

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2014–2016**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Monika Zralá**

**Analýza systému vzdělávání a odměňování úředníků na  
obci s rozšířenou působností**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Lenka Papíková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014–2016

**DIPLOMA THESIS**

**Monika Zralá**

**Analysis of education and reward system of office  
workers in municipality with extended powers**

Prague 2016

Diploma Thesis Work Supervisor: JUDr. Lenka Papíková

## **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 10. 2. 2016

Monika Zralá

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat JUDr. Lence Papíkové za cenné odborné i lidské rady, připomínky, všestrannou pomoc a čas věnovaný vedení této diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá analýzou vzdělávání, odměňování a s tím související motivací úředníků na obci s rozšířenou působností. V teoretické části jsou nejprve vymezeny použité pojmy a právní úprava vzdělávání a odměňování na obci s rozšířenou působností, poté následuje popis vstupního, průběžného vzdělávání a také průběh zvláštní odborné způsobilosti úředníků. V kapitole zaměřené na odměňování je popsáno odměňování nejen v obecné rovině, ale také jeho úprava stanovená vládním nařízením. V navazující kapitole je popsán proces hodnocení, který je podkladem pro odměňování. Autorka popsala také motivace včetně vybraných teorií motivace a faktorů, které mohou ovlivňovat pracovní spokojenost. Závěr teoretické části je věnován moderním trendům personálního řízení v oblasti vzdělávání, odměňování a hodnocení. V praktické části je formou polostrukturovaného rozhovoru v rámci kvalitativního výzkumu zjišťován systém vzdělávání, hodnocení a odměňování na dvou vybraných úřadech. Na základě zjištěných skutečností jsou v závěru práce uvedena doporučení a návrhy, které by vedly k zefektivnění a zkvalitnění systémů vzdělávání, hodnocení a odměňování úředníků na obci s rozšířenou působností.

## **Klíčové pojmy**

Motivace, obec s rozšířenou působností, odměňování, personální řízení, pracovní spokojenost, průběžné vzdělávání, úředník, územní samosprávný celek, vstupní vzdělávání, vzdělávání, zvláštní odborná způsobilost, zvyšování kvalifikace.

## **Annotation**

The thesis deals with the analysis of education and reward system which is connected with motivation of office workers in municipalities with extended powers. In the theoretical part there are the terms which are explained and the legislation of education and reward system in the municipality with extended powers. Then there is a description of initial and continuous training and also the progress of special professional competence of officers. The chapter which is devoted to reward system explains not only rewards in general level but also its adjustment determined by government order. The following chapter describes the process of evaluation, which is the basis for reward system. The author also describes the motivation including chosen theories of motivation and factors that may affect job satisfaction. In conclusion the theoretical part is devoted to modern trends in the domain of personnel management training, reward system and evaluation. The practical part shows a semi-structured interview in qualitative research which surveys the system of education, evaluation and reward system into two representative offices. In final part there are presented recommendations and proposals based on the research which would lead to more effective and the quality of education, evaluation and reward system of office workers in municipalities with extended powers.

## **Key words**

Clerk, continuing education, education, increasing qualifications, initial training, job satisfaction, local government unit, motivation, municipality with extended powers, personnel management, reward, special professional competence.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>METODOLOGIE A CÍLE PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....	<b>14</b>
<b>2 PRÁVNÍ ÚPRAVA VZDĚLÁVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ NA OBCI S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ</b> .....	<b>17</b>
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST PERSONÁLNÍ ČINNOSTI</b> .....	<b>19</b>
3.1 Personální činnosti .....	19
3.2 Proces vzdělávání .....	20
<b>4 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ</b> .....	<b>24</b>
4.1 Vstupní vzdělávání .....	25
4.2 Průběžné vzdělávání .....	27
4.3 Zvláštní odborná způsobilost .....	28
4.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů .....	32
4.5 Zvyšování kvalifikace .....	33
<b>5 ODMĚŇOVÁNÍ</b> .....	<b>36</b>
5.1 Odměňování úředníků na obci s rozšířenou působností .....	38
5.2 Zaměstnanecké výhody .....	41
<b>6 HODNOCENÍ</b> .....	<b>43</b>
6.1 Proces hodnocení .....	44
6.2 Hodnotící rozhovor .....	46
<b>7 MOTIVACE</b> .....	<b>49</b>
7.1 