průběhu. Jedná se o metodu velmi náročnou, ve veřejné správě využívanou poměrně zřídka. Autorka se s touto metodou setkala při přípravě členů pracovní skupiny komunitního plánování sociálních služeb a považuje ji za velmi efektivní.

E-learning - toto elektronické vzdělávání představuje moderní didaktickou metodu s podporou informačních technologií, zejména multimediálních výukových

---

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 256. ISBN 80-726-1033-3.

programů, dostupných prostřednictvím počítačů a počítačových sítí. „*E-learning je nástroj využívající síťové technologie k vytváření, distribuci, výběru, administraci a neustálé aktualizaci vzdělávacích materiálů.*“<sup>25</sup> V polovině devadesátých let minulého století se poprvé objevil výraz e-learning a s ním i první výukové systémy pro vzdělávání za použití moderních informačních a komunikačních technologií. Tyto systémy mají několik stupňů náročnosti. Nejjednodušším z nich je e-learningový kurz, který je postavený na koncepci korespondenčního kurzu, kdy student obdrží v elektronické podobě materiály ke studiu, vypracuje a zašle zpět tutorovi, který odpovědi ohodnotí a oznámí studentovi výsledek. Náročnější e-learningové kurzy mají formu on-line a vyhodnocování kurzu probíhá ihned po odevzdání odpovědí. Jako každou jinou formu vzdělávání je nutné e-learning řádně naplánovat, zabezpečit zpětnou vazbu mezi tutorem a studentem a zajistit celkovou kontrolu kurzu. „*Je potřeba si zjistit a dobře si promyslet jak začít a jak pokračovat s e-learningem? Základem je odpovědět si na otázky: CO chceme touto formou výuky dosáhnout, které cíle takto podpoříme nebo budeme sledovat? JAK je budeme dosahovat? Jak provedeme přípravu a realizaci e-learningového školení? KDO to provede? JAKÝ máme čas na přípravu a na provedení školení e-learningu? KOLIK finančních prostředků bude nutné uvolnit na přípravu, na provedení a další rozvoj?*“<sup>26</sup> E-learning je moderní formou výuky, která se stává stále významnější a ve spojení s prezenční výukou se dá očekávat její další růst. Rizikem této metody je však nezbytnost poměrně značné míry motivace účastníka vzdělávání. Uživatelé musí sami chtít, mít dostatek vůle a odhodlání k tomuto typu studia. Vzhledem k tomu, že nejnákladnější na e-learningu je pořízení vybavení, kterým však veřejná správa již disponuje, jedná se o oblíbenou a využívanou metodu vzdělávání ve veřejné správě. Například v roce 2012 bylo možné se zdarma zapojit do e-learningového vzdělávání „vzdělaný zastupitel“, které jasnou a přehlednou formou zprostředkovávalo zastupitelům i úředníkům obcí zákon o obcích, včetně praktických příkladů konkrétních situací. Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů je též možné z části absolvovat ve formě e-learningu.

Webinář - tento pojem se začal používat počátkem 21. století, kdy se začaly rozšiřovat technologie používané pro videokonference. Webinář je živou formou komunikace, která probíhá přes internetový prohlížeč. Počet účastníků webinářů není nijak omezen a může být od několika jednotlivců až po tisíce lidí. Student s lektorem

<sup>25</sup> BAREŠOVÁ, A. *E-Learning ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: VOX, 2003. s. 26. ISBN 80-863-2427-3.

<sup>26</sup> KRAJÁČ, P. *Úvod do řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2005, s. 75.

komunikuje přes chat - komunikace probíhá oběma směry. Většina moderních systémů pro pořádání webinářů umožňuje sdílet obrázky, videa, prezentace či libovolnou aplikaci v počítači. Je také možné celý průběh webináře nahrávat a následně nahrávku zaslat účastníkům nebo vystavit na některém serveru.

### 1.2.3 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody bývají nejčastěji používané v podobě školního režimu, např. v prostředí různých školicích zařízení. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:<sup>27</sup>

Přednáška - je velmi účinnou metodou pro šíření informací, kdy je v krátkém čase zprostředkováno značné množství teoretických informací. Jedná se o monologickou metodu, která cílevědomě a systematicky předkládá poznatky z určité oblasti. Základem přednášky je prezentace logicky uspořádaných jevů, jejich rozbor, popis a vysvětlení souvislostí či příčin těchto jevů. Ačkoliv prezentuje teorii v logickém sledu, systematicky utříděně (což usnadňuje pochopení faktů, vztahů apod.), klade na posluchače i přednášejícího značné nároky. Přednášející musí mít odborné znalosti, musí být schopný posluchače zaujmout a udržet jejich pozornost a posluchač by měl být schopen vstřebat nové informace. Tato metoda neklade velké nároky na technické vybavení a umožňuje rychlý přenos informací většímu počtu účastníků. Jedná se o metodu ve veřejné správě hojně využívanou, především pro odborné vzdělávání (např. příprava na zkoušku odborné způsobilosti).

Seminář - je metodou, při které se účastník vzdělávání aktivně a samostatnou prací zapojuje do vzdělávacího procesu. Je určen pro užší okruh posluchačů, je kladen důraz na pochopení prezentované problematiky. Podněty během diskuze stimulují účastníky k prezentaci vlastních názorů, k vyšší aktivitě, k přednesu návrhů řešení problémů spojených s přednášeným tématem. Semináře jsou metodou pro vzdělávání pracovníků ve veřejné správě velmi často využívanou, především u odborného vzdělávání, například seznámení se s novelami zákonů a dopady těchto novel do praxe.

Případové studie - nejvíce se používají při vzdělávání manažerů, jde o velmi rozšířenou metodu vzdělávání. Pro vzdělávání u vyšších pracovních pozic je

---

<sup>27</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

významným přínosem, pokud mohou účastníci vzdělávací akce propojit teorii s praxí a to tato metoda umožňuje. Principem je skutečné nebo imaginární vylíčení pracovního problému. Účastníci vzdělávání pak samostatně nebo ve skupinkách situaci studují a analyzují (např. nějaký organizační problém), snaží se zjistit příčiny tohoto problému a zároveň navrhnou jeho řešení. „Analýza a řešení případové studie se z metodického pohledu liší podle toho, zda jde o kauzy měkké (tedy zejména o komunikaci, spolupráci a různé spory mezi lidmi), nebo o kauzy tvrdé (tedy o různé problémy s vitalitou systémů – např. s užitečností produktů nebo s efektivitou procesů). Měkké kauzy jsou náročnější na emoce, tvrdé kauzy vyvolávají racionálnější odezvy.“<sup>28</sup> Cílem této metody je nabídnout účastníkům aktivní podíl na řešení určitých situací, naučit je hledat nové možné způsoby řešení a využívat k tomu svých praktických zkušeností. Účastníci vzdělávání mají při používání této metody příležitost rozvíjet takové klíčové dovednosti, jakými jsou komunikace, skupinová práce nebo rozvoj odborných dovedností. Tato metoda je poměrně náročná na přípravu a klade značné nároky na kvalitu lektora. Popsaná metoda je ve veřejné správě využívána jak pro rozvoj měkkých dovedností (soft skills), tak pro rozvoj odborných dovedností v některých vybraných oblastech (např. v oblasti sociálních věcí, ve školství či životním prostředí).

Workshop - tato metoda je variantou případových studií a řeší praktické případy prací v týmu, kdy se posuzují různé postupy a řešení. Není určena pro úplné začátečníky v oboru, slouží pro další vzdělávání a prohlubování znalostí. Je tedy vhodná především pro zaměstnance, kteří již ve školené oblasti mají určitý základ a mohou pomocí vlastních zkušeností a znalostí dojít k výstupu užitečnému a hlavně využitelnému pro jejich další praxi. Jedná se o oblíbenou a ve veřejné správě často využívanou metodu.

Teambuilding - je metodou, kdy jsou v rámci vzdělávání používány pohybové aktivity (tzv. vzdělávání hrou). Dochází k hlubšímu poznávání členů týmu a k upevňování vazeb v těchto kolektivech. Důležitým aspektem je budování vzájemné důvěry a zdokonalování se v týmové práci. Tato metoda tmelí kolektiv. Ve veřejné správě je ale využívána spíše výjimečně.

---

<sup>28</sup> PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 158. ISBN 978-802-4732-350.

### 1.3 Motivace ve vzdělávání dospělých

„Motivace je proces, který je spouštěn (iniciován) působením vnitřních hybatelů, příčin jednání, označovaných jako motivy (nebo také pohnutky). Základními motivy jsou potřeby, vyjadřující stav, který subjekt může interpretovat jako pocit nedostatku nebo nadbytku něčeho, vychýlení z fyziologické či psychické rovnováhy. V průběhu procesu motivace pak dochází ke znovuoobnovení této dynamické rovnováhy, tj. k redukci a uspokojení potřeby. Následně pak k aktivaci potřeby další – proto se o motivaci hovoří také jako o cyklicky se opakujícím procesu.“<sup>29</sup> Praxí je ověřeno, že motivace, spolu se schopností učit se, tvoří podstatu učení. Jak již bylo výše řečeno, základní jednotkou motivace je vnitřní pohnutka k učení, která vzniká na základě vnitřních potřeb člověka tzv. motiv. Člověk a jeho chování je ovlivňováno celou řadou motivů, z nichž jeden je dominantní. Stav, kdy se člověk chce vzdělávat z vlastního zájmu a pro vlastní uspokojení se nazývá „vnitřní motivací“. Nejsilnější vnitřní motivaci mají lidé, kteří chtějí uspět ve svém profesním životě a mají zájem o společenské dění. V případě, že dochází k situaci, kdy motivem je pobídka, hovoří se o „vnější motivaci“ (např. riziko ztráty zaměstnání - požadavek zaměstnavatele na zvýšení kvalifikace). Motivace je odlišná také podle věku, podle stupně dosaženého vzdělání, podle pohlaví nebo socioekonomického statusu. Obecně platí, že mladší lidé mají motivaci spojenou spíše s výkonem zaměstnání a starší generace s trávením volného času. „Pro podnik je velmi důležité, aby měl vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělání. Např.:

- zlepšení postavení v týmu, ve skupině,
- udržení pracovního místa, funkce,
- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace,
- pracovní postup, získání pracovního místa,
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce,
- vyšší pracovní ohodnocení,
- získání sociálních výhod apod.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. s. 20. ISBN 978-80-86723-66-2.

<sup>30</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 88. ISBN 978-80-247-3651-8.

Obrázek 2: Pyramida motivace učení dospělého



Zdroj: Prachařová, Š. *Motivace ve vzdělávání dospělých*. [online]. © 2012 [ cit. 2013-10-18]. Dostupné z: [http://www.aabyss.cz/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=11&Itemid=5](http://www.aabyss.cz/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=11&Itemid=5)

V některých případech však může docházet i k demotivaci a to například tehdy, kdy je používán příliš autoritativní přístup či nadřazenost lektora vůči studujícím, není dostatek kvalitních učebních materiálů nebo jsou nepříznivé podmínky pro studium. Na demotivaci či přímo nezáměr od samotných účastníků vzdělávání, může mít vliv také laxní přístup ke studiu ostatních ve skupině nebo přehnané nároky či neúspěch ve studiu. Tyto situace motivaci snižují a velice často jsou příčinou nechuti k dalšímu vzdělávání. Nedostatek motivace je jednou z bariér vzdělávání dospělých. Mezi další zásadní bariéry patří např. nedostatek financí, nedostatek času, náročnost vzdělávání, nedůvěra v efektivnost vzdělávání a nízká informovanost. Bariér je však celá řada, za jednu z nich může být také považována celá společnost, která již bere vzdělávání jako samozřejmost a neinvestuje dostatečné množství finančních prostředků.

## 2. VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa nemá ústavní ani zákonnou definici. Neexistuje žádný právní předpis, který by se jí soustavně zabýval. Přesto se tento termín stal ustáleným slovním spojením a je běžně používán, stejně jako termín „orgán veřejné správy“. Obsah pojmu je obvykle vnímán jako „správa věcí veřejných“.

Veřejnou správu však lze chápat jako *“souhrn všech správních činností předmětně souvisejících s vládnutím na ústřední a místní úrovni a s poskytováním veřejných služeb.”*<sup>31</sup> Toto pojetí se nazývá materiálním či funkčním.

Ve funkčním smyslu (veřejná správa je chápána jako druh činnosti) zahrnuje veřejná správa státní správu a samosprávu, která je k výkonu veřejné správy pověřena příslušným zákonem. Samospráva zahrnuje územní samosprávu, kde jde o zastupování zájmů občanů žijících na určitém území a jejím nositelem jsou veřejnoprávní korporace (obce, kraje), a zájmovou samosprávu (profesní, odborářská, náboženská, akademická, komory, svazy, apod.).

Na druhé straně veřejná správa představuje *“souhrn organizačních jednotek a osob, jimiž jsou buď správní úřady jako přímí nositelé veřejné správy, nebo úřední osoby vykonávající úkony správní povahy a nebo zařízení v postavení nepřímých subjektů veřejné správy.”*<sup>32</sup> V tomto případě se jedná o formální, organizační či institucionální pojetí (veřejná správa je chápána jako instituce).

V organizačním smyslu představuje veřejná správa souhrn organizačních jednotek, především správních úřadů jako přímých nositelů veřejné správy. Toto organizační pojetí veřejné správy umožňuje celou řadu dalších členění.

### a) Podle míry zapojení do veřejné správy

instituce vykonávající přímo veřejnou správu

- ministerstva,
- ostatní ústřední správní úřady – např. Úřad práce ČR, Česká správa sociálního zabezpečení apod.,
- územní správní úřady – např. Okresní veterinární správa,

<sup>31</sup> POMAHAČ, R. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. s. 63. ISBN 978-80-7400-447-6.

<sup>32</sup> POMAHAČ, R. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. s. 63. ISBN 978-80-7400-447-6.

- veřejné ozbrojené a neozbrojené sbory – Policie ČR, Hasičský záchranný sbor,
- orgány obcí a krajů – státní správa (tzv. přenesená působnost) i samostatná působnost,
- další instituce – např. profesní komory.

instituce, jejichž poslání je zcela nebo z části jiné, ale svou činností veřejnou správu ovlivňují

- parlament,
- vláda,
- ústavní soud,
- obecné soudy,
- další - např. Nejvyšší kontrolní úřad, ombudsman apod.

## **b) Z územního hlediska**

- a. úroveň ústřední (celostátní, republiková)
- b. úroveň územní (regionální) dále členěná na
  - úroveň krajskou,
  - úroveň okresní,
  - úroveň obecní (místní, lokální),
  - jiné úrovně - např. správní obvody báňských úřadů.<sup>33</sup>

Ve světě neexistuje žádné modelové uspořádání či organizace veřejné správy. Pro stát tedy neexistuje žádný univerzální recept na to, jak organizovat co nejefektivněji veřejný sektor. Rozsah a konkrétní forma organizace veřejné správy je pak ovlivňována faktory ekonomickými, politickými, historickými, kulturně náboženskými atd.

## **2.1 Základní pojmy veřejné správy**

Veřejná správa - veřejnou správu lze globálně vymezit jako činnost, kterou vykonávají státní orgány společně s orgány jiných veřejnoprávních nebo

<sup>33</sup> BRŮNA, M. *Veřejná správa*, Praha: Institut pro místní správu, 2003. s. 10.



soukromoprávních subjektů. Je to správa veřejných záležitostí uskutečňovaných v rozhodující míře jako projev výkonné moci ve státě. Subjektem veřejné správy je tedy stát (státní orgány a instituce místní samosprávy). Z historického hlediska lze říci, že velká změna nastala po roce 1989, kdy padl totalitní režim, a byla nastavena koncepce reformy veřejné správy, na základě které byly připraveny zákony pro její realizaci. Veřejná správa se dělí na státní správu a samosprávu. Veřejná správa vykonává tzv. veřejnou politiku v různých oblastech života jedince a společnosti.

Pracovníci veřejné správy - většina pracovníků veřejné správy je do své funkce ustavována na základě smlouvy, další možnosti jsou volba a jmenování. Zajišťují odborné řešení veřejných úkolů, jsou placeni z veřejných prostředků.

Státní správa - je základem veřejné správy a je vykonávána státem a jeho orgány. Pojem státní správa může tedy být rozdělen jednak na tzv. organizační pojetí (orgány státní správy) a dále na funkční pojetí (výkon státní správy). Subjektem státní správy jsou organizační složky státu, zákon přenáší výkon státní správy na ústřední orgány státní správy (ministerstva) a na další orgány státní správy, z nichž nejnižším stupněm jsou obce.

Samospráva - územně samosprávný celek - je obec a kraj a pro účely zákona č. 312/2002 Sb. o úřednicích územně samosprávných celků též hlavní město Praha, statutární město a městská část hlavního města Prahy. Je to právo určitého společenského mechanismu (například obce) vykonávat, plnit a řešit úkoly samostatně a ve vlastní odpovědnosti.

Samostatná působnost obce - obec spravuje svoje záležitosti samostatně, je vázána zákony a obecně závaznými právními předpisy.

Přenesená působnost obce - jedná se o výkon státní správy, který stát realizuje nepřímo prostřednictvím obcí a jejich orgánů. Při výkonu přenesené působnosti se obec řídí zákony a ostatními obecně závaznými právními předpisy, dále pak také usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy. Přenesená působnost se týká státní správy, u které stát považuje za vhodné svěřit ji obcím, jako představitelům místní samosprávy.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> MADAR, Z. *Slovník českého práva II. díl P-Z*. 1. vyd. Praha: Linde, 1995. s. 1390. ISBN 80-856-4762-1.

Úřad - pod tímto pojmem se rozumí: obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy.

Úředník – pod tímto pojmem se rozumí zaměstnanec územních samosprávných celků, podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu a ostatních úřadů.

Vedoucí úředník – pod tímto pojmem se rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem.

Vedoucí úřadu – pod tímto pojmem se rozumí vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka. V obcích, městských obvodech a městských částech, kde není funkce tajemníka zřízena nebo kde není tajemník ustanoven, plní úkoly vedoucího úřadu starosta.

## **2.2 Funkce veřejné správy**

Základní charakteristika veřejné správy, tedy že je vykonávána ve veřejném zájmu, sleduje veřejné cíle, je více vázána právem a jedná se o činnost především vrchnostenskou, determinuje i její funkce:

- mocenskou – kdy realizuje svou moc ve státě prostřednictvím právního řádu a působením státního zřízení,
- ochrannou (bezpečnostní) – tedy povinnost zajistit a organizovat vnitřní a vnější bezpečnost a pořádek státu,
- organizační - veřejná správa organizuje záležitosti státní, záležitosti institucí a záležitosti občanů,
- regulační - vytváří systém řízení společnosti,
- funkce „služba veřejnosti“ - jedná se o činnosti poskytované ve veřejném zájmu.

Své funkce veřejná správa plní prostřednictvím orgánů veřejné správy a to především v oblasti moci výkonné. Dochází však i k prolínání s ostatními mocemi státu (zákonodárnou a soudní). Například státní správní úřady, ale i kraje a obce vydávají

právní předpisy (není to tedy výsada pouze Parlamentu), byť se jedná o předpisy nižší právní síly (v obcích jsou to například obecně závazné vyhlášky). Správní úřady se prostřednictvím vlády podílejí na tvorbě zákonů (ať už se přímo podílejí na tvorbě zákonů či jsou připomínkovým místem).

## **2.3 Struktura veřejné správy v ČR**

Stávající struktura veřejné správy vychází z Návrhu koncepce reformy veřejné správy, který byl Poslaneckou sněmovnou Parlamentu České republiky schválen v květnu 1999. Poslanecká sněmovna zároveň doporučila vládě připravit reformu veřejné správy, spojením státní správy a samosprávy v jednotnou veřejnou správu, a to na všech územních úrovních.

Reforma veřejné správy však byla nastartována již v roce 1990 a dosud nebyla zcela dokončena. V podstatě byly provedeny její 2 základní etapy. První etapou bylo v roce 1990 - obnovení základní územní samosprávy – obcí, druhou pak vznik vyšších územních samosprávních celků – krajů a v návaznosti na to přenesení kompetencí okresních úřadů na obce a kraje, a zánik okresních úřadů k 31. 12. 2002. V rámci koncepce reformy veřejné správy, by mělo dojít ještě k další, třetí etapě, a to k decentralizaci kompetencí ústředních orgánů státní správy (zejména ministerstev) a jejich související reformě (zeštíhlení).

V České republice byl zvolen tzv. smíšený model veřejné správy, tzn., že obce a kraje vykonávají vedle samostatných působností také státní správu v přenesené působnosti. Smíšený (někdy též spojený) model veřejné správy je objektivně nejlevnější a podporuje občanskou společnost, vnímání významu místní a regionální samosprávy ze strany veřejnosti. Motivace ke vstřícné, přátelské službě veřejnosti a k dodržování práva i zásad morálky je v takovém systému nejvyšší. Tento model také nejlépe odpovídá principu subsidiarity - rozhodování a zodpovědnost ve veřejných záležitostech se dle uvedeného principu má odehrávat na tom nejnižším stupni veřejné správy, tedy co nejbližše občanům. Zkušenosti s fungováním stávajícího smíšeného modelu veřejné správy jsou převážně pozitivní.

Ve státní správě se lze však setkat i s modelem vertikálně řízených, resortně organizovaných orgánů státní správy - zejména finanční, přesněji daňová správa, správa sociálního zabezpečení, katastrální úřady, statistika, hygienická služba,

veterinární správa, obchodní inspekce, školská inspekce, inspekce životního prostředí, správa majetkových hodnot státu apod.

## 2.4 Státní správa

Státní správa je tou částí veřejné správy, která se uskutečňuje jménem státu a v jeho zájmu, je realizací moci výkonné. Státní správa slouží k zabezpečení exekutivy, jejím úkolem je provádění zákonů (prováděcí charakter státní správy), je vázána zákony (podzákonný charakter). Zároveň má státní správa pravomoc nařizovat – vydávat správní akty, které jsou pro jejich příjemce závazné (nařizovací charakter). Státní správa se vyznačuje formálně zakotvenou hierarchickou strukturou. Vrcholným orgánem výkonné moci je vláda. Vláda je odpovědná Poslanecké sněmovně. Vláda řídí, kontroluje a sjednocuje činnost ministerstev. Ministerstva připravují návrhy zákonů a jiných právních předpisů dbají o zachování zákonnosti v okruhu své působnosti. Aktuálně v České republice působí tyto ústřední orgány státní správy: *„Ministerstvo financí, Ministerstvo zahraničních věcí, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo kultury, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zemědělství, Ministerstvo obrany, Ministerstvo dopravy a Ministerstvo životního prostředí. V čele ministerstva stojí vždy člen vlády.“*<sup>35</sup>

Dalšími ústředními orgány státní správy jsou například: Český statistický úřad, Český úřad zeměměřický a katastrální, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže či Úřad vlády České republiky. Mají celostátní územní působnost a dílčí působnost věcnou. I další správní úřady mají celostátní působnost a jsou zpravidla podřízeny ministerstvům. Jedná se například o Českou školní inspekci podřízenou Ministerstvu školství či Českou obchodní inspekci, podřízenou Ministerstvu průmyslu a obchodu. Řada dalších správních úřadů je zmíněna a zřízena ve zvláštních zákonech. Na nižším stupni hierarchie státní správy působí správní úřady, jejichž působnost je věcná, i územní – například Finanční ředitelství a finanční úřady, Úřady práce či Okresní správy sociálního zabezpečení. V některých případech je státní správa vykonávána též veřejnými sbory - např. Policie ČR, Vězeňská služba nebo i jinými subjekty - např. stanice technické kontroly. Zvláštní kategorii tvoří správní úřady, které nejsou součástí

---

<sup>35</sup> Český informační server. *Adresář úřadů* [online]©. 2012 [cit. 2013-10-02]. Dostupné z: [http://urady.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/druhy\\_uradu](http://urady.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/druhy_uradu).

hierarchické soustavy státní správy řízené vládou a ani nejsou vládě, ministerstvu či jinému ústřednímu správnímu úřadu ze své činnosti odpovědny, např. Úřad pro ochranu osobních údajů či Rada pro rozhlasové a televizní vysílání.

Státní správa tedy může být vykonávána buď přímo, anebo nepřímo (podle subjektů, které ji reálně vykonávají). Přímo státní správu vykonávají státní orgány, jednotlivé organizační složky státu. Nepřímá státní správa je vykonávána veřejnoprávními korporacemi (obce, kraje) – tzv. přenesená působnost či jinými subjekty, jimž byl výkon státní správy propůjčen na základě zákona.

## **2.5 Územní samospráva**

„Územní samospráva je veřejnou správou uskutečňovanou jinými subjekty, než je stát - konkrétně kraji a obcemi. Územní samosprávu v ČR vykonávají obce, kraje a hlavní město Praha, které je zároveň obcí i krajem.“<sup>36</sup>

V České republice existuje dvoustupňový systém územní samosprávy. Základní územní samosprávné celky představují obce, vyšší územní samosprávné celky kraje. Nejedná se však přímo o hierarchickou strukturu (ve smyslu nadřízenost, podřízenost), neboť každý celek má své samostatné kompetence, do kterých jiný územní samosprávný celek nemůže zasahovat.

### **2.5.1 Obce – základní územní samosprávné celky**

K obnově obecní samosprávy došlo v ČR v roce 1990 zákonem o obcích. Území obce tvoří jedno či více katastrálních území, větší obce se mohou členit na části. Obce se od sebe liší rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti.

Obec, její kompetence, orgány i působnost stanoví zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, který mimo jiné uvádí: „*Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek. Obec vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Obec pečuje*

---

<sup>36</sup> BRŮNA, M. *Veřejná správa*, Praha: Institut pro místní správu, 2003. s. 12.

*o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.*<sup>37</sup>

### **2.5.2 Samostatná působnost obce**

V samostatné působnosti obec spravuje zastupitelstvo. Zastupitelstvo ze svých členů volí starostu, případně místostarostu (místostarosty). Starosta je za výkon své funkce zastupitelstvu odpovědný a zastupuje obec navenek. Místostarosta zastupuje starostu v době nepřítomnosti. Výkonným orgánem obce je rada obce. V obcích, kde rada není, je to starosta. Rada obce je tvořená starostou a radními – členy zastupitelstva zvolenými do rady obce.

Starosta zároveň stojí v čele obecního úřadu, který dále tvoří místostarosta, tajemník (pokud je tato funkce zřízena) a zaměstnanci obecního úřadu. Obecní úřad plní úkoly, které mu uložilo v samostatné působnosti zastupitelstvo či rada obce a vykonává přenesenou působnost.

Zastupitelstvo si může zřídit jako své iniciativní a kontrolní orgány výbory. Povinně musí být zřízeny výbory kontrolní a finanční. U obcí, které jsou členěny na části, mohou být zřízeny osadní výbory. Zastupitelstvo města Doksy má kromě finančního a kontrolního výboru dále zřízen výbor pro rozvoj a osadní výbory v přidružených obcích Žďár, Kruh, Obora, Zbyny a Staré Splavy.

Rada obce si jako poradní orgány zřizuje komise. Komise může být též zřízena pro výkon přenesené působnosti obce (typicky přestupková komise). Rada města Doksy zřídila komise pro občanské záležitosti, sociální komisi, komisi cestovního ruchu, sportovní komisi a komisi pro dopravu a pořádek.

*„Do samostatné působnosti dle zákona o obcích patří:*

- *hospodaření obce,*
- *rozpočet a závěrečný účet obce,*
- *peněžní fondy obce,*
- *právnícké osoby a organizační složky obce+ účast obce v právníckých osobách,*
- *osobní a věcné výdaje na činnost obecního úřadu a zvláštních orgánů obce,*

---

<sup>37</sup> Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů.

- organizace, řízení, personální a materiální zabezpečení obecního úřadu,
- vydávání obecně závazných vyhlášek obce,
- místní referendum,
- obecní policie,
- ukládání pokut za správní delikty,
- program rozvoje územního obvodu obce,
- územní plán obce, regulační plán a vyhlášení jejich závazné části obecně závaznou vyhláškou,
- spolupráce s jinými obcemi atd.

Na základě zvláštních zákonů patří dále do samostatné působnosti obce:

- místní poplatky,
- zřizování jednotky dobrovolných hasičů a zabezpečení úkolů požární ochrany v obci,
- zajišťování připravenosti obce na mimořádné situace,
- podílení se na provádění záchranných a likvidačních prací a na ochraně obyvatelstva,
- zřizování a správa předškolních zařízení, základních škol, základních uměleckých škol a zařízení jim sloužících,
- zřizování zdravotnických zařízení a ochrana veřejného zdraví,
- ochrana před alkoholismem a jinými toxikomaniemi.

„Obec spravuje samostatně záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, pokud nejsou svěřeny krajům a pokud nejde o přenesenou působnost orgánů obce nebo o působnost, která je zvláštním zákonem svěřena správním úřadům, a záležitosti, které do samostatné působnosti obce svěří zákon. Pokud zákon nestanoví, zda se jedná o samostatnou či přenesenou působnost, platí, že se jde o samostatnou působnost.“<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. Praha: v Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 27-28.

### 2.5.3 Přenesená působnost

*„Orgány všech obcí vykonávají přenesenou působnost ve věcech, které stanoví zvláštní zákony v základním rozsahu a pro svůj správní obvod, který je totožný s územním obvodem obce.“<sup>39</sup>*

Obce se základním výkonem přenesené působnosti – všechny obce

Obce s rozšířeným výkonem přenesené působnosti:

- pověřené obecní úřady
- obce s rozšířenou působností

Orgány obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností vykonávají vždy přenesenou působnost v základním rozsahu svěřeném obcím a vedle této přenesené působnosti vykonávají ve stanoveném správním obvodu i přenesenou působnost svěřenou jim zvláštními zákony. Platí, že obec s rozšířenou působností je zároveň obcí s pověřeným obecním úřadem. Které obce budou vykonávat základní, a které rozšířený výkon státní správy v přenesené působnosti, stanovil zákon č. 314/2002 Sb. (O stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností).

Pověřených obecních úřadů je 388, obcí s rozšířenou působností 205. Konkrétně město Doksy je městem s pověřeným obecním úřadem (tedy tzv. obcí II. stupně). Do jeho správního obvodu patří dalších 11 obcí. Zároveň město Doksy spadá do obvodu obce s rozšířenou působností Česká Lípa, která vykonává státní správu v přenesené působnosti pro dalších 40 obcí, z toho jsou 3 obce s pověřeným obecním úřadem (kromě Doks ještě Mimoň a samotná Česká Lípa). Celé území je pak součástí Libereckého kraje.

---

<sup>39</sup> Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. Praha: v Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 28.



Obrázek 3: Liberecký kraj

*Liberecký kraj*



Zdroj: Kolektiv autorů. Veřejná správa v České republice. Praha: v Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 114

*„Orgány obce v přenesené působnosti:*

- *vydávají nařízení obce,*
- *rozhodují o místních a účelových komunikacích,*
- *projednávají přestupky,*
- *jsou vodoprávním úřadem a spravují drobné toky,*
- *jsou povodňovým orgánem,*
- *jsou orgánem ochrany přírody a ochrany ovzduší.*

*Orgány obce s pověřeným obecním úřadem v přenesené působnosti:*

- *jsou oprávněny rozhodovat v prvním stupni ve správním řízení o právech, právem chráněných zájmech a povinnostech osob, pokud zvláštní zákon nestanoví jinou příslušnost,*
- *zajišťují volby do Parlamentu České republiky, do zastupitelstev krajů, do zastupitelstev obcí a do Evropského parlamentu,*
- *jsou orgánem ochrany přírody,*
- *jsou orgánem ochrany zemědělského půdního fondu atd..*

*Orgány obce s rozšířenou působností v přenesené působnosti:*

- *vydávají řidičské průkazy,*
- *vedou registry motorových vozidel,*

- jsou silničním správním úřadem pro silnice II.a III.třídy,
- zajišťují ochranu kulturních památek v územním obvodu,
- zajišťují sociálně-právní ochranu dětí,
- vydávají občanské průkazy a cestovní doklady,
- vedou registry obyvatel,
- vykonávají státní správu lesů,
- rozhodují na úseku rybářství a myslivosti,
- jsou vodoprávním úřadem a vydávají souhlasy k vodním stavbám,
- jsou povodňovým orgánem a řídí ochranu před povodněmi,
- podílejí se na hospodaření s odpady, zpracovávají evidenci odpadů, udělují souhlas k nakládání s odpady,
- jsou orgánem ochrany přírody a ochrany ovzduší,
- jsou orgánem zemědělského půdního fondu,
- jsou živnostenským úřadem atd..<sup>40</sup>

#### **2.5.4 Kraje – vyšší územní samosprávné celky**

*„Kraj je územním společenstvím občanů, kterému náleží právo na samosprávu. Má vlastní majetek a vlastní příjmy vymezené zákonem a hospodaří s nimi. V právních vztazích vystupuje vlastním jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a potřeby svých občanů.“<sup>41</sup>*

<sup>40</sup> Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 28.

<sup>41</sup> Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 29. Postavení a pravomoci krajů jsou vymezeny zvláštním zákonem (č. 129/2000 Sb.).

Obrázek 4: Kraje České republiky



Zdroj: Mapa krajů ČR, *Zemepis.com*. [online]©. [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://www.zemepis.com/krajecr.php>

### 2.5.5 Samostatná působnost kraje

Kraj spravuje zastupitelstvo kraje, dalšími orgány jsou rada kraje, hejtman a krajský úřad. Zastupitelstvo kraje je voleným orgánem kraje. Ze svých členů volí hejtmana a jeho náměstka (či náměstky). Hejtman je za výkon své funkce zastupitelstvu odpovědný a zastupuje kraj navenek. Náměstek hejtmana jej zastupuje v době nepřítomnosti. Zastupitelstvo má právo předkládat návrhy zákonů Poslanecké sněmovně a vydává obecně závazné vyhlášky kraje. Výkonným orgánem kraje je rada kraje, kterou tvoří hejtman, náměstek hejtmana (náměstci hejtmana) a další osoby zvolené z řad členů zastupitelstva.

Vedle výše zmíněných orgánů může kraj ustavovat i další orgány, obdobně jako v případě obcí. Zastupitelstvo zřizuje pro iniciativní i kontrolní funkce výbory. Povinně zřizovanými výbory jsou finanční, kontrolní a výbor pro výchovu, vzdělávání a zaměstnanost.

Dalším orgánem kraje je krajský úřad, který plní úkoly, uložené mu v samostatné působnosti zastupitelstvem nebo radou, a napomáhá činnosti výborů

a komisí. Dále krajský úřad plní úkoly v přenesené působnosti, které nejsou svěřeny zastupitelstvu, radě, či zvláštnímu orgánu. V jeho čele stojí ředitel, zodpovědný hejtmanovi.

*„Kraj spravuje své záležitosti samostatně. V případě, že byl kraji svěřen výkon státní správy, vykonávají ji orgány kraje jako svou přenesenou působnost. Kraj má povinnost zabezpečit výkon přenesené působnosti ve svém správním obvodu. Pokud zvláštní zákon upravuje působnost krajů a nestanoví, že se jedná o přenesenou působnost, platí, že se jde o samostatnou působnost.“<sup>42</sup>*

Při výkonu samosprávy se kraj řídí jen právním řádem. Samostatnou působnost kraje vymezuje zákon o krajích a patří sem:

- *„hospodaření kraje,*
- *rozpočet a závěrečný účet kraje,*
- *peněžní fondy kraje,*
- *právnícké osoby a organizační složky kraje a účast kraje v právníckých osobách,*
- *osobní a věcné výdaje na činnost obecního úřadu a zvláštních orgánů obce,*
- *organizace, řízení, personální a materiální zabezpečení krajského úřadu,*
- *vydávání obecně závazných vyhlášek,*
- *zákonodárná iniciativa vůči Poslanecké sněmovně,*
- *aktivní legitimace k podání ústavní samosprávné stížnosti a návrhu na zrušení podzákonného právního předpisu Ústavním soudem z důvodu nezákonnosti či neústavnosti,*
- *program rozvoje kraje,*
- *územně plánovací dokumentace pro území kraje a vyhlášení její závazné části obecně závaznou vyhláškou,*
- *spolupráce s jinými kraji, účast v regionech soudržnosti (NUTS II),*
- *dopravní obslužnost na území kraje,*
- *koncepce rozvoje cestovního ruchu,*
- *ukládání pokut v samostatné působnosti, atd.*

*Na základě zvláštních zákonů patří dále do samostatné působnosti kraje:*

---

<sup>42</sup> Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 29.

- *koncepce rozvoje památkové péče, prováděcí plány zachování a obnovy kulturních památek,*
- *zajišťování přípravy na mimořádné události, provádění záchranných a likvidačních prací a podílení se na ochraně obyvatelstva,*
- *střední školství, odborná učiliště, speciální základní školy, konzervatoře,*
- *krajská zařízení a ústavy sociální péče, zařízení sociálně výchovné činnosti, zařízení odborného poradenství pro děti, zařízení pro výkon pěstounské péče,*
- *zřizování zařízení zdravotnické péče, záchranné služby, protialkoholního zařízení,*
- *ochrana před alkoholismem a jinými toxikomaniemi,*
- *koncepce odpadového hospodářství kraje,*
- *účastnictví při řízení o posuzování vlivů na životní prostředí, zpracovávání strategie ochrany přírody, koncepce ochrany ovzduší atd..<sup>43</sup>*

### **2.5.6 Přenesená působnost kraje**

V oblasti přenesené působnosti jsou orgány kraje podřízeny příslušným ministerstvům.

*„Na základě zvláštních zákonů patří do přenesené působnosti kraje:*

- *odvolací řízení v 1. instanci,*
- *kontrola výkonu státní správy orgány obcí a metodická pomoc obcím,*
- *přezkoumávání hospodaření obce, pokud o to obec požádá,*
- *výkon dozoru nad zákonností ve státní správě a samosprávě obcí,*
- *oprávnění rozhodnout v případech nečinnosti obecních úřadů v přenesené působnosti o jejím výkonu jiným obecním úřadem,*
- *povolování zvláštního užívání silnic II. a III. třídy,*
- *výkon státní památkové péče v oblasti národních kulturních památek,*
- *zprostředkování osvojení a pěstounské péče,*
- *rozhodování na úseku myslivosti,*
- *rozhodování na úseku rybářství,*

---

<sup>43</sup> Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 30.

- *vedení a zpracování evidence odpadů, schvalování nakládání s nebezpečnými látkami,*
- *řízení prevence závažných havárií,*
- *výkon na úseku ochrany přírody, ovzduší a zemědělského půdního fondu,*
- *výkon agendy krajských živnostenských úřadů atd.*<sup>44</sup>

## 2.6 Úředník veřejné správy

Definovat pojem úředník veřejné správy je ještě obtížnější, než definovat pojem veřejná správa. V zásadě lze říci, že není úředníkem každý, kdo pracuje ve veřejné správě a zároveň platí, že je rozdíl mezi úředníkem územního samosprávného celku a úředníkem centrálního orgánu.

V současné době existují v českém právním řádu dva zákony upravující problematiku úředníků. Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Autorka práce bohužel musí konstatovat, že Česká republika je jedinou zemí EU, která doposud nemá účinný zákon o státní službě. Český parlament přijal na základě požadavků EU již v roce 2002 služební zákon (č. 218/2002 Sb.), jeho účinnost však byla již několikrát odložena, v současné době do 1. 1.2015. Již dvacet let tak nebyla naplněna Ústava České republiky, která se zavedením zákona počítá.

Naproti tomu postavení úředníků územních samosprávných celků poměrně podrobně upravuje výše uvedený zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků (dále ÚSC). Tento zákon upravuje některé podmínky pracovního poměru úředníků ÚSC a jejich vzdělávání a zároveň říká, kdo rozhodně úředníkem není (kromě zaměstnanců organizačních složek ÚSC a zaměstnanců orgánů ÚSC, jsou to dále ti zaměstnanci, kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí).

---

<sup>44</sup> Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 30.

*„V právním řádu České republiky představuje zákon o úřednících zcela novou právní úpravu postavení zaměstnanců územních samosprávných celků, neboť do jeho účinnosti se pracovněprávní vztahy zaměstnanců ÚSC řídily obecnými pracovněprávními předpisy, zejména zákoníkem práce.“<sup>45</sup>*

Hlavními důvody přijetí výše uvedeného zákona byla kolísavá odborná úroveň zaměstnanců ve veřejné správě a ne vždy transparentní proces přijímání nových zaměstnanců. S nedostatkem pravidel byla spojená i poměrně vysoká fluktuace v oblasti veřejné správy, nedostatečný systém vzdělávání a často nedostatečná úroveň vzdělávacích programů. Mezi velmi kritizovanou praxí patřilo i zasahování volených představitelů ÚSC do personální problematiky.

Výše uvedené problémy se zákonodárci pokusili vyřešit jasným stanovením pravidel, od kterého si slibovali zkvalitnění práce územních samosprávných celků, jako přímého důsledku zkvalitnění práce kvalifikovaných úředníků.

Dosavadní zkušenosti z veřejné správy nasvědčují tomu, že se tento záměr do značné míry naplnit podařilo. Po zavedení zákona došlo postupně ke zvýšení profesionality úředníků a k jejich stabilizaci. Velkou zásluhu na tom pravděpodobně má i posílení pravomocí vedoucích úřadů a zvýšení jejich nezávislosti na volených orgánech, neboť zákon jim mimo jiné ukládá řídit úřad ÚSC v pracovněprávních záležitostech.

Zákon se vztahuje na úředníky obcí, měst, statutárních měst, krajů, hlavního města Prahy, a jeho městských částí. Zákon uvádí, že *„...úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“<sup>46</sup>*

Ze zákona též vyplývá, co je považováno za správní činnosti: *„Správními činnostmi se pro účely tohoto zákona rozumí plnění úkolů v samostatné nebo*

<sup>45</sup> Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 55.

<sup>46</sup> *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků §2, odst.4, In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 114. ISSN 1211 – 1244. Dostupné <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb114-02.pdf>.*

*přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů.*<sup>47</sup>

Z výše uvedeného je zřejmé, že ne všichni zaměstnanci územních samosprávných celků jsou úředníky a na ne všechny tyto zaměstnance se proto uvedený zákon vztahuje. Pro každý z ÚSC je tedy klíčové provést systemizaci pracovních míst a určit, které pracovní místo lze považovat za místo úřednické a které nikoliv.

### **2.6.1 Úředník územního samosprávného celku**

Úředníkem územního samosprávného celku je takový zaměstnanec ÚSC, který se podílí na výkonu správních činností a je zařazen do úřadu územního samosprávného celku.

Pracovní poměr zaměstnanců ÚSC, kteří nejsou úředníky, se řídí Zákoníkem práce a dalšími pracovněprávními předpisy, přičemž ustanovení zákona o úřednících se na ně nevztahují. Jak z dalšího textu vyplývá, na pracovníky zařazené na místech úředníků jsou kladeny výrazně vyšší nároky a to nejen v oblasti vzdělávání.

Zákon o úřednících nad rámec zákoníku práce stanoví předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka. Úředníkem se může stát pouze osoba starší 18 let, způsobilá k právním úkonům, ovládající jednacím jazyk, bezúhonná. Úředníkem se tak může stát i cizí státní občan, pokud má v České republice trvalý pobyt a splňuje ostatní podmínky, včetně ovládnutí jednacím jazyka (češtiny).

Informace o obsazování volného místa musí být zveřejněna (veřejná výzva). Pro úředníky ÚSC vyšších stupňů (od úrovně pověřeného obecního úřadu, tedy od obsazení úřednického místa na obci II. či III. stupně, stejně jako magistrátů či krajů) je dokonce povinné výběrové řízení (pokud je uzavírána smlouva na dobu neurčitou). Zákon zároveň velmi podrobně říká, jaké jsou náležitosti takového výběrového řízení. Stanoví lhůty, způsob podávání přihlášek, způsob posouzení přihlášek (komise) a způsob uzavření a vyhodnocení výběrového řízení.

---

<sup>47</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků §2, odst. 3, In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114. ISSN 1211 – 1244. Dostupné <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb114-02.pdf>.



Pracovní poměr úředníka je uzavírán téměř výhradně na dobu neurčitou. Smlouvu na dobu určitou lze uzavřít pouze v případě, že je třeba zajistit časově omezenou správní činnost nebo nahradit dočasně nepřítomného úředníka (především z důvodu mateřské či rodičovské dovolené, pracovní neschopnosti delší než 3 měsíce či výkonu civilní nebo vojenské služby, případně z důvodu výkonu veřejné funkce).

Zákon velmi podrobně definuje povinnosti úředníka (kodex úředníka - příloha A). Zde především zdůrazňuje povinnost úředníků jednat ve veřejném zájmu, jednat a rozhodovat nestranně, dodržovat Ústavu ČR, zákony a ostatní předpisy. Mezi uložené povinnosti patří mimo jiné i povinnost zdržet se jednání, které by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost územního samosprávného celku. Úředníkům je též zakázáno vykonávat další výdělečnou činnost bez předchozího písemného souhlasu ÚSC, u něhož je úředník zaměstnán. Výjimku tvoří činnosti vědecké, publikační či pedagogické a činnosti znalce či tlumočnicka.

### **2.6.2 Vedoucí úředníci a vedoucí úřadů**

*„Vedoucím úředníkem se rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem podle zákoníku práce. Vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se dle zákoníku práce rozumějí jeho statutární orgány, jiní zaměstnanci, zejména vedoucí organizačních útvarů, jejichž funkce vyplývá z organizačních předpisů, jakož i další zaměstnanci, kteří jsou pověřeni vedením na jednotlivých stupních řízení u zaměstnavatele. Tyto osoby jsou oprávněny stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům (musí mít alespoň jednoho podřízeného zaměstnance) pracovní úkoly, organizovat, řídit, kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny.“<sup>48</sup>*

Vedoucí úředníci a vedoucí úřadů jsou do svých funkcí jmenováni. Kromě podmínek pro uzavření pracovního poměru, které jsou vyžadovány pro vznik pracovního poměru řadového úředníka, se pro jmenování vedoucího úřadu a jmenování vedoucího úředníka vyžaduje též splnění dalších předpokladů stanovených zvláštním zákonem. Jedná se především o ověření morálního kreditu, proto uchazeč o funkci vedoucího úřadu či vedoucího úředníka dokládá, že lustračním osvědčením a čestným prohlášením, že v období od 25. 2. 1948 do 17. 11. 1989 nebyl např. příslušníkem Státní bezpečnosti, nebyl evidován například jako informátor nebo ideový spolupracovník Státní bezpečnosti či nebyl příslušníkem Lidových milicí.

---

<sup>48</sup> Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. s. 57.

Vedoucím úřadu se navíc může stát pouze uchazeč, který kromě výše uvedených podmínek pro vznik pracovního poměru úředníka a doložení čistého lustračního osvědčení, splňuje podmínku nejméně tříleté praxe jako vedoucí zaměstnanec nebo tříleté praxe při výkonu správních činností ve veřejné správě nebo ve funkci dlouhodobě uvolněného zastupitele. Délka praxe pak musí být splněna v průběhu 8 let bezprostředně předcházejících jmenování do funkce.

Nároky na vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů jsou podobné nárokům kladeným na vzdělávání řadových úředníků.

Kromě zvýšených nároků na vzdělávání a etiku však zákon o úřednících garantuje úředníkům ÚSC i větší jistoty při ztrátě zaměstnání, než zákoník práce. Především tím, že v § 13 stanoví tzv. další odstupné, které je vyplaceno v případě, že ÚSC ruší pracovní místo a vzniká nárok na odstupné dle zákoníku práce. Pak má zaměstnanec ÚSC zařazený jako úředník nárok na další odstupné a to až ve výši čtyřnásobku průměrného měsíčního výdělku (to pokud odpracoval 20 a více let jako úředník v hlavním pracovním poměru).

Větší jistotu pak dává i vedoucím úředníkům, neboť taxativně stanoví důvody, kdy je možné vedoucího úředníka (i vedoucího úřadu) z funkce odvolat. Tyto důvody jsou výlučné, tzn., že odvolání z funkce z jiných, než v zákoně vyjmenovaných důvodů či bez udání důvodu je vyloučeno. Důvodem pro odvolání mohou být např. situace, kdy vedoucí úředník pozbyl některý z předpokladů pro vznik funkce úředníka (v úvahu přichází především ztráta bezúhonnosti) či porušil-li závažným způsobem některou ze svých zákonem stanovených povinností nebo dopustil-li se nejméně dvou méně závažných porušení zákonem stanovených povinností v době posledních 6 měsíců, nebo neukončil-li vzdělávání vedoucích úředníků ve stanovené lhůtě (do dvou let od jmenování do funkce).

Zároveň zákon stanoví, že odvoláním z funkce pracovní poměr nekončí a zaměstnavatel je tak povinen odvolanému vedoucímu úředníkovi nabídnout jiné pracovní místo.

### **2.6.3 Státní úředníci**

Jak je uvedeno výše, problematiku postavení státních úředníků upravuje dosud neúčinný zákon č. 218/2002 Sb. Z toho vyplývá, že v současné době státní služba

žádným způsobem ošetřena není, není stanoven jednotný postup pro uzavírání pracovních poměrů v jednotlivých státních úřadech, nejsou stanovena ani práva ani povinnosti státních úředníků. Zákon č. 218/2002 Sb., o obcích stanovil především právní poměry státních zaměstnanců, organizační věci státní služby, přípravu fyzických osob na službu, služební vztahy státních zaměstnanců v jednotlivých správních úřadech, odměňování státních zaměstnanců i ostatních zaměstnanců v pracovním poměru ve správních úřadech a další organizační věci vztahující se k zaměstnávání ve státní správě. Zákon jasně definoval okruh organizací, které vykonávají státní službu a jejich zaměstnanci tedy mohou být státními úředníky, upřesnil předepsané vzdělání a služební označení státních zaměstnanců, včetně zaměstnanců v zahraniční službě. Namísto funkce „vedoucí úředník“ zavedl termín „představený“ a definoval, kdo je představeným, co jsou služební orgány, služební označení a stanovil předepsané vzdělání.

Za zásadní lze považovat oddíl věnovaný služebním předpisům, kdy služební předpis zejména stanoví rozsah oprávnění představených dávat státním zaměstnancům závazné příkazy k výkonu služby a upřesnil, že služební předpisy mohou být vydávány pouze písemně.

Významným přínosem zákona mohla být též povinná systemizace pracovních míst, navázaná na jasné stanovení objemu rozpočtu ve vztahu k systemizovaným pracovním místům.

Zákon o státní službě dále upravuje problematiku služebního poměru a druhu služby, stanoví povinnosti státních zaměstnanců či řeší kárnou odpovědnost. Zákon se též podrobně zabývá rovnými příležitostmi ve státní službě a prevencí diskriminace. Významnou součástí zákona je i tzv. definitiva – tedy příspěvek k důchodu v závislosti na počtu let odpracovaných ve státní službě. Podrobně je zde řešeno též odměňování státních zaměstnanců, včetně závazných platových tříd a jejich podrobné charakteristiky.

### 3. VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Zcela zásadní částí zákona je část věnující se vzdělávání úředníků. Jejímž cílem nepochybně bylo garantovat kvalitní výkon veřejné správy prostřednictvím vzdělaných a odborně erudovaných zaměstnanců. Zákon pak podrobně stanoví, kdo je oprávněn poskytovat úředníkům vzdělání a stanoví tři základní kategorie pro vzdělávání úředníků:

- vstupní
- průběžné
- přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti ZOZ

a zároveň stanoví povinný minimální rozsah průběžného vzdělávání na 18 dnů v průběhu 3 let.

Pokud tedy vedoucí úředník (vedoucí úřadu) nemá z minulého působení zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, musí se zúčastnit vstupního vzdělávání. Vedoucí jsou též povinni prohlubovat si kvalifikaci účastí na vzdělávání vedoucích úředníků, neboť řízení úředníků zajišťuje organizace především prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků.

Je samozřejmě v zájmu územních samosprávných celků, aby se snažily stabilizovat své pracovníky, aby nedocházelo k plýtvání veřejnými prostředky na dlouhá a náročná školení, po jejichž absolvování odchází zaměstnanci do jiných úřadů či organizací. I proto zákon stanoví, že *„úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků a jehož náklady hradil územní samosprávný celek, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru k tomuto územnímu samosprávnému celku po dobu 3 let.“*<sup>49</sup>

Každý zaměstnanec je povinen si plnit své základní povinnosti, mezi které patří i prohlubování kvalifikace. Zajištění kompetentních a kvalifikovaných pracovníků je velice důležité pro kvalitní plnění úkolů samosprávy a výkonu státní správy. Systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků je stanoven zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC. Před účinností tohoto zákona nebyl systém vzdělávání nastaven tak, aby byla zajištěna kvalitní odborná úroveň úředníků, potřebná pro

<sup>49</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků § 27, In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114. ISSN 1211 – 1244. Dostupné <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb114-02.pdf>.

efektivní výkon státní správy. Zákon o úřednících územně samosprávných celků definoval zcela novou právní úpravu vzdělávání úředníků, která je založena na několika vzájemně propojených zásadách:

- územní samosprávný celek je povinen zajistit vzdělávání úředníků a prohlubovat jejich kvalifikaci,
- je povinen vést plán vzdělávání úředníků územně vzdělávacích celků po dobu 3 let po sobě následujících, v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů,
- je povinen zařadit úředníka do plánu vzdělávání nejpozději do 1 roku od nástupu do zaměstnání,
- vzdělávání úředníků je vždy zajišťováno vzdělávací institucí, která má akreditaci v souladu se vzdělávacím programem.

Při plánování vzdělávacích aktivit vychází město Doksy jednak z potřeb skupinových (odborné úseky), tak z potřeb individuálních (zaměstnanci).

Přihlíženo je především ke:

- zpracovanému plánu vzdělávání,
- splnění legislativních požadavků,
- hodnocení efektu vzdělávací akce.

Tajemnice úřadu vede evidenci o absolvovaných školeních a vydaných osvědčeních a eviduje zákonné požadavky a požadavky rozvoje zaměstnance. Nabídku jednotlivých vzdělávacích programů získávají zaměstnanci od tajemnice úřadu či z nabídky konkrétních vzdělávacích institucí.

### **3.1 Legislativní rámec**

Vzhledem k odložení účinnosti zákona č. 218/2002 Sb., o obcích vzdělávání ve státní správě, tedy ve správních úřadech upravuje pouze usnesení Vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, rozhodnutí MŠMT z července 2008, které se stanoví seznam standardizovaných jazykových zkoušek pro účely „Systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech“ a prováděcí metodika k pravidlům vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, dostupná na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR. Úplný výčet správních úřadů, na jejichž pracovníky se vztahují Pravidla

vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, je uveden na webových stránkách Úřadu vlády České republiky.

Vzdělávání úředníků samosprávných celků, tedy úředníků krajů, obcí, městysů, měst, statutárních měst, hlavního města Prahy a jeho městských částí je upraveno těmito právními předpisy:

- zákonem č. 312/2002 Sb., o územních samosprávných celcích a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- vyhláškou č. 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků;
- vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Před účinností výše uvedeného zákona nebyl systém vzdělávání nastaven tak, aby byla zajištěna kvalitní odborná úroveň úředníků, potřebná pro efektivní výkon státní správy. Až zákon o úřednících územně samosprávných celků definoval zcela novou právní úpravu vzdělávání úředníků, která je založena na několika vzájemně propojených zásadách:

- územní samosprávný celek je povinen zajistit vzdělávání úředníků a prohlubovat jejich kvalifikaci,
- je povinen vést plán vzdělávání úředníků územně vzdělávacích celků po dobu 3 let po sobě následujících, v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů,
- je povinen zařadit úředníka do plánu vzdělávání nejpozději do 1 roku od nástupu do zaměstnání,
- vzdělávání úředníků je vždy zajišťováno vzdělávací institucí, která má akreditaci v souladu se vzdělávacím programem.

Územní samosprávný celek zajišťuje vzdělávání prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích institucí či vlastních akreditovaných programů. Zákon o úřednících územně samosprávných celků řeší vzdělávání úředníků, ale tuto pozici nevykonávají všichni zaměstnanci úřadů. Ostatní zaměstnanci prochází vzdělávacím procesem, který je v souladu se zákoníkem práce. O účasti na tomto vzdělávání rozhoduje vedoucí úřadu.

Každý územní samosprávný celek zpracovává časový plán prohlubování kvalifikace úředníka – vzdělávací plán.

Vzdělávací plán je ÚSC povinen vypracovat nejdéle do jednoho roku od vzniku pracovního poměru úředníka. V souladu se zákonem musí tento plán obsahovat alespoň 18 vzdělávacích (školicích) dnů v průběhu nejbližší 3 let. Plán obvykle zpracovává přímý nadřízený daného úředníka a následně je úředníkem i zaměstnavatelem odsouhlasen. Plnění vzdělávacího plánu by mělo probíhat 1x ročně a plán by měl být průběžně aktualizován. Zákon nicméně lhůtu pro hodnocení plánu stanoví nejméně 1x za 3 roky.

Část zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC zaměřená na vzdělávání úředníků, je pro zvyšování kvality služeb poskytovaných veřejnou správou, především územními samosprávnými celky, zcela zásadní. Cílem přijetí zákona nepochybně bylo garantovat kvalitní výkon veřejné správy prostřednictvím vzdělaných a odborně erudovaných zaměstnanců. Zákon pak podrobně stanoví, kdo je oprávněn poskytovat úředníkům vzdělání a stanoví 4 základní pilíře pro vzdělávání úředníků:

- průběžné vzdělávání,
- přípravu a ověření zvláštní odborné způsobilosti ZOZ,
- vstupní vzdělávání,
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů,

a zároveň stanoví povinný minimální rozsah průběžného vzdělávání na 18 dnů v průběhu 3 let.

### **3.2 Systém vzdělávání úředníků**

Územní samosprávné celky jsou povinny vzdělávání úředníků definovaným způsobem v určeném rozsahu zajistit. Náklady na prohlubování kvalifikace přitom nese daný územní samosprávný celek, pouze náklady s případným opakováním zkoušky odborné způsobilosti nese obvykle úředník.

Vstupní vzdělávání - je základním kamenem vzdělávání úředníků územně samosprávných celků. Obsahem tohoto vzdělávání je přehled o veřejné správě nejen v České republice, ale i v rámci Evropské unie. Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- *„znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,*
- *základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,*

- *znalosti základů užívání informačních technologií,*
- *základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.*<sup>50</sup>

Vstupní vzdělávání musí být ukončeno nejpozději do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru a po jeho ukončení je vydáno osvědčení akreditovanou vzdělávací institucí, která toto vzdělávání prováděla. Vstupní vzdělávání není zakončeno zkouškou. „*Povinnost zúčastnit se vstupního vzdělávání nemá úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů stanovených v příloze...*“<sup>51</sup> Není povinností ani pro úředníka, který již absolvoval zvláštní odbornou způsobilost. Obecně lze říci, že vstupní vzdělávání probíhá nejčastěji formou prezenční, obvykle ve formě přednášky a příkladů z praxe, či nově formou e-learningu. Nově nastupující zaměstnanci úřadu Doksy absolvují vstupní vzdělávání prezenční formou v budově Krajského úřadu Libereckého kraje, neboť vzdělávání je organizováno čtyřikrát ročně Krajským úřadem Libereckého kraje pro obce v území kraje. Při změně zaměstnavatele není třeba žádat o uznání rovnocennosti vzdělávání. Úředník, který u předchozího zaměstnavatele absolvoval vstupní vzdělávání v souladu se zákonem o úřednících a o absolvování tohoto vzdělávání získal osvědčení, předloží toto osvědčení novému zaměstnavateli, pokud je na nové pracovní pozici vyžadováno absolvování vstupního vzdělávání dle zákona o úřednících územních samosprávných celků.

Průběžné vzdělávání – o účasti na průběžném vzdělávání rozhoduje vedoucí úřadu s přihlédnutím k plánu vzdělávání a na základě potřeb úřadu. Toto vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů, především akreditovaných a účast se prokazuje osvědčením. „*Průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.*“<sup>52</sup> Kurzy probíhají buď jednorázově, nebo jsou složeny z několika celků, které se uskutečňují v delším časovém období. Bývají zaměřeny hlavně na odborné agendy, součástí vzdělávání však jsou také témata, týkající se měkkých dovedností.

<sup>50</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků § 19, In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2002, částka 114. ISSN 1211 – 1244. Dostupné <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb114-02.pdf>.

<sup>51</sup> Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, § 1, In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2002, částka 177. ISSN 1211 – 1244. Dostupné také z <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb177-02.pdf>.

<sup>52</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, § 20, In: *Sbírka zákonů České republiky*, 2002, částka 114. ISSN 1211 – 1244. Dostupné <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb114-02.pdf>.



Tabulka 3: Příklad průběžného vzdělávání

| VZDĚLÁVÁNÍ 2013                        |                           |                 |
|--|---------------------------|-----------------|
| oblast vzdělávání                      |                           | počet účastníků |
| ZoZ                                    |                           | 1               |
| vzdělávání vedoucích úředníků          |                           | 4               |
| Excel (IT)                             |                           | 12              |
| soft skills (vnitrofiremní komunikace) |                           | 22              |
| odborná školení                        | Témata                    |                 |
|  | Finance                   | 5               |
|  | Matrika                   | 3               |
|  | Majetek                   | 4               |
|  | Odpady                    | 2               |
|  | ochrana přírody a krajiny | 2               |
|  | Personalistika            | 2               |
|  | sociální práce            | 2               |
|  | Stavebnictví              | 2               |
|  | veřejné zakázky           | 2               |
|  | Legislativa               | 9               |
|  | Ostatní                   | 3               |

Zdroj: *Městský úřad v Doksy*, personální úsek, 2013

Zvláštní odborná způsobilost (dále ZOZ) – „Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem.“<sup>53</sup> Tuto zkoušku jsou povinni absolvovat úředníci, kteří vykonávají správní činnosti. Dočasně může tyto činnosti vykonávat i úředník, který nemá splněnu podmínku zvláštní odborné způsobilosti, avšak pouze po dobu 18 měsíců ode dne, kdy začal vykonávat správní činnost. K vykonání zkoušky zvláštní odborné způsobilosti je povinen úředníka přihlásit územní samosprávný celek do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka k danému ÚSC či do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, kterou je třeba zkouškou zvláštní odborné způsobilosti ověřit.

*„Zvláštní odbornou způsobilost prokazují úředníci územních samosprávných celků (dále jen "úředníci"), kteří vykonávají správní činnosti:*

- a) při správním rozhodování a dozorové činnosti v silničním hospodářství,*
- b) v silniční dopravě,*
- c) při přestupkovém řízení ve věcech bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních řízeních souvisejících,*
- d) při správním rozhodování o řídičských oprávněních a řídičských průkazech,*
- e) při správním rozhodování o registračních úkonech v oblasti provozu silničních vozidel,*
- f) při správním rozhodování a dozorové činnosti při provozování drah a drážní dopravy,*
- g) při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu,*
- h) při správě daní a poplatků,*
- i) při památkové péči a správě sbírek muzejní povahy,*
- j) v územním plánování,*
- k) při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění,*

---

<sup>53</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, § 21 In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114. ISSN 1211 – 1244. Dostupné <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb114-02.pdf>.

- l) při řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi a o dávkách pro osoby se zdravotním postižením,*
- m) v sociálních službách,*
- n) při sociálně-právní ochraně dětí,*
- o) při správě živnostenského podnikání,*
- p) při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy,*
- q) ve školství,*
- r) při přestupkovém řízení ve věci veřejného pořádku, občanského soužití a majetku,*
- s) při správě matrik a státního občanství,*
- t) při vedení evidence obyvatel a vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů,*
- u) při zajištění ochrany obyvatel a krizovém řízení,*
- v) ve zdravotnictví,*
- w) ve vodním hospodářství,*
- x) v lesním hospodářství a myslivosti,*
- y) v zemědělství,*
- z) v ochraně přírody a krajiny,*
- aa) v ochraně ovzduší,*
- bb) v hospodaření s odpady a nakládání s obaly,*
- cc) při ochraně zdraví a životního prostředí před škodlivými účinky chemických látek a chemických přípravků a prevenci havárií způsobených těmito látkami,*
- dd) při posuzování vlivů na životní prostředí a integrované prevenci a omezování znečištění,*
- ee) při ochraně zemědělského půdního fondu.<sup>54</sup>*

---

<sup>54</sup> Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, §1, In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 177. ISSN 1211 – 1244. Dostupné také z <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb177-02.pdf>.

Vzhledem k rozsahu požadovaných znalostí, jak pro obecnou, tak pro odbornou část zkoušky, je možné před složením zkoušky absolvovat přípravu k ZOZ. Přípravné semináře jsou vícedenní (nejčastěji jsou organizovány Institutem pro veřejnou správu). Obvykle probíhají 2-3 přípravné bloky. Obecná část přípravy ZOZ obnáší 34 hodin/ týden a zvláštní části 32 hodin/ týden. Příprava k ověření zvláštní odborné způsobilosti probíhá ve dvou nebo třech týdenních kurzech, v závislosti na náročnost příslušné odborné části ZOZ. Prezenční příprava ke zkoušce ZOZ však není povinná, přípravu je možné absolvovat i ve formě e-learningu či formou samostudia, protože ke každému akreditovanému kurzu existuje seznam literatury. Osnova kurzu i povinná literatura jsou pro každou jednotlivou zkoušku odborné způsobilosti dostupné na webových stránkách Institutu pro veřejnou správu, stejně jako seznam právních předpisů, jejichž znalost je vyžadována u ústní zkoušky k ověření ZOZ. Institut též zveřejnil soubory zkušebních otázek jak pro obecnou, tak pro odbornou část ZOZ. Vzhledem k vysoké náročnosti zkoušky odborné způsobilosti je prezenční příprava ke zkoušce územními samosprávnými celky velmi využívána.

Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou před odbornou komisí a po jejím úspěšném absolvování je vydáno osvědčení. Evidenci vydaných osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti vede Ministerstvo vnitra ČR. Zkouška má dvě části:

- obecnou část (znalost zákona o obcích, správní řád, zákon o krajích, zákon o hlavním městě Praze, základy ústavního práva, znalost organizace),
- zvláštní část (znalosti ke konkrétní správní činnosti).

Zkouška probíhá jednak písemnou formou, jednak ústně. Tyto části jsou hodnoceny samostatně s tím, že podmínkou pro konání ústní zkoušky je úspěšné složení zkoušky písemné. *„Písemná zkouška z obecné části i ze zvláštní části má formu vědomostního testu. V průběhu písemné části zkoušky k ověření zvláštní odborné způsobilosti nemají úředníci k dispozici právní předpisy, protože cílem testu je ověřit pouze základní znalosti dané problematiky. Písemný test z obecné části a písemný test ze zvláštní části jsou vykonávány i hodnoceny samostatně. Písemný test z obecné části netrvá déle než 60 minut. Také test ze zvláštní části netrvá déle než 60 minut. Hodnocení písemného testu provádí zkušební komise po ukončení každé části písemné zkoušky (obecné a zvláštní). Při ústní zkoušce si úředník vylosuje stanovený počet otázek z obecné a ze zvláštní části zvláštní odborné způsobilosti. Po vylosování otázek má úředník stanovenou dobu na přípravu nejméně 15 minut. Během přípravy má úředník možnost nahlédnout do vybraných právních předpisů vztahujících*

*se ke zvláštní odborné způsobilosti. Ústní zkouška netrvá zpravidla déle než 30 minut. To znamená, že cca 15 minut úředník zodpovídá otázky z obecné části a cca 15 minut otázky ze zvláštní části.*<sup>55</sup>

V případě dalšího ověřování zvláštní odborné způsobilosti (pro jinou správní činnost) koná úředník písemnou a ústní zkoušku pouze ze zvláštní části. Tuto skutečnost uvádí žadatel o ZOZ již v přihlašovacím formuláři ke zkoušce. Jestliže úředník při písemné či ústní zkoušce nevyhověl, může pokus o složení zkoušky 2x opakovat, přičemž opakování musí proběhnout nejpozději do 90 dnů od termínu, kdy uchazeč u zkoušky neuspěl. Odborná způsobilost by měla být zárukou toho, že všechny činnosti ovlivňující výkon státní správy a kvalitu plnění úkolů samosprávy budou provádět kvalifikovaní zaměstnanci.

Vzdělávání vedoucích úředníků - „Řízení úředníků zajišťuje územní samosprávný celek prostřednictvím vedoucích úředníků, kteří ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Výjimečně řízení těchto úředníků 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). Účast na vzdělávání vedoucích úředníků se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání vedoucích úředníků do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka“.<sup>56</sup>

Program vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků a obsahuje témata z oblastí:

- management ve veřejné správě,
- základy efektivní komunikace a předcházení konfliktům,
- komunikace s veřejností a prezentace ve veřejném sektoru,
- pracovní právní vztahy,
- řízení lidských zdrojů,
- vedení pracovních týmů a řízení pracovního času,
- etiketa,
- regionální politika Evropské unie,

<sup>55</sup> *Institut pro veřejnou správu Praha* [online]©. 2012 [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/vzdelavani/prubeh-overeni-ZOZ-zkouskou#prubeh-zkousky>.

<sup>56</sup> *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, § 27, In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 114. ISSN 1211 – 1244. Dostupné <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb114-02.pdf>.*

- rovné příležitosti žen a mužů.

Obvyklá časová dotace pro prezenční formu takového kurz je 32 hodin.

Zvláštní část pro vedoucí úředníky zahrnuje všech 31 správních činností uvedených ve vyhlášce č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Tyto správní činnosti jsou obsaženy v různých modulech, které mohou probíhat jak prezenční, tak distanční formou. Stále častější metodou zvolenou pro vzdělávání vedoucích úředníků je e-learning. Má to své opodstatnění:

- úspora času,
- samostatný přístup k informacím a materiálům kdykoliv i po ukončení kurzu,
- úspora nákladů na cestovné.

Vzdělávání vedoucích úřadů územních samosprávných celků se skládá z obecné a zvláštní části. Obecná část vzdělávání vedoucích úřadů má podobný obsah jako obecná část vzdělávání vedoucích úředníků a zahrnuje znalosti a dovednosti v oblasti řízení úředníků, tedy oblast řídicích schopností příslušného vedoucího úřadu. Do této části jsou zařazeny zejména dovednosti a znalosti z oblasti managementu, marketingu, kontroly, plánování, organizace práce a také úvod do distančního studia, neboť zvláštní část vzdělávání vedoucích úřadů probíhá distanční formou, kdy si studující může vybrat ke studiu až všech třicet správních činností, které vykonávají jeho podřízení úředníci. Zvláštní část tedy zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky. Jedná se o přímou vazbu na oblast zvláštních odborných způsobilostí, tedy výhradně vybraných správních činností výkonu státní správy v přenesené působnosti.

Cílem vzdělávání vedoucích úředníků je dospět k lepší úrovni řídicích činností uvnitř veřejné správy, prohloubit a rozšířit znalosti a vědomosti pracovníků na úrovni vedoucích úředníků a vedoucích úřadů krajů, měst a obcí. Samotný vzdělávací program ale nestačí. Dobrý manažer musí mít mimo jiné i řadu osobnostních a intelektuálních předpokladů pro tuto funkci, důležitá je také určitá zkušenost a praxe. Soustavným vzděláváním by měl vedoucí úředník zdokonalit:

- pracovní kompetence (schopnost řešit složité situace, formulovat problémy, zdokonalit se ve vedení týmu, schopnost rozhodovat se...),
- sociální kompetence (schopnost vyjednávat, motivovat, řešit konflikty...),

- rozvoj osobních předpokladů (samostatnost v rozhodování, cílevědomost, schopnost nést riziko, vyrovnanost...).

### **3.3 Rovnocennost vzdělání**

Každý úředník či jeho zaměstnavatel, tedy územní samosprávný celek může podat žádost o uznání rovnocennosti vzdělání, což mu umožňuje zákon o úřednících samosprávných celků. Uznání rovnocennosti může nahrazovat vstupní vzdělávání, vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů či zvláštní odbornou způsobilost. Podmínkou uznání rovnocennosti vzdělání je získané vzdělání v bakalářských nebo magisterských vzdělávacích programech, vyjmenovaných v prováděcím předpisu (Vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků). Pokud uvedené dosažené vzdělání není stanoveno tímto právním předpisem, rozhoduje o vydání osvědčení o uznání rovnocennosti na žádost úředníka Ministerstvo vnitra, kdy je porovnáno jeho dosažené vzdělání se vzdělávacími programy dle příslušné vyhlášky.

Každá žádost by měla obsahovat ověřené doklady o absolvovaném studiu (vysokoškolský diplom, případně index) a Ministerstvem vnitra musí být vyřízena do 3 měsíců od jejího doručení.

### **3.4 Institucionální zajištění vzdělávání úředníků**

Vzdělávání úředníků probíhá dle zákona č.312/2002 Sb., o úřednících ÚSC prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů zajišťovaných akreditovanými vzdělávacími institucemi. Akreditace je udělována na dobu 3 let a může být prodloužena. Zároveň akreditované programy i akreditace institucí podléhají kontrole ministerstva. Pokud ministerstvo zjistí nedostatky při uskutečňování vzdělávacího programu a ve stanovené lhůtě není sjednána náprava, může být akreditace odejmuta. Územní samosprávný akreditovaný jako vzdělávací instituce celek či jiná vzdělávací instituce, která získala akreditaci, musí zároveň nabízet alespoň jeden akreditovaný vzdělávací program. Pro akreditaci vzdělávacího programu je třeba, mimo jiné, doložit nejméně 2 odborné posudky daného vzdělávacího programu, vzdělávací plán programu a seznam odborných lektorů pro zajištění tohoto vzdělávacího programu. Poradními orgány ministerstva, v oblasti udělování akreditaci, jsou ministerstvem zřizované akreditační komise. Jejich členy jsou odborníci z oblasti veřejné správy a dále zástupci obcí a krajů.

V České republice působí cca 300 akreditovaných institucí umožňujících vzdělávání pro úředníky, z toho nejméně jich je registrováno v Královéhradeckém kraji, nejvíce pak v Praze.

Možnými poskytovateli vzdělávání pro zaměstnance územních samosprávných celků jsou jednak velké vzdělávací instituce, jednak fyzické osoby. Velké vzdělávací instituce lze dále rozčlenit na vzdělávací společnosti:

- Institut pro veřejnou správu
- krajské úřady – např. Karlovarský či Liberecký
- vzdělávací společnosti zaměřené primárně na veřejnou správu – např. Aliaves & Co. a.s., RENTEL, a.s., Vzdělávací institut Středočeského kraje apod.
- vysoké školy – např. ČVUT Praha, VŠE Praha, MU Brno a UP Olomouc či VŠFS Praha;
- komerční vzdělávací společnosti - např. 1.VOX, a.s., Gradua-CEGOS, s.r.o., M. C.Triton, s.r.o., Positive, s.r.o., AHRA-Consulting, s.r.o. či Autocont CZ a.s.;

*„Ze zpráv akreditovaných vzdělávacích institucí za rok 2011 doručených Ministerstvu vnitra vyplynulo, že **42 fyzických a právnických osob vyškolilo v průběžném vzdělávání 44 039 úředníků a vedoucích úředníků. V 577 programech bylo proškoleno 42 856 úředníků a v 72 programech 1 453 vedoucích úředníků.***



Tabulka 4: Instituce s největším počtem absolventů PV (dále průběžné vzdělávání)

*Mezi pět institucí s největším počtem absolventů PV patřily:*

| <b><u>Instituce</u></b>          | <b><u>počet účastníků</u></b> | <b><u>sídlo</u></b> | <b><u>kraj</u></b> |
|----------------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------|
| Vzdělávací centrum Morava s.r.o. | 7 933                         | Ostrava             | MS                 |
| TSM, s.r.o., vzdělávací agentura | 5 308                         | Vyškov              | JM                 |
| Archa obec účtuje, s.r.o.        | 5 200                         | Turnov              | LB                 |
| AQE advisor, a.s.                | 2 913                         | Brno                | JM                 |
| Dr. Ing. Jiří Staněk             | 2 356                         | Ostrava             | SSM                |

Zdroj: Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2011. Praha [online]©. 2012 [cit. 2013-10-03]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>, s. 68.

*V těchto 5 vzdělávacích institucích absolvovalo kurzy celkem 23 710 úředníků a vedoucích úředníků, což představuje 53,8% všech účastníků školení PV v těchto akreditovaných institucích.*<sup>57</sup> Podrobný přehled akreditovaných institucí je uveden v příloze B.

### **3.4.1 Institut pro veřejnou správu Praha**

Významnou roli v systému vzdělávání úředníků hraje především Institut pro veřejnou správu Praha. Institut pro veřejnou správu Praha (dále jen „Institut“) je státní příspěvkovou organizací zřízenou 18.12.2000 Ministerstvem vnitra ČR za účelem zajišťování vzdělávání zaměstnanců a úředníků ve veřejné správě. Ročně Institut připraví a realizuje skoro 400 vzdělávacích akcí pro téměř 6000 úředníků. Veškeré vzdělávání probíhající v rámci této instituce je uskutečňováno prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů.

Jedinečné postavení Institutu vyplývá především z toho, že je jedinou institucí ze zákona oprávněnou zvláštní odborné způsobilosti zkouškou ověřovat. Institut zodpovídá především za oblast metodiky a koordinace zvláštních odborných způsobilostí a průběžného vzdělávání navazujícího na zvláštní odborné způsobilosti

<sup>57</sup> Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2011. Praha [online]©. 2012 [cit. 2013-10-03]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>, s. 68.

a vede seznam odborníků na obecnou a zvláštní část zkoušky ZoZ. Ve spolupráci s příslušnými rezorty také Institut připravuje obsah výuky k jednotlivým zvláštním odborným způsobilostem a zkušební otázky k jejich ověření zkouškou.

Jak vyplývá z výroční zprávy Institutu, počet žádostí o zkoušku odborné způsobilosti neklesá. *„Za celý rok 2012 Institut obdržel celkem 2327 přihlášek k přípravám a zkouškám ZOZ. Ve srovnání s předchozím rokem 2011 se jedná o nárůst o více než 37 %, konkrétně o 631 přijatých přihlášek více. Celkem bylo v roce 2012 vyzkoušeno celkem 2297 úředníků a úřednic ÚSC. U řádných termínů zkoušek byla úspěšnost 84 %, u termínů 1. opakovaných zkoušek 74 % a u 2. termínu opakovaných zkoušek 73 %. Z celkového počtu 2297 zkoušených úředníků jen 17 (=0,7 %) v roce 2012 definitivně u zkoušky ZOZ nevyhovělo a tudíž nezískali osvědčení o ZOZ. Hodnocení „vyhověl“ a tudíž i osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti získalo v roce 2012 celkem 1890 úřednic a úředníků územních samosprávných celků.“<sup>58</sup>*

*„V roce 2011 Institut realizoval katalogové kurzy, které byly otevřené – dle obsahu - jak pro úředníky ÚSC, tak i zaměstnance správních úřadů (ÚSÚ). Krom toho však započal s realizací kurzů na objednávku, a to jak pro úřady územních samosprávných celků, tak i úřady státní správy. V Institutu se konalo celkem 140 prezenčních kurzů průběžného, resp. prohlubujícího vzdělávání (dále PV) a zúčastnilo se jich 1 908 úředníků územních samosprávných celků a zaměstnanců státní správy. V tomto počtu jsou zahrnuty i akce průběžného vzdělávání tzv. na objednávku podchycené v evidenčním systému, které se konaly u klientů – úřadů ÚSC i v úřadech státní správy. Další 2 kurzy průběžného vzdělávání studovalo formou e-learningu celkem 41 studentů*

---

<sup>58</sup> *Institut pro veřejnou správu Praha* [online]©. 2012 [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/pusobnost/vyrocnizpravy>.

Tabulka 5: Nejvíce obsazené kurzy PV konané v objektech Institutu

| <b>Nejvíce obsazené kurzy PV (počet opakovaných kurzů)</b>                                       | <b>počet účastníků</b> |
|--|------------------------|
| <i>Stavební zákon v praxi (2x)</i>   | 114                    |
| <i>Elektronická spisová služba (6x)</i>  | 107                    |
| <i>Ochrana zemědělského půdního fondu (4x)</i>   | 66                     |
| <i>Oblast řídicích průkazů se zaměřením na výměny ŘP vydaných cizím státem (4x)</i>              | 62                     |
| <i>Spr. řízení v praxi III – Vady řízení a jejich náprava (3x)</i>                               | 52                     |
| <i>Krizový zákon (3x)</i>  | 47                     |
| <i>Povinnosti obcí při nakládání s obecním majetkem podle zákona o obcích(3x)</i>                | 39                     |
| <i>Profesní způsobilost řidiče, zkoušky a vydávání průkazu profesní způsobilosti řidiče (2x)</i> | 34                     |
| <i>Účetnictví a finanční plánování v příspěvkových organizacích</i>                              | 37 <sup>59</sup>       |

Zdroj: *Institut pro veřejnou správu Praha* . Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice. 2011 [cit. 2013-10-03]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d> .

<sup>59</sup> *Institut pro veřejnou správu Praha* . Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice. 2011 [cit. 2013-10-03]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d> .

### **3.5 Zajištění kvality vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**

Kvalita vzdělávání dle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC je zajišťována v rámci vzdělávání pro úředníky územních samosprávných celků především:

- systémem akreditací vzdělávacích institucí
- systémem akreditací vzdělávacích programů
- zveřejňováním vzorových vzdělávacích programů na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR
- výkonem státní kontroly (zajišťuje Ministerstvo vnitra ČR).

Efektivní nakládání s veřejnými prostředky však vede velkou část územních samosprávných celků k zavádění různých způsobů evidence a hodnocení absolvovaných vzdělávacích akcí. Mnoho obcí po svých úřednících vyžaduje, aby po absolvování školení zpracovali zhodnocení dané vzdělávací akce, které ověří např:

- kvalitu organizačního zajištění (přesnost a správnost informací, vhodnost prostor apod.),
- kvalitu lektora (odbornou erudici, schopnost zaujmout posluchače apod.),
- kvalitu studijních materiálů (rozsah a kvalita skript či jiných studijních podkladů),
- přínos školeného tématu pro praktické využití znalostí účastníkem (pro efektivní vynakládání veřejných financí pro prohlubování kvalifikace se jedná o klíčové kritérium).

## 4. MĚSTO DOKSY - HISTORIE A SOUČASNOST

Vzhledem k tomu, že empirická část diplomové práce mapuje systém vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Doksy, považuje autorka za vhodné zmínit se o této obci, její historii a současnosti, podrobněji.

Vznik Doks se datuje do druhé poloviny 13. století. První písemná zmínka je z r. 1293 v listině krále Václava II.. Velký význam pro rozvoj města měl císař Karel IV., který dal Doksům významná městská privilegia a v r. 1367 nechal založit Velký rybník - dnešní Máchovo jezero. Pro turistiku se otevřelo po roce 1928, kdy byla na břehu Velkého rybníka (Máchova jezera) zřízena pláž. V roce 1955 Doksy získaly statut rekreačního a lázeňského města.

Dominantu města tvoří náměstí s mariánským sousoším ze 17. století a kostel sv. Bartoloměje z r. 1638 se vzácnou kopií sošky Panny Marie Montserratské, tzv. Černé Madony. Nejstarším domem v Doksech je tzv. Hospitálek, původně chudobinec a sirotčinec, který nechala postavit v roce 1669 hraběnka Marie Františka, rozená z Vrtby. Dnes je v něm muzeum Karla Hynka Máchy, významného romantického básníka (1810-1836), který Doksy a jejich okolí navštívil několikrát a velmi si zdejší kraj oblíbil. Ve své nejznámější básni Máj jej oslavil natolik, že od roku 1961 nese básníkově jméno - Máchův kraj. Rovněž Velký rybník byl přejmenován na Máchovo jezero.

Staré Splavy ležící na severním břehu jezera jsou od roku 1850 součástí Doks a výrazně se podílejí na turistickém ruchu. Máchovo jezero je vyhledávané hlavně v letních měsících, kdy poskytuje osvěžení a rekreaci tisícům návštěvníků na svých čtyřech plážích.

Břehyně je vzdálena přibližně 3 km východně od města Doksy. Leží v nadmořské výšce 270 m. n. m. a nachází se u rozsáhlého Břehyňského rybníka. První písemná zmínka pochází z roku 1460 z listiny krále Jiřího z Poděbrad, který městu udělil právo na zdejší mlýn. Do dnešních dob se zachovala nejen roubená stavení, ale i barokní kaplička sv. Vavřince. Břehyně a její okolí je také známa především jako významná přírodní rezervace Břehyně - Pecopala o rozloze 903 ha. V roce 1994 byla rezervace zahrnuta do sítě biogenetických rezervací Rady Evropy jako jedno ze dvou území v České republice.

Kruh leží na západním konci Žďárského dolu pod jižním úbočím Jestřábího vrchu. Roku 1679 byl Kruh přičleněn k panství Doksy. V letech 1723 - 1724 byl

z nadace hraběnky Marie Markéty z Valdštejna vystavěn nový kostel, kostel sv. Vojtěcha, který je dominantou dnešní obce, která byla vyhlášena Vesnickou památkovou zónou.

Obora patří mezi místa s nejstarším osídlením - byla zde nalezena štípaná industrie z doby paleolitu až mezolitu, tedy z doby kamenné. Obora je situována podél silnice z Doks do Bělé pod Bezdězem, ve vzdálenosti 1 km jižně od Doks. Součástí města Doksy je Obora od 1. ledna 1981.

Staré Splavy první písemná zmínka pochází z roku 1460, kde je zmiňována osada "Pod Dokzy". Při správní reorganizaci r. 1850 se staly Staré Splavy osadou Doks a je tomu tak dodnes. Na počátku 20. století dochází ve Starých Splavech k rozsáhlé vilové výstavbě, neboť se stávají spolu s Doksy vyhledávaným rekreačním místem na břehu Velkého rybníka.

Vojetín patří k Doksům, i když s katastrem města nesousedí. Osada je poprvé písemně zmíněna jako Spálený dvůr roku 1551. Vojetín je od roku 2005 Vesnickou památkovou zónou. Všechna dochovaná stavení jsou bez rušivých zásahů a dobře udržovaná.

Zbyny se poprvé připomínají roku 1293. Roku 1812 jej koupil Arnošt z Valdštejna a celá ves se připojila pod panství Doksy.

Žďár první písemná zmínka o obci Žďár pochází z roku 1304. Roku 1679 bylo panství připojeno k Doksům. Díky velkému množství zachovalých staveb lidové architektury zde byla v roce 1995 vyhlášena Vesnická památková rezervace. Zajímavostí obce je kamenná ulička strmě se svažující z návsi do Dolního Žďáru, v níž jsou roubené chalupy vestavěné přímo do skály.

Moderní historii obce významně ovlivnil zákon o obcích, z roku 1990 (č.367/1990 Sb.), který je milníkem pro stanovení obce jako územně samosprávného celku s právní subjektivitou (nový zákon o obcích č.128/2000 Sb. pracuje s termínem veřejnoprávní korporace). Zásadní též byl zákon č. 314/2002 Sb. o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. Od účinnosti tohoto zákona jsou Doksy obcí s rozšířenou působností a ve stanoveném území zajišťují výkon přenesené působnosti.

Výkon přenesené působnosti je v obci zajišťován prostřednictvím Městského úřadu Doksy.<sup>60</sup>

#### **4.1 Městský úřad Doksy**

Městský úřad Doksy tvoří celkem 4 odbory, odbor finanční, odbor rozvoje a majetku, odbor vnitřních věcí a odbor stavební úřad a životní prostředí a 2 úseky, úsek sekretariát starosty a úsek sociálních věcí a školství. Součástí Městského úřadu Doksy je též Městská policie Doksy.

Město má celkem 43 zaměstnanců, z toho jsou 2 volení funkcionáři – starostka a místostarosta, oba uvolnění pro výkon funkce. Dále 24 zaměstnanců městského úřadu, z toho 4 vedoucí odborů, tajemnice MěÚ a 6 městských strážníků, včetně velitele městské policie. Dále jsou zaměstnanci města pracovníci servisních a obslužných činností – obsluha sběrného dvora a pracovnice úklidu. Dlouhodobě město zaměstnává též pracovníky veřejně prospěšných prací, celkem 9 osob.<sup>61</sup>

##### **4.1.1 Struktura zaměstnanců**

Z 6 zaměstnanců městské policie je 5 strážníků a 1 strážnice. S výjimkou jednoho strážníka mají všichni ostatní středoškolské vzdělání. Obsluhu sběrného dvora a úklid, vykonávají 2 ženy, obě se základním vzděláním. Z 9 zaměstnanců veřejně prospěšných prací jsou 4 ženy a 5 mužů, všichni se základním vzděláním či vyučením.

Z 24 zaměstnanců městského úřadu je 5 mužů a 19 žen. Vysokoškolské vzdělání má 9 zaměstnanců, z toho jsou 3 vedoucí odborů a tajemnice. Jeden zaměstnanec má základní vzdělání, ostatní zaměstnanci mají vzdělání středoškolské. V letech 2011 a 2012 proběhl na Městském úřadě Doksy personální audit. V roce 2011 probíhala analytická část, jejímž výsledkem byla zpráva o efektivitě jednotlivých pracovních míst, efektivitě struktury úřadu jako celku a zhodnocení organizační struktury úřadu. V roce 2012 proběhla realizační část auditu, kdy byly v návaznosti na výsledky auditu realizovány organizační změny – seskupení určitých činností do odborů, změny v pracovních náplních a popisech pracovních míst. V roce 2013 pak byla provedena nová systemizace úřadu, která je nyní přílohou organizačního řádu. Ze systemizace vyplývá, že z 24 zaměstnanců úřadu je 21 úředníků a 3 zaměstnanci nevykonávají žádnou ze správních činností, ani v samostatné ani v přenesené

---

<sup>60</sup> *Městský úřad Doksy, kronika města.*

<sup>61</sup> *Městský úřad Doksy, Organizační řád MěÚ Doksy, 2013.*

působnosti, proto nejsou úředníky, ačkoliv jsou organizačně zařazeni do úřadu. Jako „neúředníci“ jsou zařazeni: pracovnice sekretariátu vedení města, pokladní a uklízečka. Ostatní zaměstnanci se ve větším či menším rozsahu podílí na výkonu správních činností. Zkoušku odborné způsobilosti má 14 z nich.

Motivace zaměstnanců Městského úřadu Doksy vychází ze standardů a možností obvyklých v rámci veřejné správy. Rámec oblasti finanční motivace je definován platnými právními předpisy (zákoník práce, nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, apod.). Motivací zahrnutou pod pojmem odměňování zaměstnanců je kromě platu a peněžní odměny také povýšení, formální uznání – pochvala, nebo zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru (příspěvek na stravování, na penzijní připojištění, na společenské či sportovní akce apod.). Rozhodující roli v odměňování pracovníků mají vedoucí zaměstnanci.



## 5. VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU DOKSY

Průzkum v empirické části bakalářské práce probíhal na Městském úřadě Doksy, se souhlasem tajemnice úřadu Bc. Petry Musilové.

Ke zjišťování potřebných dat byla použita kvantitativní metoda – dotazník. Pro distribuci dotazníků byl zvolen elektronický způsob (e-mail). Vzhledem k vysoké návratnosti dotazníků, tento způsob vyplňování odpovědí respondentům vyhovoval.

### 5.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu bylo zjistit, v jakých oblastech se zaměstnanci mají zájem vzdělávat a popsat preferované formy vzdělávání. Dále zjistit, jak jsou určovány vzdělávací potřeby pracovníků a jejich vzdělávací plány, jak sami zaměstnanci hodnotí dosavadní vzdělávání po stránce obsahové i organizační a po stránce přínosu vzdělávání pro praxi. Ze získaných odpovědí lze získat představu o současném vnímání problematiky vzdělávání zaměstnanců úřadu a následně je tedy možné určit, na co by se měl úřad v oblasti vzdělávání dále zaměřit, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků v procesu dalšího vzdělávání zaměstnanců.

### 5.2 Výzkumný problém a hypotézy

V přípravné fázi empirické části této práce byl formulován tento výzkumný problém:

**Je zavedený systém vzdělávání efektivní, funkční a odpovídá potřebám zaměstnanců?**

K získání vypovídajících výsledků šetření byly k výzkumnému problému stanoveny tři hypotézy:

#### **hypotéza 1**

Zaměstnanci úřadu preferují odborné vzdělávání před ostatními typy kurzů.

#### **hypotéza 2**

Vzdělávací potřeby jsou určovány vhodným způsobem.

#### **hypotéza 3**

Zaměstnanci úřadu preferují prezenční formu vzdělávacích aktivit.

### **5.3 Použitá metoda**

Ke zjištění potřebných dat byla použita kvantitativní metoda průzkumu – dotazníkové šetření. Nástrojem této metody je dotazník, který slouží k získání údajů pomocí písemných otázek. Distribuce dotazníku respondentům probíhala elektronickou formou (e-mailem). Dotazník obsahuje 16 otázek a je přílohou této diplomové práce. Odpovědi byly odevzdávány anonymně do předem připraveného zapečetěného boxu, umístěného na místě přístupném všem zaměstnancům úřadu v prostorách podatelny.

### **5.4 Popis vybraného vzorku**

Výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci Městského úřadu Doksy. Městský úřad má celkem 24 zaměstnanců, z toho je 5 mužů a 19 žen. Ze systemizace úřadu vyplývá, že z uvedených 24 zaměstnanců úřadu je 21 úředníků a 3 zaměstnanci nejsou úředníky, ačkoliv jsou organizačně zařazeni do úřadu.

Respondentům bylo rozesláno 23 dotazníků, do dotazníkového šetření nebyla zahrnuta pouze jedna zaměstnankyně úřadu – uklízečka. Kritériem pro výběr bylo pracovní zařazení v administrativě, tj. referent, vedoucí úředník nebo úředník.

### **5.5 Časový harmonogram**

Časový harmonogram byl sestaven do tří samostatných fází: přípravná fáze, realizační fáze a závěrečná fáze. Tím byly stanoveny kroky, kterými se dotazníkový průzkum bude uskutečňovat.

V přípravné fázi byl definován hlavní výzkumný problém a formulovány tři hypotézy. Byla vybrána metoda a stanoven cíl šetření. Na základě zvolené kvantitativní metody byl sestaven dotazník, který obsahoval 16 otázek.

V realizační fázi byli zaměstnanci úřadu osloveni, seznámeni s důvody průzkumu a byl jim distribuován dotazník s průvodním dopisem. Distribuce probíhala elektronickou cestou (e-mail). Po uplynutí stanoveného termínu byly dotazníky předány autorce práce k vyhodnocení. Následovalo zpracování dat, jejich analýza, statistické a grafické znázornění výsledků.

V závěrečné fázi se autorka věnovala celkovému shrnutí výsledků průzkumu a vyhodnocení odpovědí ve vztahu k výzkumnému problému, včetně hypotéz. Na základě výsledku průzkumu navrhla opatření ke zlepšení efektivity vzdělávání

v dotčeném úřadě tak, aby systém vzdělávání lépe odpovídal potřebám zaměstnanců, byl funkční a kvalitní.

## 5.6 Analýza výsledků šetření

Z rozeslaných 23 dotazníků se jich vrátilo 21 vyplněných. Z uvedených 21 respondentů bylo 18 žen a 3 muži. Odpovědi poskytlo 16 řadových referentů a 5 vedoucích. Z vyhodnocení průzkumu vyplývá, že 2 respondenti nejsou úředníky a 19 respondentů je zařazeno na úřednické místo. Z hlediska věku je struktura respondentů uvedena v tabulce č. 6.

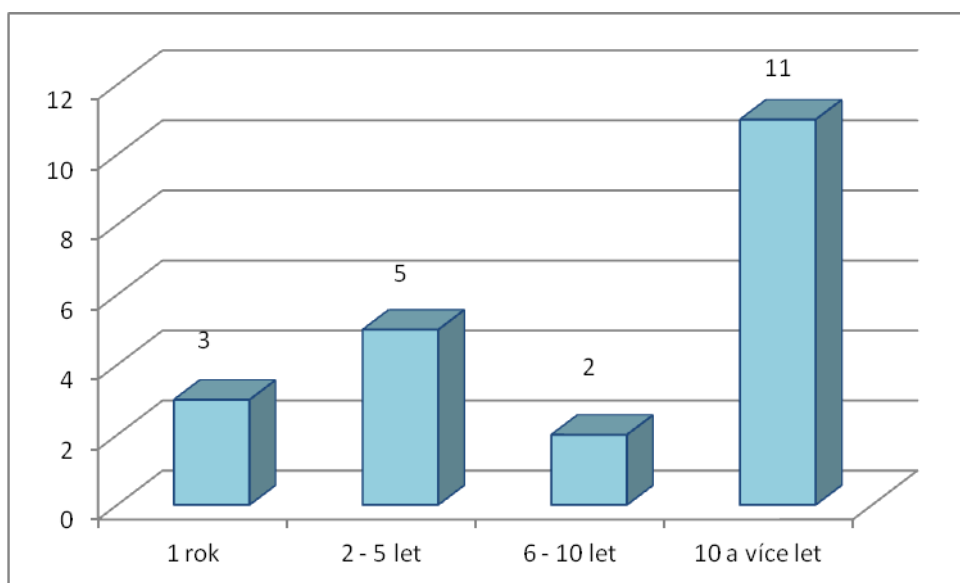
Tabulka 6: Struktura respondentů dotazníkového průzkumu z hlediska věku

| <b>Věk</b>    | <b>počet respondentů</b> | <b>relativní četnost odpovědi</b> |
|---------------|--------------------------|-----------------------------------|
| do 25 let     | 1                        | 5%                                |
| do 35 let     | 6                        | 29%                               |
| do 45 let     | 1                        | 5%                                |
| do 55 let     | 12                       | 57%                               |
| nad 55 let    | 1                        | 5%                                |
| <b>CELKEM</b> | <b>21</b>                | <b>100%</b>                       |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Většina respondentů v organizaci pracuje více než 10 let. Podrobně strukturu respondentů z hlediska délky práce na městském úřadě v Doksech znázorňuje graf č. 1.

Graf 1: Struktura respondentů dotazníkového průzkumu z hlediska délky práce u stávajícího zaměstnavatele



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z výsledků dotazníkového průzkumu dále vyplývá, že 8 respondentů má vysokoškolské vzdělání, což činí 38% z celkového počtu respondentů.

Tabulka 7: Struktura respondentů dotazníkového průzkumu z hlediska vzdělání

| <b>dosažené vzdělání</b> | <b>počet respondentů</b> | <b>relativní četnost odpovědi</b> |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| střední bez maturity     | 0                        | 0%                                |
| střední s maturitou      | 13                       | 62%                               |
| vyšší odborné            | 0                        | 0%                                |
| vysokoškolské            | 8                        | 38%                               |
| <b>CELKEM</b>            | <b>21</b>                | <b>100%</b>                       |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V roce 2013 absolvovali všichni respondenti alespoň jeden školící den. Z celkového počtu respondentů se 43% účastnilo méně než 6 vzdělávacích akcí.

Jeden z respondentů absolvoval 15 školících dnů přípravy na zkoušku odborné způsobilosti a 3 další školící dny.

Tabulka 8: Struktura respondentů dotazníkového průzkumu z hlediska rozsahu vzdělávání v roce 2013

| <b>počet absolvovaných vzdělávacích akcí v roce 2013</b> | <b>počet respondentů</b> | <b>relativní četnost odpovědi</b> |
|--|--------------------------|-----------------------------------|
| Žádná  | 0                        | 0%                                |
| 1 - 3 školení  | 9                        | 43%                               |
| 4 - 6 školení  | 9                        | 43%                               |
| 7 a více školení   | 3                        | 14%                               |
| <b>CELKEM</b>  | <b>21</b>                | <b>100%</b>                       |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

U otázky č. 8 „Uvedte, jakým způsobem jsou ve Vaší organizaci nastavovány vzdělávací plány“, bylo možné označit více než jednu odpověď. Část respondentů proto označila více odpovědí. Z odpovědí vyplývá, že nejčastějším způsobem přípravy vzdělávacích plánů je stanovení vzdělávacích cílů v návaznosti na hodnotící pohovor, ve spolupráci s nadřízeným, ale zároveň s přihlédnutím k odbornosti respondenta a k jeho zájmům o odbornou problematiku. Tímto způsobem plánuje vzdělávací aktivity 89% respondentů.

Tabulka 9: Struktura odpovědí respondentů dotazníkového průzkumu ke způsobu nastavování vzdělávacích plánů

| <b>jak jsou nastavovány vzdělávací plány</b>  | <b>počet respondentů</b> | <b>relativní četnost odpovědi</b> |
|---|--------------------------|-----------------------------------|
| nadřazený téma určí a oznámí nám je   | 2                        | 7%                                |
| témata si samostatně určuji podle toho, co mě zajímá a v čem se chci rozvíjet           | 15                       | 56%                               |
| vzdělávací plán aktualizuje nadřazený v návaznosti na hodnotící pohovor na počátku roku | 9                        | 33%                               |
| vzdělávací plány aktualizujeme 1x za tři roky bez návaznosti na hodnocení               | 1                        | 4%                                |
| nevzdělávám se  | 0                        | 0%                                |
| <b>CELKEM</b>   | <b>27</b>                | <b>100%</b>                       |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z analýzy odpovědí na otázku č. 9 „Uvedte, jak hodnotíte vzdělávací systém ve Vaší organizaci z hlediska přínosu kurzů pro praxi“ vyplývá, že většina respondentů – 81%, hodnotí kurzy jako dobře využitelné pro praxi. Pouze 5% respondentů (1 odpověď) hodnotí kurzy jako v praxi málo využitelné.

Tabulka 10: Struktura odpovědí respondentů dotazníkového průzkumu k využitelnosti kurzů v praxi

| <b>přínos kurzů pro praxi</b>   | <b>počet respondentů</b> | <b>relativní četnost odpovědi</b> |
|---|--------------------------|-----------------------------------|
| vybrané kurzy jsou vždy v praxi velmi dobře využitelné                    | 8                        | 38%                               |
| většina kurzů je vybírána podle ceny a využití v praxi za moc nestojí     | 0                        | 0%                                |
| převažují v praxi dobře využitelné kurzy                                  | 9                        | 43%                               |
| převažují kurzy v praxi málo využitelné                                   | 1                        | 5%                                |
| nemáme zavedený systém hodnocení absolvovaných kurzů                      | 3                        | 14%                               |
| 1x za tři roky absolvujeme průzkum vzdělávacích potřeb ve formě dotazníku | 0                        | 0%                                |
| <b>CELKEM</b>   | <b>21</b>                | <b>100%</b>                       |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Zároveň 90% respondentů hodnotí rozsah a strukturu vzdělávání v organizaci jako vyhovující (19 respondentů) a pouze 2 strukturu a rozsah kurzů považují za nevyhovující.

S organizačním zajištěním kurzů je spokojeno či spíše spokojeno 96% respondentů.

Tabulka 11: Struktura odpovědí respondentů dotazníkového průzkumu k míře spokojenosti s organizačním zajištěním kurzů

| kvalita organizačního zajištění kursů                            | počet responsí | relativní četnost odpovědi |
|--|----------------|----------------------------|
| vybrané kurzy jsou vždy organizačně velmi dobře zvládnuté        | 6              | 29%                        |
| většina kurzů je vybírána podle ceny a organizace za moc nestojí | 0              | 0%                         |
| převažují organizačně dobře zvládnuté kurzy                      | 14             | 67%                        |
| převažují kurzy organizačně málo zvládnuté                       | 0              | 0%                         |
| nemáme zavedený systém hodnocení absolvovaných kurzů             | 1              | 5%                         |
| <b>CELKEM</b>  | <b>21</b>      | <b>100%</b>                |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

U otázky č. 12 „O jaké kurzy, semináře, vzdělávací programy máte zájem“, bylo možné označit více než jednu odpověď. Nejčastěji respondenti uváděli, že mají zájem o odborné vzdělávání a výuku IT.



Tabulka 12: Preferované vzdělávací akce

| preferované vzdělávací akce    | počet<br>responsí | relativní četnost<br>odpovědi |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------------|
| odborné                        | 20                | 48%                           |
| IT vzdělávání                  | 10                | 24%                           |
| manažerské dovednosti          | 4                 | 10%                           |
| cizí jazyky                    | 3                 | 7%                            |
| soft skills (měkké dovednosti) | 5                 | 12%                           |
| <b>CELKEM</b>                  | <b>42</b>         | <b>100%</b>                   |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Obsahovou stránku kurzů hodnotí jako kvalitní 91% účastníků. Pouze 5% účastníků (1 odpověď) hodnotí kurzy jako málo kvalitní.

Tabulka 13: Hodnocení obsahové stránky vzdělávání

| Hodnocení obsahové stránky vzdělávání                       | počet<br>responsí | relativní četnost<br>odpovědi |
|---|-------------------|-------------------------------|
| vybrané kurzy jsou vždy obsahově výborné                    | 2                 | 10%                           |
| většina kurzů je vybírána podle ceny a obsah za moc nestojí | 0                 | 0%                            |
| převažují obsahově kvalitní kurzy                           | 17                | 81%                           |
| převažují kurzy obsahově málo kvalitní                      | 1                 | 5%                            |
| nemáme zavedený systém hodnocení absolvovaných kurzů        | 1                 | 5%                            |
| <b>CELKEM</b>   | <b>21</b>         | <b>100%</b>                   |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z hlediska formy vzdělávání je významně preferováno prezenční studium (86% respondentů). Pouze 14% respondentů (3 odpovědi) preferuje kombinovanou formu, tedy e-learning. O distanční formu studia, tedy výhradně e-learning neprojevil zájem žádný z účastníků průzkumu.

Tabulka 14: Preferované formy vzdělávání

| <b>Preferované formy vzdělávání</b>  | <b>počet<br/>respondí</b> | <b>relativní četnost<br/>odpovědi</b> |
|--|---------------------------|---------------------------------------|
| výhradně prezenční formu   | 18                        | 86%                                   |
| kombinovanou formu (návštěva přednášek a seminářů kombinovaná se samostudiem a e-learningem) | 3                         | 14%                                   |
| distanční formu (pouze samostudium a e-learning)   | 0                         | 0%                                    |
| <b>CELKEM</b>  | <b>21</b>                 | <b>100%</b>                           |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z vyhodnocení odpovědí dotazníkového průzkumu vyplývá, že pro určení vzdělávacích potřeb nemá organizace zavedený jednotný postup. Přístup ke zjišťování vzdělávacích potřeb se v rámci organizace liší, zřejmě dle jednotlivých odborů. Někteří z účastníků průzkumu označili více než jednu odpověď, proto je počet responzí vyšší, než počet účastníků průzkumu.

Tabulka: 15: Způsob určování vzdělávacích potřeb zaměstnanců

| Způsob určování vzdělávacích potřeb zaměstnanců   | počet<br>responsí | relativní četnost<br>odpovědi |
|---|-------------------|-------------------------------|
| žádný systém nemáme, reagujeme na nabídku vzdělávacích agentur                                      | 5                 | 20%                           |
| stanovíme to operativně, podle aktuálního stavu legislativy   | 9                 | 36%                           |
| na počátku roku zašlu nadřízenému témata, kterým bych se chtěl(a) v daném roce věnovat              | 0                 | 0%                            |
| při hodnotícím pohovoru na počátku roku se dohodnu s nadřízeným, které kurzy v daném roce absolvuji | 11                | 44%                           |
| <b>CELKEM</b>   | <b>25</b>         | <b>100%</b>                   |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Mezi úředníky Městského úřadu v Doksech mírně převažuje názor, že pro výkon profese úředníka postačují pouze odborné znalosti. 67% respondentů odpovědělo, ano či spíše ano. Naopak 19% respondentů (4 odpovědi) se domnívá, že pouze odborné znalosti nestačí.

Tabulka 16: Struktura odpovědí respondentů dotazníkového průzkumu k potřebě odborných znalostí pro výkon profese

| Jste zastáncem toho názoru, že dobré odborné znalosti stačí pro výkon Vaší profese? | počet respondentů | relativní četnost odpovědi |
|---|-------------------|----------------------------|
| Ano   | 5                 | 24%                        |
| spíše ano   | 9                 | 43%                        |
| spíše ne  | 3                 | 14%                        |
| Ne  | 4                 | 19%                        |
| <b>CELKEM</b>   | <b>21</b>         | <b>100%</b>                |

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

## 5.7 Shrnutí

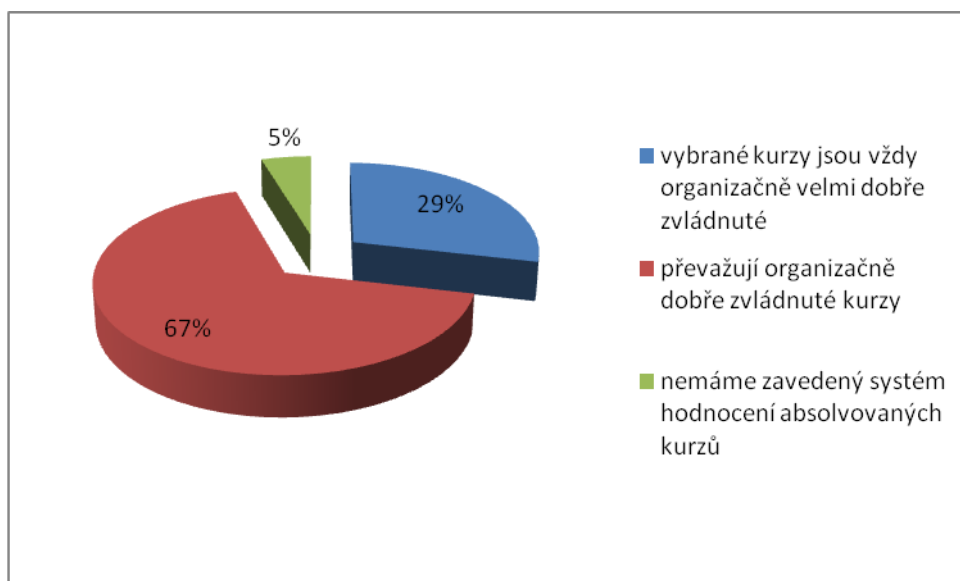
V rámci průzkumu se autorka zaměřila na analýzu vzdělávacího systému na Městském úřadě Doksy ze tří základních hledisek:

- organizační kvalita vzdělávacích akcí,
- obsahová úroveň absolvovaných kurzů,
- využitelnost absolvovaného vzdělávání pro praxi.

Ke každé oblasti byla v průzkumu formulována alespoň jedna otázka.

Na spokojenost s organizačním zajištěním kurzů byla zaměřena otázka číslo 11: „Uvedte, jak hodnotíte vzdělávací systém ve Vaší organizaci po organizační stránce“. Z vyhodnocení odpovědí vyplývá, že pozitivně hodnotí organizaci kurzů 96% zaměstnanců MěÚ Doksy. Podrobná struktura odpovědí je znázorněna v grafu č. 2.

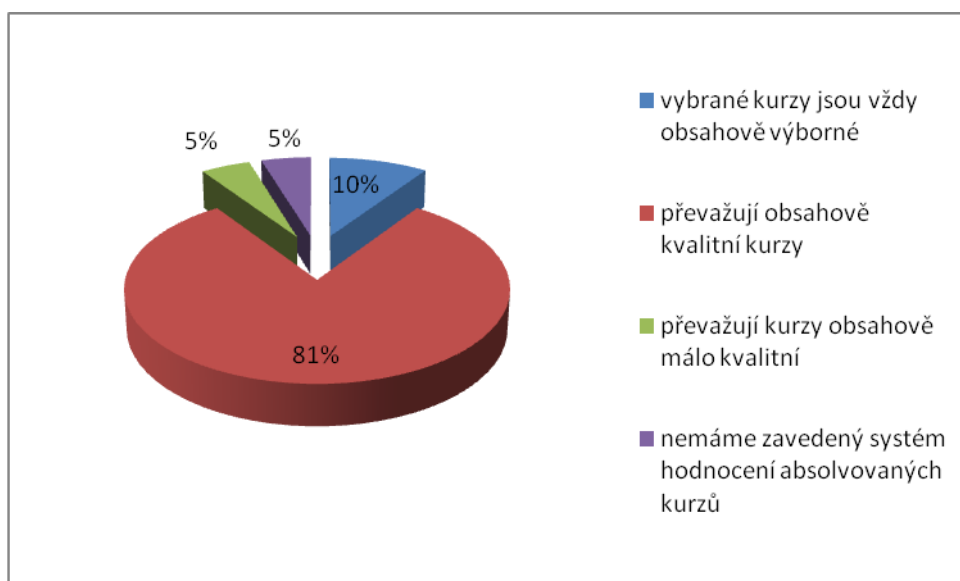
Graf 2: Organizační kvalita vzdělávacích akcí



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Na spokojenost s obsahovou stránkou kurzů byla zaměřena otázka číslo 13 : „Uved'te, jak hodnotíte vzdělávací systém ve Vaší organizaci po obsahové stránce“. Z vyhodnocení odpovědí vyplývá, že pozitivně hodnotí obsah kurzů 91% dotazovaných. Podrobná struktura odpovědí je znázorněna v grafu č. 3.

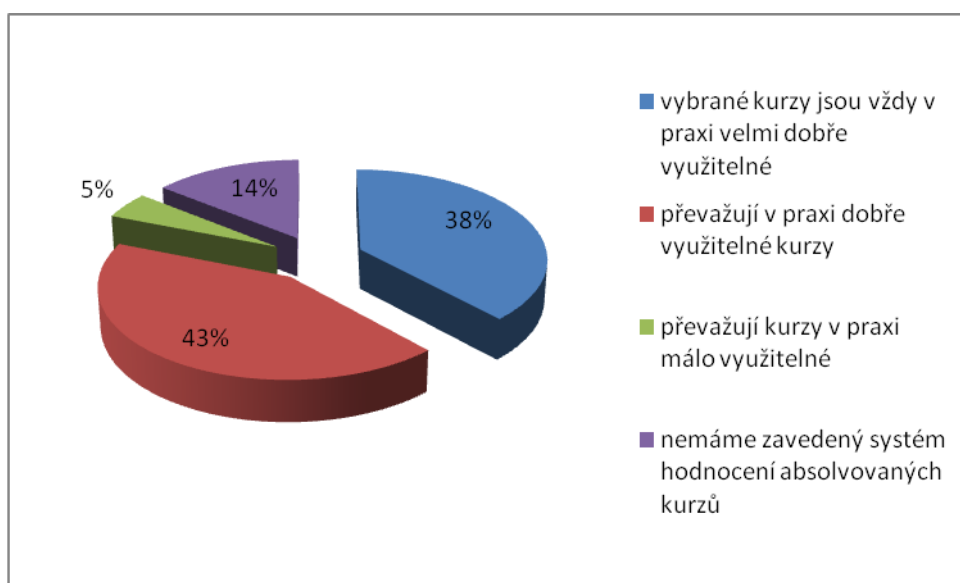
Graf 3: Obsahová kvalita vzdělávacích akcí



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Praktickou využitelnost kurzů sledovala otázka č. 9: „Uvedte, jak hodnotíte vzdělávací systém ve Vaší organizaci z hlediska přínosu kurzů pro praxi“. Uvedené hledisko praktické využitelnosti vzdělávacích akcí je velmi důležité u organizací s omezeným rozpočtem na vzdělávání. Praktická využitelnost kurzů je hodnocena jako velmi dobrá, protože spokojenost využitelností získaných poznatků vyjádřilo 81% respondentů.

Graf 4: Využitelnost kurzů pro praxi



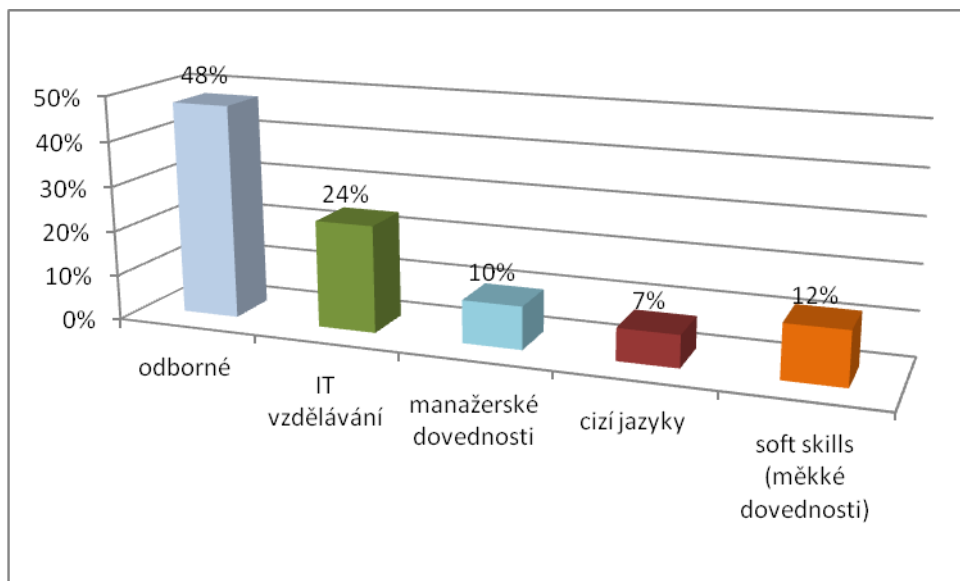
Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Vzdělávací systém zavedený na Městském úřadě v Doksech je úředníky hodnocen pozitivně ze všech výše uvedených hledisek, tedy z hlediska organizačního, obsahového i z hlediska využitelnosti pro praxi.

Zároveň naprostá většina účastníků průzkumu (90%) odpovídá na otázku č. 10: „Zhodnoťte stávající rozsah a strukturu vzdělávání v organizaci“, že rozsah a struktura vzdělávacích akcí jim vyhovuje.

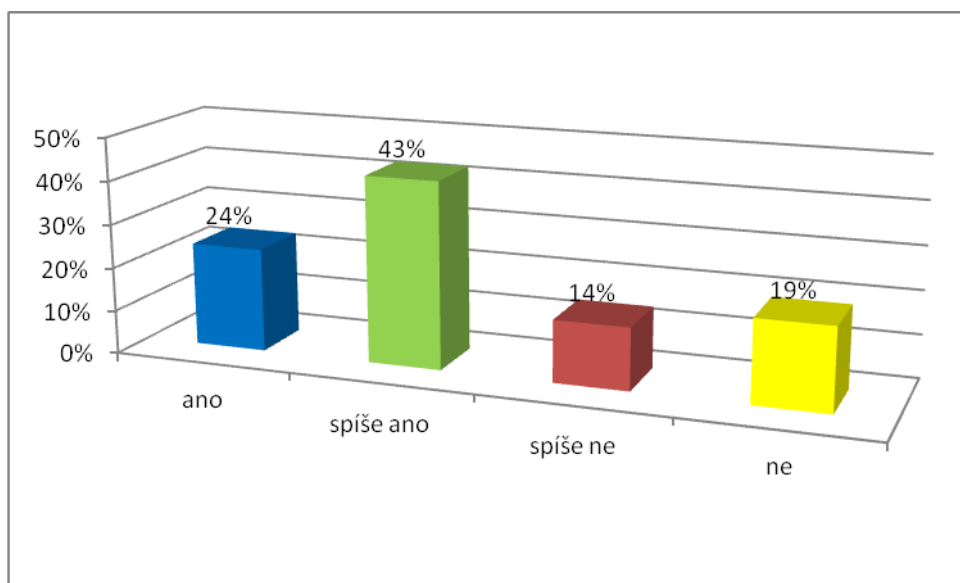
Souvisí to i s preferencí především odborných kurzů, kterou jednoznačně vyjádřila velká část respondentů jak v odpovědi na otázku č. 12: „O jaké kurzy máte zájem“, tak v odpovědi na otázku č.16: „Jste zastáncem toho názoru, že dobré odborné znalosti stačí pro výkon Vaší profese“. Podrobná struktura odpovědí je znázorněna v grafech č. 5 a č. 6.

Graf 5: Struktura preferovaných vzdělávacích kurzů



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf 6: Potřebnost odborných znalostí pro výkon profese

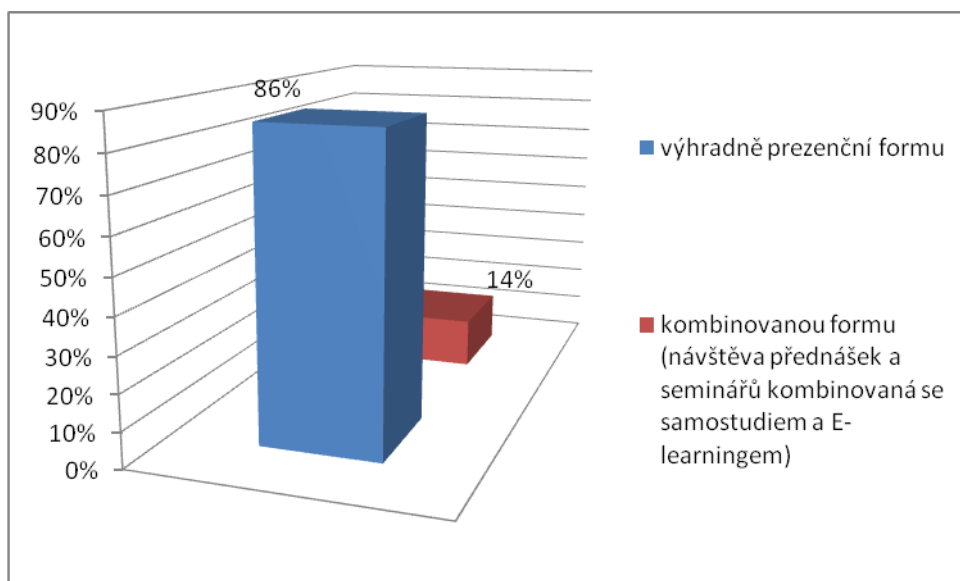


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V průzkumu se autorka dále zaměřila na zkoumání preferovaných forem studia. Mezi účastníky průzkumu jednoznačně vedla prezenční forma studia. Pouze 14% dotazovaných preferuje kombinovanou formu a nikdo z dotazovaných neupřednostnil e-learning. Podrobnou strukturu odpovědí na otázku č. 14: „O jakou formu vzdělávání máte zájem“ znázorňuje graf č. 7.



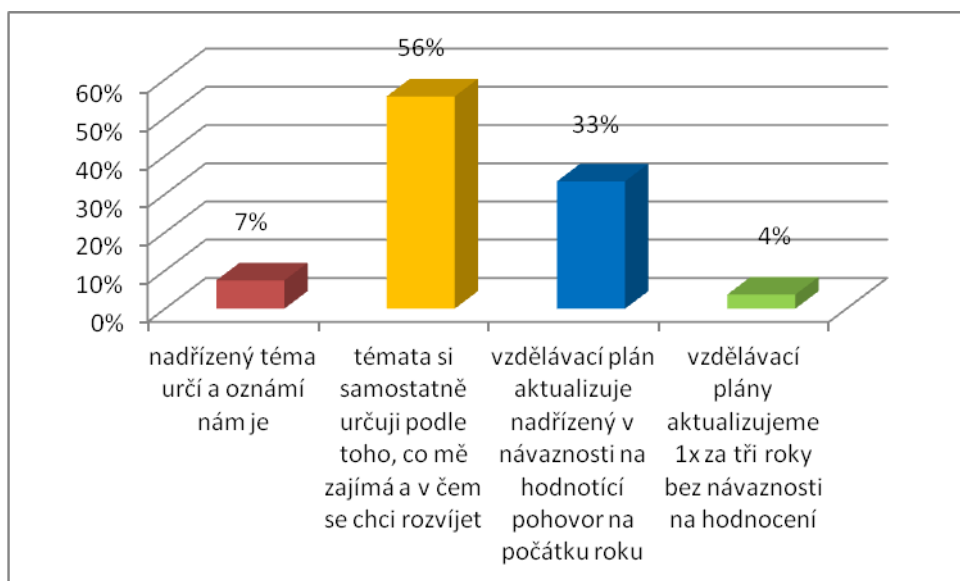
Graf 7: Preferované formy vzdělávání



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

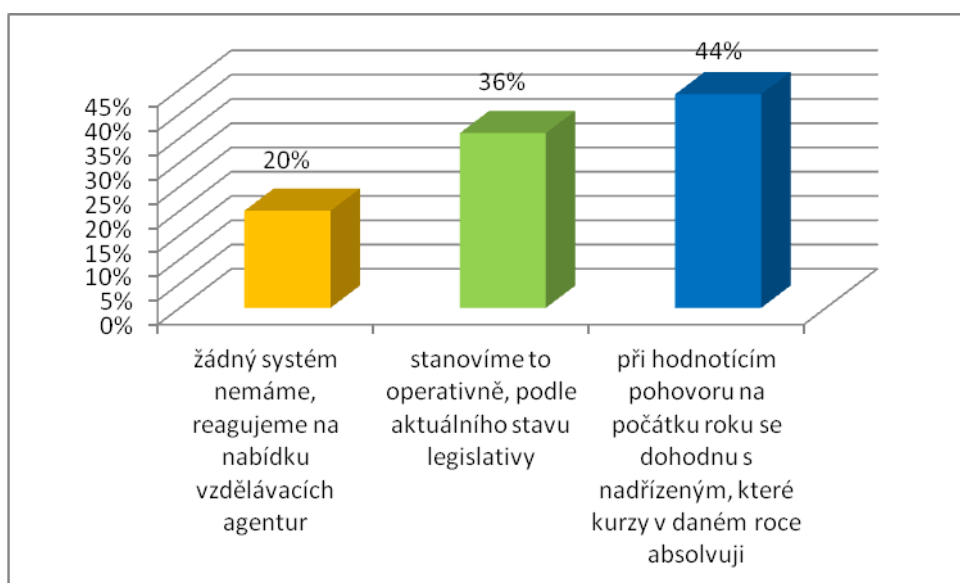
Na klíčové hledisko, jakým způsobem jsou stanovovány a plánovány vzdělávací aktivity, byla zaměřena otázka č. 8: „Uvedte, jakým způsobem jsou ve Vaší organizaci nastavovány vzdělávací plány“ a otázka č. 15: „Uvedte, jakým způsobem jsou určovány vzdělávací potřeby pracovníků ve Vaší organizaci“. Z odpovědí vyplývá, že organizace nemá stanoven jednoznačný a závazný postup pro stanovování vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit. Většina odpovědí uváděla, že stanovení vzdělávacích potřeb probíhá ve spolupráci s nadřízeným, ale vychází z preferencí daného pracovníka a obvykle k tomu dochází v rámci hodnotícího pohovoru. 36% responsí uvádí, že vzdělávací aktivity nejsou plánovány a je vždy operativně reagováno na vzniklé potřeby. Podrobnou strukturu odpovědí znázorňuje graf č. 8 a graf č. 9.

Graf 8: Způsob nastavování vzdělávacích plánů



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf 9: Způsob určení vzdělávacích potřeb



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

## 5.8 Vyhodnocení výsledků průzkumu ve vztahu k formulovaným hypotézám a k definovanému výzkumnému problému

V přípravné fázi empirické části této práce byl formulován výzkumný problém: „Je zavedený systém vzdělávání efektivní, funkční a odpovídá potřebám zaměstnanců?“ K vyhodnocení tohoto problému byly formulovány tři hypotézy.

**Hypotéza č. 1:** „Zaměstnanci úřadu preferují odborné vzdělávání před ostatními typy kurzů“. **Hypotéza č. 2:** „Vzdělávací potřeby jsou určovány vhodným způsobem“. **Hypotéza č. 3:** „Zaměstnanci úřadu preferují prezenční formu vzdělávacích aktivit“.

**Pro šetření platnosti hypotézy č. 1** byly zvoleny otázky číslo 10: „Zhodnoťte stávající rozsah a strukturu vzdělávání v organizaci, číslo 12: „O jaké kurzy, semináře, vzdělávací programy máte zájem“ a číslo 16: „Jste zastáncem toho názoru, že dobré odborné znalosti stačí pro výkon Vaší profese“. **Hypotéza č. 1 se potvrzuje**, neboť 90 % respondentů hodnotí rozsah a strukturu vzdělávání v organizaci jako vyhovující, zároveň nejčastější odpovědí na otázku o preferovaném typu vzdělávací akce, byla odpověď „odborné vzdělávání“. Tuto odpověď označilo 20 respondentů (tj. 48 % procent responsí). Současně 67 % respondentů uvádí, že dobré odborné znalosti stačí pro výkon pro výkon profese (24 % odpovědělo ano, 43 % spíše ano).

**Pro šetření platnosti hypotézy č. 2** byly zvoleny otázky číslo 8: „Uvedte, jakým způsobem jsou ve Vaší organizaci nastavovány vzdělávací plány“ a číslo 15: „Uvedte, jakým způsobem jsou určovány vzdělávací potřeby pracovníků ve Vaší organizaci“. **Hypotéza č. 2 se nepotvrzuje**, neboť ze shromážděných odpovědí vyplývá, že organizace nemá stanoven jednoznačný a závazný postup pro stanovování vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávacích aktivit. Většina odpovědí uváděla, že stanovení vzdělávacích potřeb probíhá ve spolupráci s nadřízeným, ale vychází z preferencí daného pracovníka a obvykle k tomu dochází v rámci hodnotícího pohovoru. 36% responsí však zároveň uvádí, že vzdělávací aktivity nejsou plánovány a je operativně reagováno na momentální vzdělávací potřeby.

**Pro šetření platnosti hypotézy č. 3** byla zvolena otázka č. 14: „O jakou formu vzdělávání máte zájem“. **Hypotéza č. 3 se potvrzuje**, neboť 86 % respondentů upřednostnilo prezenční formu studia, pouze 14% dotazovaných preferuje kombinovanou formu a nikdo z dotazovaných neupřednostnil e-learning.

Po analýze výše uvedených hypotéz, z nichž:

**hypotéza č. 1:** „Zaměstnanci úřadu preferují odborné vzdělávání před ostatními typy kurzů“ **SE POTVRDILA**;

**hypotéza č. 2:** „Vzdělávací potřeby jsou určovány vhodným způsobem“ **SE NEPOTVRDILA**;

**hypotéza č. 3:** „Zaměstnanci úřadu preferují prezenční formu vzdělávacích aktivit“ **SE POTVRDILA**,

přistoupila autorka práce k vyhodnocení výzkumného problému, zda: „**Je zavedený systém vzdělávání efektivní, funkční a odpovídá potřebám zaměstnanců?**“

Z provedeného dotazníkového šetření a ze získaných dat vyplývá, že zavedený systém vzdělávání je funkční a odpovídá potřebám zaměstnanců. Z hlediska efektivity však systém vykazuje určité nedostatky, především v oblasti stanovování vzdělávacích potřeb a plánování konkrétních vzdělávacích aktivit.

## ZÁVĚR

Předmětem diplomové práce byla problematika vzdělávání dospělých se zaměřením na vzdělávání ve veřejné správě, především v územní samosprávě. Cílem práce bylo zjištění struktury, rozsahu a forem vzdělávání využívaných konkrétním pověřeným obecním úřadem k zajištění celoživotního vzdělávání a odborné přípravy pracovníků v územní samosprávě.

V teoretické části diplomové práce se autorka zaměřila na problematiku vzdělávání dospělých z komplexního úhlu pohledu. Velký důraz kladla na analýzu metod vzdělávání a způsoby motivace pracovníků k celoživotnímu vzdělávání. Důležitou součástí teoretické části diplomové práce byla též analýza současného stavu veřejné správy, především její aktuální struktury a funkcí. Zaměřila se též na specifika vzdělávání dospělých při realizaci tohoto procesu v rámci veřejné správy.

Hlavním záměrem empirické části diplomové práce bylo zhodnocení systému vzdělávání v konkrétním pověřeném obecním úřadu.

Práce obsahuje vyhodnocení poznatků shromážděných v empirické části diplomové práce, které limitují funkčnost vzdělávacího systému zavedeného na Městském úřadě Doksy. Ke zpracování práce byla použita doporučená literatura a především informace získané dotazníkovým šetřením na Městském úřadě Doksy.

Byla také navržena níže uvedená opatření, která by mohla zvýšit efektivitu vzdělávacího systému na zkoumaném městském úřadě. Ze závěrů empirické části práce vyplynulo, že vzdělávací systém úřadu vykazuje určité nedostatky, především v oblasti stanovování vzdělávacích potřeb a plánování konkrétních vzdělávacích aktivit.

K odstranění těchto nedostatků a za účelem zvýšení efektivitu vzdělávacího systému na Městském úřadě v Doksech byla navržena následující opatření:

- doporučení ke změně v systému přípravy a vyhodnocování vzdělávacích plánů, včetně návrhu nové struktury vzdělávacího plánu (příloha E),
- zavedení jednotného hodnotícího dotazníku (příloha F), jehož vyplnění a odevzdání bude pro všechny účastníky vzdělávacích aktivit povinné a který bude předkládán personálnímu úseku vždy po skončení vzdělávací aktivity,
- doporučení, aby bez zhodnocení předchozího vzdělávání nebyla další plánovaná aktivita zaměstnavatelem finančně podpořena, čímž zaměstnavatel získá strukturované a přehledné informace o kvalitě kurzů, jichž se konkrétní

zaměstnanci účastní a bude tak moci přijmout pro další období jednoznačná opatření k tomu, aby efektivita vzdělávacích akcí byla co nejvyšší.

Za vlastní přínos práce autorka považuje:

- zmapování aktuální struktury veřejné správy v ČR,
- zanalyzování platného systému vzdělávání úředníků veřejné správy, především možnosti a povinnosti vzdělávání v samosprávných úřadech,
- rozbor faktorů ovlivňujících efektivitu a přínos vzdělávání v konkrétní zkoumané organizaci,
- zjištění rozdílnosti systému vzdělávání v různých samosprávných úřadech,
- navržení souboru opatření pro zkvalitnění systému vzdělávání na pověřeném obecním úřadě Doksy.

Výsledky vyplývající z diplomové práce, především z její empirické části, by mohly být využitelné i pro další menší obce a pověřená města ke zkvalitnění jejich vzdělávacího systému.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BAREŠOVÁ, A. *E-Learning ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: VOX, 2003. ISBN 80-863-2427-3.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-868-5117-6.

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BRŮNA, M. *Veřejná správa*. Praha: Institut pro místní správu, 2003.

HLADÍLEK, M. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. 2. vyd., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

KRAJÁČ, P. *Úvod do řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2005.

MADAR, Z. *Slovník českého práva II. díl P-Z*. 1. vyd. Praha: Linde, 1995. ISBN 80-856-4762-1.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.

MUŽÍK, J. Soubor základních pravidel a dovedností pro lektorskou práci. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2005.

PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4732-350.

POMAHAČ, R. Veřejná správa. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, xx, 315 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-447-6.

PŮČEK, M., F. OCHRANA, Chytrá veřejná správa: kohezní politika. 1. vyd. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009, 200 s. ISBN 978-808-6616-254.

PRŮCHA, J., J. VETEŠKA. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3960-1.

TURECKIOVÁ, M. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

VETEŠKA, J. Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-808-6723-983.

VODÁK, J., A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

DOWNEY, M., *Effective coaching: lessons from the coaches' coach*. 2nd ed. London: Texere, 2003. ISBN 978158799172-1.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Kolektiv autorů MŠMT. *Průvodce dalším vzděláváním*. [online]. © 2009 [cit. 2013-09-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim>.

Český informační server. *Adresář úřadů* [online]©. 2012 [cit. 2013-10-02]. Dostupné z: [http://urady.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/druhy\\_uradu](http://urady.statnisprava.cz/rstsp/ciselniky.nsf/druhy_uradu).

*Institut pro veřejnou správu Praha* [online]©. 2012 [cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/vzdelavani/prubeh-overeni-ZOZ-zkouskou#prubeh-zkousky>.



## Seznam ostatních zdrojů

*Zákon č. 128 z 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení)* In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 38. ISSN 1211 – 1244. Dostupné <http://www.mvcr.cz/sbirka/2000/sb038-00.pdf>.

*Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů.* In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 114. ISSN 1211 – 1244. Dostupné <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb114-02.pdf>.

*Vyhláška Ministerstva vnitra č. 511 ze dne 12. prosince 2002 o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.* In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 177. ISSN 1211 – 1244. Dostupné také z <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb177-02.pdf>.

*Vyhláška Ministerstva vnitra č. 512 ze dne 12. prosince 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.* In: Sbírka zákonů České republiky. 2002, částka 177. ISSN 1211 – 1244. Dostupné také z <http://www.mvcr.cz/sbirka/2002/sb177-02.pdf>.

*Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2011. Praha [online]©. 2012 [cit. 2013-10-03]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>.*

Městský úřad Doksy, organizační řád, 2013.

Městský úřad Doksy, kronika města

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Model celoživotního učení         | 12 |
| Obrázek 2: Pyramida motivace učení dospělého | 30 |
| Obrázek 3: Liberecký kraj                    | 41 |
| Obrázek 4: Kraje České republiky             | 43 |

### Seznam grafů

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Struktura respondentů dotazníkového průzkumu z hlediska délky práce u stávajícího zaměstnavatele | 76 |
| Graf 2: Organizační kvalita vzdělávacích akcí  | 86 |
| Graf 3: Obsahová kvalita vzdělávacích akcí   | 86 |
| Graf 4: Využitelnost kurzů pro praxi   | 87 |
| Graf 5: Struktura preferovaných vzdělávacích kurzů   | 88 |
| Graf 6: Potřebnost odborných znalostí pro výkon profese  | 88 |
| Graf 7: Preferované formy vzdělávání   | 89 |
| Graf 8: Způsob nastavování vzdělávacích plánů  | 90 |
| Graf 9: Způsob určení vzdělávacích potřeb  | 90 |

### Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Benefity z uplatnění konceptu celoživotního učení                                      | 11 |
| Tabulka 2: Matice metod rozvoje   | 19 |
| Tabulka 3: Příklad průběžného vzdělávání  | 57 |
| Tabulka 4: Instituce s největším počtem absolventů PV   | 65 |
| Tabulka 5: Nejvíce obsazené kurzy PV konané v objektech Institutu                                 | 67 |
| Tabulka 6: Struktura respondentů dotazníkového průzkumu z hlediska věku                           | 75 |
| Tabulka 7: Struktura respondentů dotazníkového průzkumu z hlediska vzdělání                       | 76 |
| Tabulka 8: Struktura respondentů dotazníkového průzkumu z hlediska rozsahu vzdělávání v roce 2013 | 77 |

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 9: Struktura odpovědí respondentů dotazníkového průzkumu ke způsobu nastavování vzdělávacích plánů            | 78 |
| Tabulka 10: Struktura odpovědí respondentů dotazníkového průzkumu k využitelnosti kurzů v praxi                       | 79 |
| Tabulka 11: Struktura odpovědí respondentů dotazníkového průzkumu k míře spokojenosti s organizačním zajištěním kurzů | 80 |
| Tabulka 12: Preferované vzdělávací akce   | 81 |
| Tabulka 13: Hodnocení obsahové stránky vzdělávání   | 82 |
| Tabulka 14: Preferované formy vzdělávání  | 83 |
| Tabulka 15: Způsob určování vzdělávacích potřeb zaměstnanců   | 84 |
| Tabulka 16: Struktura odpovědí respondentů dotazníkového průzkumu k potřebě odborných znalostí pro výkon profese      | 85 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

|  |               |
|--|---------------|
| <b>Příloha A – Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy</b>                                    | <b>I</b>      |
| <b>Příloha B – Seznam akreditovaných vzdělávacích institucí</b>  | <b>VII</b>    |
| <b>Příloha C – Město Doksy – základní údaje</b>  | <b>XIX</b>    |
| <b>Příloha D - Dotazník</b>  | <b>XXI</b>    |
| <b>Příloha E – Nový vzdělávací plán úředníka Městského úřadu Doksy</b>                                   | <b>XXIV</b>   |
| <b>Příloha F – Hodnotící dotazník absolvované vzdělávací aktivity úředníka<br/>Městského úřadu Doksy</b> | <b>XXVIII</b> |

# PŘÍLOHY

## Příloha A – etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy

### *„Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*

#### **Preambule**

*Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu.*

*Účelem Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy (dále jen „Kodex“) je vymezit a podporovat žádoucí standardy chování úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům.*

*Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává věrnost zásadám práva a spravedlnosti vyplývajícím z evropského kulturního a historického dědictví, jedná v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, zachovává úctu a loajalitu k České republice, jakož i k úřadu a ostatním úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.*

#### **Článek 1**

##### **Zákonnost**

- (1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy plní úkoly veřejné správy v souladu s ústavním pořádkem, se zákony a ostatními právními předpisy a s právem Evropské unie, jakož i s mezinárodními smlouvami, kterými je Česká republika vázána.*
- (2) Při plnění úkolů veřejné správy jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy pouze v rozsahu zákonem svěřené pravomoci orgánu veřejné správy a v souladu s jejím účelem.*

#### **Článek 2**

##### **Rozhodování**

- (1) V mezích zákona úředník a zaměstnanec veřejné správy vždy volí nejvhodnější řešení s ohledem na veřejný zájem a na rozhodné okolnosti konkrétního případu. Dbá na to, aby rozhodnutí nemohlo být z objektivního hlediska vnímáno jako nespravedlivé. Do práv osob úředník a zaměstnanec veřejné správy zasahuje jen za podmínek stanovených zákonem a v nezbytném rozsahu, nutném k dosažení účelu sledovaného veřejným zájmem, k jehož ochraně mu byla pravomoc svěřena.*
- (2) Při volbě nejvhodnějšího postupu úředník a zaměstnanec veřejné správy respektuje v mezích právních předpisů též koncepcí, priority a cíle úřadu,*

jeho vnitřní předpisy a pokyny nadřízených vydané v souladu s tímto kodexem.

### **Článek 3**

#### **Profesionalita**

(1) Výkon veřejné správy je službou veřejnosti. Úředník a zaměstnanec veřejné správy vykonává veřejnou správu na vysoké odborné úrovni, kterou si prohlubuje průběžným studiem, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné charakteristiky. Nepřipouští diskriminaci či obtěžování. Za kvalitu své práce a za rozvíjení svých odborných znalostí je osobně odpovědný a své vzdělání si studiem průběžně prohlubuje.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná korektně s ostatními spolupracovníky i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné správy, respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů i jiných odborníků a účinně je využívá i pro svůj odborný růst.

(3) Ve vztahu k veřejnosti jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy s nejvyšší mírou zdvořilosti, vstřícnosti a ochoty a bez jakýchkoli předsudků.

### **Článek 4**

#### **Nestrannost**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy dbá na to, aby jeho rozhodování bylo objektivní, nestranné a přijaté řešení bylo vždy v souladu s veřejným zájmem. Při rozhodování nesmí úředník a zaměstnanec veřejné správy preferovat osobní či skupinové zájmy ani se nechat ovlivnit pozitivními či negativními vztahy ke konkrétním osobám. Úředník a zaměstnanec veřejné správy se zdrží také všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost jeho rozhodování.

(2) Ve shodných nebo podobných případech jedná úředník a zaměstnanec veřejné správy tak, aby mezi jednotlivými postupy nevznikaly rozdíly, jež není možno odůvodnit objektivními skutečnostmi, zejména konkrétními okolnostmi daného případu.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy vystupuje vůči účastníkům právních vztahů objektivně tak, aby je neuváděl v omyl o jejich právech a povinnostech, informuje je srozumitelně; veškerá hodnocení provádí profesionálně, objektivně, bez emocí a bez sledování osobního prospěchu a v souladu s právem a spravedlností.

## **Článek 5**

### **Rychlost a efektivita**

(1) *Úředník a zaměstnanec veřejné správy vyřizuje pracovní záležitosti zodpovědně, bez zbytečných průtahů, nejpozději v zákonem stanovených lhůtách.*

(2) *Při plnění jemu svěřených úkolů postupuje úředník a zaměstnanec tak, aby stranám ani úřadu nevznikaly zbytečné náklady.*

## **Článek 6**

### **Střet zájmů**

(1) *Úředník a zaměstnanec veřejné správy svým jednáním předchází situacím, ve kterých by byl vystaven možnému střetu svého soukromého zájmu a zastávaného funkčního zařazení. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby, se kterými měl nebo má obchodní nebo politické vztahy.*

(2) *Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí ohrozit veřejný zájem tím, že se bude odvolávat na svou pozici nebo funkci ve věcech, které nesouvisejí s plněním jemu svěřených úkolů při výkonu veřejné správy.*

(3) *Úředník a zaměstnanec veřejné správy se nezúčastní žádné činnosti, která se neslučuje s řádným výkonem jeho pracovních povinností nebo tento výkon omezuje.*

(4) *Pokud si úředník a zaměstnanec veřejné správy není jistý, zda jde o úkony slučitelné s jeho podílem na výkonu veřejné správy, projedná záležitost se svým nadřízeným.*

## **Článek 7**

### **Korupce**

(1) *Úředník a zaměstnanec veřejné správy nesmí při svém rozhodování a v souvislosti s rozhodováním přijímat ani vyžadovat dary či jiná zvýhodnění pro sebe nebo někoho jiného, popřípadě jakýmkoli jiným způsobem připustit ovlivnění plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy, objektivního hodnocení věci a nestranného rozhodování. Dary nebo výhody poskytované úředníku a zaměstnanci veřejné správy zaměstnavatelem tímto nejsou dotčeny.*

(2) *Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná tak, aby se při plnění jemu svěřených úkolů v oblasti veřejné správy nedostal do postavení, ve kterém by byl zavázán nebo se cítil být zavázán oplatit službu či laskavost,*

kteřá mu byla prokázána.

(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se vyvaruje vztahů vzájemné závislosti a nepatřičného vlivu jiných osob (klientelismus, nepotismus), jež by mohly ohrozit jeho nestrannost.

(4) Jakékoli korupční jednání nebo podezření na takové jednání, o kterém se úředník a zaměstnanec veřejné správy dozvěděl hodnověrným způsobem, je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen oznámit svému nadřízenému nebo orgánu činnému v trestním řízení. Dále je úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen bezodkladně oznámit nabídnutí či získání neoprávněné výhody.

(5) Ve všech případech, kdy by mohla vzniknout pochybnost, zda úředník a zaměstnanec veřejné správy postupuje v souladu s tímto článkem, informuje úředník a zaměstnanec veřejné správy svého nadřízeného a postupuje dle jeho pokynů.

## **Článek 8**

### **Nakládání se svěřenými prostředky**

Úředník a zaměstnanec veřejné správy vynakládá, v souladu s právními předpisy, veškeré úsilí, aby zajistil maximálně efektivní a ekonomické spravování a využívání finančních zdrojů a zařízení, které mu byly svěřeny, jakož i služeb, které mu byly poskytnuty. S těmito svěřenými prostředky nakládá efektivně a hospodárně.

## **Článek 9**

### **Mlčenlivost**

(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl v souvislosti s plněním úkolů veřejné správy, jež by mohly poškodit nebo ohrozit činnost zaměstnavatele. Povinnost mlčenlivosti se nevztahuje na skutečnosti, které zakládají podezření na korupční jednání.

(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen zachovat mlčenlivost o skutečnostech, které se dozvěděl při výkonu úřední činnosti, zejména o osobních údajích nebo utajovaných informacích v rozsahu stanoveném právními předpisy, pokud není této povinnosti v souladu s právními předpisy zproštěn.

## **Článek 10**

### **Informování veřejnosti**



*Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy poskytuje při plnění svých úkolů pravdivé a úplné informace v souladu s právními předpisy. Informace o činnosti orgánu veřejné správy, plnění jeho funkcí, jakož i další informace určené veřejnosti sděluje za orgán veřejné správy úředník a zaměstnanec veřejné správy, který je k tomu určen.*

### **Článek 11**

#### **Veřejná činnost**

*(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná při výkonu veřejné správy politicky nestranným způsobem. Úředník a zaměstnanec veřejné správy nevykonává veřejnou činnost, která by mohla narušit důvěru veřejnosti v jeho schopnost nestranně plnit úkoly veřejné správy.*

*(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, která by mohla snížit důvěru ve veřejnou správu v očích veřejnosti nebo dokonce zavdat příčinu k ovlivňování úředníka a zaměstnance veřejné správy. Jedná tak, aby jeho chování přispívalo k dobré pověsti úřadu veřejné správy.*

### **Článek 12**

#### **Reprezentace**

*(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy užívá v zaměstnání oděv, který je adekvátní jeho práci a odpovídá vážnosti jeho úřadu.*

*(2) Úředník a zaměstnanec veřejné správy jedná s každým ohleduplně, způsobem přiměřeným jeho sociálním schopnostem a komunikačním potřebám, a respektuje jeho individualitu. Veškerá jednání s dotčenými osobami vede úředník a zaměstnanec veřejné správy taktně a způsobem, který respektuje důstojnost těchto osob.*

*(3) Úředník a zaměstnanec veřejné správy svým jednáním a vystupováním podporuje důvěryhodnost a vážnost úřadu.*

### **Článek 13**

#### **Uplatnitelnost a vymahatelnost**

*Kodex navazuje na základní práva a povinnosti zaměstnanců uvedené v zákoníku práce a pracovním řádu. Zásadní porušování bude posuzováno jako porušení zákoníku práce, resp. pracovního řádu se všemi z toho vyplývajícími důsledky.*

## **Článek 14**

### **Závěrečná ustanovení**

*(1) Úředník a zaměstnanec veřejné správy dodržuje stanovené etické zásady, aktivně podporuje etické jednání a podílí se na vytváření protikorupčního prostředí. Uvědomuje si, že selhání jednotlivce v oblasti etiky má dopad na veřejnou správu jako celek, a proto jde ostatním příkladem.*

*(2) Poukáže-li úředník a zaměstnanec veřejné správy oprávněně na neetické chování, nebude mít jeho jednání negativní důsledky v pracovněprávních vztazích.*

*(3) Respektování zásad etiky je věcí profesionální cti úředníka a zaměstnance veřejné správy. Bez jejich dodržování a dodržování Kodexu nelze dostát profesionální povinnosti úředníka a zaměstnance veřejné správy.<sup>62</sup>*

---

<sup>62</sup> Městský úřad Doksy, personální úsek

## Příloha B – Seznam akreditovaných vzdělávacích institucí

Kraj / akreditovaná vzdělávací společnost (PO i FO) – řazeno abecedně dle krajů

Hl. m. Praha

1. VOX, a.s.

Agora Central Europe - společnost pro demokracii a kulturu

AIT - aplikace Informačních Technologí, spol. s r.o.

Akademie veřejné správy, o.p.s.

Aliaves & Co., a.s.

ARCDATA PRAHA, s.r.o.

90

Argo d. t., spol. s r. o.

Asociace mediátorů ČR, o.s.

Asociace sociálního poradenství

ATTEST, s.r.o.

BANKOVNÍ AKADEMIE – Gymnázium, Střední odborná škola a Vyšší odborná škola, a.s.

bit cz training, s.r.o.

BNV consulting, s.r.o.

Casteam, s.r.o.

CATANIA GROUP, s.r.o.

Centrum služeb pro silniční dopravu

Centrum sociálních služeb Praha

CEVRO Institut, o.p.s.

CREDOS & PARTNERS Centrum regionálních agend, s.r.o.

Česká asociace pro geoinformace - CAGI

Česká lesnická společnost

Česká společnost pro jakost, o.s.

České vysoké učení technické v Praze, Fakulta architektury

České vysoké učení technické v Praze, Fakulta stavební

Český institut interních auditorů

Český institut manažerů informační bezpečnosti, o.s. (ČIMIB, o.s.)

Člověk v tísni, o.p.s.

DATACENTRUM systems & consulting, a.s.  
Decker Jan, Ing. Ph.D.  
DEKRA Automobil, a.s.  
Deloitte Advisory, s.r.o.  
Diakonie Českobratrské církve evangelické  
Dopravní vzdělávací institut, a.s.  
E-INSTITUT, s.r.o.  
EkoWATT, o.s.  
Euroconsultants, s.r.o.,  
EuroProfis, s.r.o.  
Fokus Praha, o.s.  
Fórum 50%, o.s.  
Gender Studies, o.p.s.  
Gradua-CEGOS, s.r.o.  
Havlíček Karel, JUDr. - Havlíček Brain Team  
Hexnerová Ivana, RNDr. - BOVA POLYGON  
Hlavinková Ludmila, PhDr.  
Hlavní město Praha - Magistrát hl. m. Prahy  
Hnutí DUHA - Přátelé Země Česká republika  
Hořavová Václava, PhDr., Vzdělávací centrum Praha  
Houžvičková Zdeňka  
I3 Consultants, s.r.o.  
ICZ a.s.  
Infacility, s.r.o.  
INGENIUM, v.o.s.  
Iniciativa Občanského Bezpečí Domova  
91  
INSTITUT CERTIFIKACE ÚČETNÍCH, a.s.  
Institut pro místní / veřejnou správu Praha  
Integra Consulting Services, s.r.o.  
Integrity Consulting s.r.o.

INTES, družstvo pro výzkum, poradenské a inženýrské služby

ISES, s.r.o.

Janíková Ingrid, MUDr.

La Strada Česká republika, o.p.s.

Lara consulting, s.r.o.

LBMS, s.r.o.

Lněnička Roman

M. C. TRITON, s.r.o.

Management TC, s.r.o.

Manažerský svazový fond

McArthur & McWide, s.r.o.

Multikulturní centrum Praha

Naděje, o.s.

Národní památkový ústav, ústřední pracoviště

Národní síť Zdravých měst ČR

Newton Solutions Focused, a.s.

Občan v akci

Občané pro Prahu 13, o.s.

Občanské sdružení INSTAND

OTIDEA, a.s.

Oživení, o. s.

Poradna pro občanství/Občanská a lidská práva

POSITIVE, s.r.o.

Progrant, s.r.o.

Purkyt Miloslav, Ing., Institut Transfero Praha

QQT, s.r.o.

QUIP - společnost pro změnu

RENTEL, a.s.

SCIENS s.r.o.

Singular Czech, s.r.o.

SOFO Group, a.s.

Společnost pro rozvoj veřejné správy, o.p.s.  
Společnost pro zahradní a krajinářskou tvorbu, občanské sdružení  
Společnost sociálních pracovníků ČR, občanské sdružení  
STAR Learning, spol. s r.o.  
Studio Axis, spol s.r.o.  
Synergy Consulting, a.s.  
Šimková Helena, Mgr.  
Telefónica O2 Czech Republic, a.s.  
Thema Consulting, s.r.o.  
TLC Top Language Centre, s.r.o.  
TOP C, s.r.o.  
Top Lektoři.cz s.r.o.  
92  
TRIADA, spol. s r.o.  
ÚAMK a.s.  
Urban Vilém, Bc.  
Ústav práva a právní vědy, o.p.s.  
Ústav zemědělské ekonomiky a informací  
Verlag Dashöfer, nakladatelství, spol. s r.o.  
Vysoká škola ekonomická v Praze  
Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.  
Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, a.s.  
Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.  
XEOS spol. s r.o.  
Zuska Karel, JUDr., Advokátní kancelář HOLEC, ZUSKA & Partneři, sdružení advokátů  
Žáková Ivana - ODBORCONSULT  
Jihočeský  
Bauerová Gabriela, Mgr., Vzdělávací centrum ČR - České Budějovice  
Employment Service, a. s.  
GI Projekt o.p.s.  
INBES spol. s r.o.

Jihočeský kraj – Krajský úřad České Budějovice  
Marušáková Jana, Bc. – M-PORADENSTVÍ  
RES PLUS, s.r.o.  
Vysoká škola evropských a regionálních studií o.p.s.  
Vzdělávací centrum ČR, s.r.o.  
Jihomoravský  
A.I.P. Consulting International s.r.o.  
Agentura Motiv P, s.r.o.  
Agentura SVS, a.s.  
Akademické centrum studentských aktivit  
Alfa eduka, s.r.o.  
AM SOLVO, s.r.o.  
AQE advisors, a.s.  
ASIO, spol. s r.o.  
AZ-DIALOG s.r.o.  
Bednář Oldřich, Mgr., vzdělávací agentura SCIENS  
Centrum dopravního výzkumu, v.v.i.  
DRAKAS, s.r.o.  
DYNATECH, s.r.o.  
ECONOMY RATING a.s.  
EDU agency s.r.o.  
Eurion, s.r.o.  
Eurovision, s.r.o.  
FALKO UNIVERSUM, s.r.o.  
Filipčík Pavel, Mgr. -CAMPANUS  
Hermanová Marie, PhDr. - CURATIO  
HOPE-E.S., v.o.s.  
Chládková Alena, Ing.  
Chmelařová Barbora  
93  
Institut pro veřejné zakázky a PPPs, o.s.

Institut dalšího vzdělávání  
INTEGRA CENTRUM s.r.o.  
Integrovaná střední škola automobilní Brno  
INTELEKT CZ, v.o.s.  
Jihomoravský kraj - Krajský úřad  
KMA TRADE, s.r.o.  
KPM CONSULT, a.s.  
M LORDY s.r.o.  
Martynek Radim, Ing.  
Masarykova univerzita v Brně, Právnická fakulta  
Melzerová Helena - vzdělávací agentura LUCERNA IURIS  
Mendelova univerzita v Brně  
Methodica, Institut pro další vzdělávání, o.s.  
MITA THOR INTERNATIONAL, s.r.o.  
Národní centrum regionů, s.r.o.  
Nehybová Jiřina - REGIONPARTNER  
NOVEKO 96, s.r.o.  
Občanské sdružení MARISA – Malá Akademie  
Rozvoje, Integrace a Spolupráce  
Odborné semináře pro obce, spol. s r. o.  
Partnerství, o.p.s.  
Per Partes Services, s.r.o.  
Pitelová Lucie  
RENARDS, s.r.o.  
Sdružení pro rozvoj obcí a regionů  
Sedláčková Simona, Ing.  
Shine Consulting, s. r. o.  
Schola Arboricultura, s.r.o.  
Statutární město Brno - Magistrát města Brna  
TSM, s.r.o.  
UKZ.CZ s.r.o.



ZO ČSOP Veronica  
Karlovarský  
Karlovarský kraj - Krajský úřad  
Legisservis, s.r.o.  
Papež Jan, Ing. - fa Koordinace  
Vysoká škola Karlovy Vary, o.p.s.  
Královéhradecký  
ALEKSIA v.o.s.  
Centrum pro osvětu, vzdělání a informace v ochraně prostředí a zdraví společnosti EMPLA  
spol. s r.o.  
Commservis.com, s.r.o., Na Brně 362, 500 06 Hradec Králové  
Královéhradecký kraj - Krajský úřad  
Štichauerová Lenka  
Liberecký  
AABYSS s.r.o.  
94  
Acha obec účtuje s.r.o.  
ALIS, s.r.o.  
Aperta, s.r.o.  
Centrum vzdělanosti Libereckého kraje  
Datron, a.s.  
Everesta, s.r.o.  
INISOFT, s.r.o.  
Liberecký kraj - Krajský úřad  
Lochmanová Jitka, Ing., Vzdělávací centrum ČR Liberec  
Petreková Magdaléna, Ing.  
Statutární město Liberec  
SVT – Středisko vzdělávání a testování, s.r.o.  
Moravskoslezský  
AHRA-Consulting, s.r.o.  
Akademie J. A. Komenského Karviná

ATTRACT CONSULTING s.r.o.,  
AutoCont CZ a.s.  
Bednář Vojtěch, PhDr.  
DS VISION, s.r.o.,  
EKOTOXA OPAVA, s.r.o.  
F.S.C. Bezpečnostní poradenství, a.s.  
GIS - STAVINEX a.s.  
HERTIN, s.r.o.  
HM PARTNERS s.r.o.  
Institut EuroSchola  
Institut komunitního rozvoje  
Institut Rozvoje Podnikání, s.r.o.  
INVENTIO CONSULTING s.r.o.  
Konfucius, s.r.o.  
Kornetová Monika, Vzdělávání dospělých  
KV - advisory, spol. s r.o.  
Kvalifikační a personální agentura, o.p.s.  
Metodické a evaluační centrum, o.p.s.  
Moravskoslezský kraj - Krajský úřad  
Obchodní akademie a Vyšší odborná škola sociální Ostrava-Mariánské Hory, příspěvková  
organizace  
Pavera Antonín, Mgr. -PARIS  
Petr Otáhal, s.r.o.  
POE EDUCO, s.r.o.  
PROGRAM CENTRUM, s.r.o.  
REKVAL, s.r.o.  
RPIC-ViP s.r.o.  
Sedláčková Dagmar, Ing.  
Sedláčková Simona, Ing.  
Slezská univerzita v Opavě, Vzdělávací centrum v Krnově  
Staněk Jiří, Dr. Ing.

Statutární město Ostrava

95

TEMPO Training & Consulting, s.r.o.

TRISIA, a.s.

TT-CONTACT, s.r.o.

Vysoká škola sociálně-správní, Institut celoživotního vzdělávání Havířov, o.p.s.

Vzdělávací centrum Morava, s.r.o.

Olomoucký

ANAG, spol. s r.o.

ASI informační technologie, s.r.o.

Bohemia, s.r.o.

Černoch Lubomír, PhDr. - Intellego

EDUKOL vzdělávací a poradenské sdružení, s.r.o.

Hlavinková Ludmila, PhDr.

Janeček Karel, Ing. - Yamaco Software

Kariérový a personální servis, s.r.o.

Počítačová služba, s.r.o.

Profi-Communication, s.r.o.

Project Outdoor s.r.o.

Ptáček Michal, Bc. - LP-efekt, vzdělávací agentura

Sdružení CEPAC - Morava

Statutární město Olomouc

Univerzita Palackého v Olomouci, Právnická fakulta

Základní organizace Svazu účetních

Pardubický

BERMAN GROUP - služby ekonomického rozvoje, s.r.o.

Český a moravský účetní dvůr, s. r. o.

Komuniké, o.p.s.

NOVATIS, s.r.o.

PM consulting, s.ro.

ProStar, s.r.o.

UNIT, spol. s r.o.  
Vodní zdroje Ekomonitor spol. s r.o.  
Zdražilová Marie, Mgr. - SALVEA  
Plzeňský  
AgAkcent, s.r.o.  
Akses, spol. s r.o.  
Dům techniky Plzeň, s.r.o.  
Formanová Hana  
Grafia, s r.o.  
MARBES CONSULTING s.r.o.  
ORKAM Plzeň, s.r.o.  
Regionální vzdělávací a informační středisko  
Statutární město Plzeň, Magistrát města Plzně  
Střední odborná škola profesora Švejcara  
Úhlava, o.p.s.  
Západočeská univerzita v Plzni (ZČÚ), Ústav celoživotního vzdělávání (UCV)  
Středočeský  
CERT Kladno, s.r.o.  
96  
CIRCLE Education s.r.o.  
Dendrologická Dobřichovice, o.s.  
EDUPOL, v.o.s.  
EKO Gymnázium Poděbrady  
KRES, spol. s r.o.  
Lhotová Helena, Ing. - REVOS  
Lid Miroslav, PaedDr. - L-EDUCO  
Město Černošice  
Město Říčany  
Němcová Marcela, Dis. - CS AKADEMIE  
Ponocná Helena  
SIGMIN, a.s.

Společně k bezpečí, o.s.  
Statutární město Kladno  
Statutární město Mladá Boleslav  
Středočeský kraj - Krajský úřad  
Středočeský vzdělávací institut Akademie J. A. Komenského Nymburk  
Špaček Radomír  
Výzkumný ústav geodetický, topografický a kartografický, v.v.i.  
Vzdělávací institut Středočeského kraje – Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků  
Ústecký  
Agentura 4-all, s.r.o.  
Akademie J. A. Komenského Litoměřice  
Evropská obchodní akademie  
Město Roudnice nad Labem – Městský úřad  
RSVV - Regionální středisko výchovy a vzdělávání, s. r. o.  
SELLI s.r.o.  
SPF Group, v.o.s.  
Šubrtová Jana  
Ústecký kraj - Krajský úřad  
Vysočina  
Fakta, s.r.o.  
Háva František, Ing., Vzdělávací centrum ČR Jihlava  
Hronová Marie, Ing.  
Jelínek Pavel, Ing.  
Kraj Vysočina - Krajský úřad  
Panatec, s.r.o.  
Štěpánová Ivana, Ing., Vzdělávací centrum ČR Jihlava  
VIA ALTA, a.s.  
Vzdělávací centrum Jihlava, s.r.o.  
ZERA – zemědělská a ekologická regionální agentura, o.s.  
Zlínský

4Euro Partners s.r.o.

ACTIVCONZULT, s.r.o.

Aluprint, spol. s r.o.

Andrýsková Eva

97

APROXY, s.r.o.

AŠ Slovácko, s.r.o.

Bundil Pavel, Ing., vzdělávací agentura KPS, Vsetín

Laciga Jiří, PhDr.

Lekeš Miroslav, s.r.o.

Lekeš Petr

PROFIMA EFFECTIVE, s.r.o.

Špulířová Jana, Mgr.

Valašskokloboucké podnikatelské centrum s.r.o.

Zlínský kraj - Krajský úřad

## **Příloha C – Město Doksy – základní údaje**

### **Základní údaje:**

|  |   |
|--|---|
| <b>Kraj:</b>   | Liberecký   |
| <b>Obec s rozšířenou působností:</b>                   | Česká Lípa  |
| <b>Pověřená obec:</b>                                  | Doksy   |
| <b>Katastrální výměra:</b>                             | 7950 ha   |
| <b>Počet obyvatel (stav k 31. 12. 2012):</b>           | 5110  |
| <b>Části obce – počet:</b>                             | 7   |
| <b>Části obce – seznam:</b>                            | Břehyně, Kruh, Obora, Staré Splavy, Vojetín, Zbyny, Žďár  |
| <b>Obce ve správním obvodu pověřené obce – počet:</b>  | 12  |
| <b>Obce ve správním obvodu pověřené obce – seznam:</b> | Bezděz, Blatce, Doksy, Dubá, Chlum, Luka, Okna, Skalka u Doks, Tachov, Tuhaň, Vrchovany, Ždírec |

### **Kontaktní a identifikační údaje:**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Obchodní jméno:</b>      | město Doksy                                      |
| <b>IČO:</b>                 | 00260444   |
| <b>Právní forma:</b>        | obec (město)                                     |
| <b>Adresa sídla:</b>        | náměstí Republiky 193, 472 01 Doksy              |
| <b>Telefon:</b>             | 487 882 410                                      |
| <b>Web:</b>                 | <a href="http://www.doksy.com">www.doksy.com</a> |
| <b>Statutární zástupce:</b> | Starosta   |

### **Orgány města:**

|  |  |
|--|--|
| <b>Starosta:</b>                           | Ing. Eva Burešová, starostka   |
| <b>Zastupitelstvo města – počet členů:</b> | 15   |
| <b>Výbory zastupitelstva:</b>              | 8 (finanční, kontrolní, výbor pro rozvoj, osadní výbor Staré Splavy, OV Obora, OV Kruh, OV Zbyny, OV Žďár) |

|  |   |
|--|---|
| <b>Rada města – počet členů:</b>         | 5   |
| <b>Komise rady:</b>                      | 6 (sociální, školská, pro občanské záležitosti, pro cestovní ruch, dopravní, sportovní) |
| <b>Městský úřad – počet zaměstnanců:</b> | 24. <sup>63</sup>   |

---

<sup>63</sup> *Městský úřad Doksy, personální úsek.*



## **Příloha D – dotazník**

Dobrý den, jmenuji se Hana Matějková, studuji na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který mi výrazně pomůže při zpracování empirické části mé diplomové práce.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit, zda je vzdělávací systém na MěÚ Doksy efektivní, funkční a odpovídá potřebám zaměstnanců i zaměstnavatele.

Všechny informace získané v tomto dotazníku mají důvěrný charakter a budou zpracovány pouze pro účely empirické části mé diplomové práce v rámci studia na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze.

Ráda bych Vás požádala o spolupráci a vyplnění následujících otázek v dotazníku. Je pro Vás připraveno 16 otázek, jejichž vyplnění Vám zabere čas do 10 minut.

Děkuji za ochotu.

Hana Matějková

**1. Pohlaví**

- a) muž
- b) žena

**2. Věk**

- a) do 25 let
- b) do 35 let
- c) do 45 let
- d) do 55 let
- e) nad 55 let

**3. Délka pracovního poměru v organizaci**

- a) 1 rok
- b) 2 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 10 a více

**4. Vedoucí pracovník**

- a) ano
- b) ne

**5. Úředník**

- a) ano
- b) ne

**6) Dosažené vzdělání**

- a) střední bez maturity
- b) střední s maturitou
- c) vyšší odborné
- d) vysokoškolské

**7. Účastnil(a) jste se v tomto kalendářním roce nějaké vzdělávací akce?**

- a) ano (kolikrát.....)
- b) ne

**8. Uveďte, jakým způsobem jsou ve Vaší organizaci nastavovány vzdělávací plány:**

- a) nadřizený téma určí a oznámí nám je
- b) témata si samostatně určuji podle toho, co mě zajímá a v čem se chci rozvíjet
- c) vzdělávací plán aktualizuje nadřizený v návaznosti na hodnotící pohovor na počátku roku
- d) vzdělávací plány aktualizujeme 1x za tři roky bez návaznosti na hodnocení
- e) nevzdělávám se

**9. Uveďte, jak hodnotíte vzdělávací systém ve Vaší organizaci z hlediska přínosu kurzů pro praxi:**

- a) vybrané kurzy jsou vždy v praxi velmi dobře využitelné
- b) většina kurzů je vybírána podle ceny a využití v praxi za moc nestojí
- c) převažují v praxi dobře využitelné kurzy
- d) převažují kurzy v praxi málo využitelné
- e) nemáme zavedený systém hodnocení absolvovaných kurzů
- a) 1x za tři roky absolvujeme průzkum vzdělávacích potřeb ve formě dotazníku

**10. Zhodnoťte stávající rozsah a strukturu vzdělávání v organizaci:**

- a) rozsah vzdělávání (počet školících dnů) i struktura školení (poměr odborného vzdělávání, PC kurzů a kurzů měkkých dovedností) je vyhovující
- b) rozsah vzdělávání (počet školících dnů) i struktura školení (poměr odborného vzdělávání, PC kurzů a kurzů měkkých dovedností) je nevyhovující

**11. Uveďte, jak hodnotíte vzdělávací systém ve Vaší organizaci po organizační stránce:**

- a) vybrané kurzy jsou vždy organizačně velmi dobře zvládnuté
- b) většina kurzů je vybírána podle ceny a organizace za moc nestojí
- c) převažují organizačně dobře zvládnuté kurzy
- d) převažují kurzy organizačně málo zvládnuté
- e) nemáme zavedený systém hodnocení absolvovaných kurzů

**12. O jaké kurzy, semináře, vzdělávací programy máte zájem?**

- a) odborné znalosti
- b) IT vzdělávání
- c) přenositelné kompetence
- d) manažerské dovednosti
- e) cizí jazyky
- f) soft skills (měkké dovednosti)

**13. Uveďte, jak hodnotíte vzdělávací systém ve Vaší organizaci po obsahové stránce:**

- a) vybrané kurzy jsou vždy obsahově výborné
- b) většina kurzů je vybírána podle ceny a obsah za moc nestojí
- c) převažují obsahově kvalitní kurzy
- d) převažují kurzy obsahově málo kvalitní
- e) nemáme zavedený systém hodnocení absolvovaných kurzů

**14. O jakou formu vzdělávání máte zájem?**

- a) výhradně prezenční formu
- b) kombinovanou formu (návštěva přednášek a seminářů kombinovaná se samostudiem a e-learningem)
- c) distanční formu (pouze samostudium a e-learning)

**15. Uveďte, jakým způsobem jsou určovány vzdělávací potřeby pracovníků ve Vaší organizaci:**

- a) žádný systém nemáme, reagujeme na nabídku vzdělávacích agentur
- b) stanovíme to operativně, podle aktuálního stavu legislativy
- c) na počátku roku zašlu nadřízenému témata, kterým bych se chtěl(a) v daném roce věnovat
- d) při hodnotícím pohovoru na počátku roku se dohodnu s nadřízeným, které kurzy v daném roce absolvuji

**16. Jste zastáncem toho názoru, že dobré odborné znalosti stačí pro výkon Vaší profese?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Děkuji za Váš čas a ochotu projevenou při vyplňování tohoto dotazníku.

## Příloha E – Nový vzdělávací plán úředníka Městského úřadu Doksy

| VZDĚLÁVACÍ PLÁN                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Jméno a příjmení zaměstnance:</b> |  |
| <b>Pracovní zařazení:</b>            |  |
| <b>Úředník ANO/NE</b>                |  |

| VZDĚLÁVACÍ OBDOBÍ 2014 - 2016    |  |        |        |        |        |        |        |
|----------------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                  |  | 2014   |        | 2015   |        | 2016   |        |
|                                  |  | OBLAST | ROZSAH | OBLAST | ROZSAH | OBLAST | ROZSAH |
| <b>ODBORNÉ</b>                   |  |        |        |        |        |        |        |
| <b>IT</b>                        |  |        |        |        |        |        |        |
| <b>SOFT SKILLS</b>               |  |        |        |        |        |        |        |
| <b>MANAŽERSKÉ<br/>VZDĚLÁVÁNÍ</b> |  |        |        |        |        |        |        |
| <b>ZoZ</b>                       |  |        |        |        |        |        |        |

Datum:

Podpis zaměstnance:

Datum:

Podpis nadřízeného:

| <b>VZDĚLÁVACÍ PLÁN PRO ROK 2014</b> |               |
|-------------------------------------|---------------|
|                                     | <b>OBLAST</b> |
| <b>ODBORNÉ</b>                      |               |
| <b>IT</b>                           |               |
| <b>SOFT SKILLS</b>                  |               |
| <b>MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b>        |               |
| <b>ZoZ</b>                          |               |

Datum:

Podpis zaměstnance:

Datum:

Podpis nadřízeného:

| <b>VYHODNOCENÍ VP 2014 – absolvované kurzy</b> |               |                   |               |
|--|---------------|-------------------|---------------|
|  | <b>OBLAST</b> | <b>AKREDITACE</b> | <b>ROZSAH</b> |
| <b>ODBORNÉ</b>                                 |               |                   |               |
| <b>IT</b>                                      |               |                   |               |
| <b>SOFT SKILLS</b>                             |               |                   |               |
| <b>MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b>                   |               |                   |               |
| <b>ZoZ</b>                                     |               |                   |               |

Datum:

Podpis zaměstnance:

Datum:

Podpis nadřízeného:

| <b>VZDĚLÁVACÍ PLÁN PRO ROK 2015</b> |               |
|-------------------------------------|---------------|
|                                     | <b>OBLAST</b> |
| <b>ODBORNÉ</b>                      |               |
| <b>IT</b>                           |               |
| <b>SOFT SKILLS</b>                  |               |
| <b>MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b>        |               |
| <b>ZoZ</b>                          |               |

Datum:

Podpis zaměstnance:

Datum:

Podpis nadřízeného:

| <b>VYHODNOCENÍ VP 2015 – absolvované kurzy</b> |               |                   |               |
|--|---------------|-------------------|---------------|
|  | <b>OBLAST</b> | <b>AKREDITACE</b> | <b>ROZSAH</b> |
| <b>ODBORNÉ</b>                                 |               |                   |               |
| <b>IT</b>                                      |               |                   |               |
| <b>SOFT SKILLS</b>                             |               |                   |               |
| <b>MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b>                   |               |                   |               |
| <b>ZoZ</b>                                     |               |                   |               |

Datum:

Podpis zaměstnance:

Datum:

Podpis nadřízeného:

| <b>VZDĚLÁVACÍ PLÁN PRO ROK 2016</b> |                      |
|-------------------------------------|----------------------|
|                                     | <b>OBLAST ROZSAH</b> |
| <b>ODBORNÉ</b>                      |                      |
| <b>IT</b>                           |                      |
| <b>SOFT SKILLS</b>                  |                      |
| <b>MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b>        |                      |
| <b>ZoZ</b>                          |                      |

Datum:

Podpis zaměstnance:

Datum:

Podpis nadřízeného:

| <b>VYHODNOCENÍ VP 2016 – absolvované kurzy</b> |               |                   |               |
|--|---------------|-------------------|---------------|
|  | <b>OBLAST</b> | <b>AKREDITACE</b> | <b>ROZSAH</b> |
| <b>ODBORNÉ</b>                                 |               |                   |               |
| <b>IT</b>                                      |               |                   |               |
| <b>SOFT SKILLS</b>                             |               |                   |               |
| <b>MANAŽERSKÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b>                   |               |                   |               |
| <b>ZoZ</b>                                     |               |                   |               |

Datum:

Podpis zaměstnance:

Datum:

Podpis nadřízeného:

## Příloha F – Hodnotící dotazník absolvované vzdělávací aktivity úředníka Městského úřadu Doksy

Jméno a příjmení:

Název semináře:

Akreditace:

Vzdělávací společnost:

Termín konání:

Lektor:

Pro zhodnocení kurzu přidejte, prosím, body od 1 do 5,  
**příčemž 5 je nejlepší hodnocení, 1 nejhorší.**

Hodnocení:

Jak hodnotíte školení po organizační stránce?

(Při hodnocení zvažte: včasnost informací o místě a termínu konání kurzu, dostupnost místa školení, kvalitu školící místnosti, využití školícího času apod.)

|          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------|----------|----------|----------|----------|

*Komentář:*.....  
.....  
.....  
.....

Jak hodnotíte školení po odborné - obsahové stránce?

(Při hodnocení zvažte rozsah, strukturu, přehlednost a formu studijních materiálů, strukturu a přehlednost přednášky či semináře atd. Splnilo školení Vaše očekávání?)

|          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------|----------|----------|----------|----------|

*Komentář:*.....  
.....  
.....  
.....

Jak hodnotíte školení z hlediska přínosu pro praxi?

(Při hodnocení zvažte, nakolik Vám absolvované školení pomůže při řešení každodenní odborné problematiky, jaký byl prostor pro diskuzi apod.)



|          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------|----------|----------|----------|----------|

*Komentář:*.....  
.....  
.....  
.....

Jak hodnotíte kvalitu lektora?

(Při hodnocení zvažte odbornou erudici, schopnost držet se tématu, strukturovanost přednášky či semináře, schopnost podat problematiku zajímavě a pochopitelně, schopnost reagovat na dotazy posluchačů apod.)

|          |          |          |          |          |
|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|----------|----------|----------|----------|----------|

*Komentář:*.....  
.....  
.....  
.....

Doporučil(a) byste kurz a lektora kolegům (nebo – jel(a) byste znovu)?

**Vaše připomínky, návrhy:**

Děkuji za vyplnění dotazníku. Vyplněný dotazník předejte spolu se získaným osvědčením.

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Hana Matějková

**Obor:** 7501T001 - Andragogika (Mgr. A)

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Vzdělávání ve veřejné správě se zaměřením na pověřené obecní úřady.

**Rok:** 2014

**Počet stran textu bez příloh:** 85

**Celkový počet stran příloh:** 29

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 22

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 3

**Počet ostatních zdrojů:** 7

**Vedoucí práce:** PhDr. Tereza Vacínová Ph.D.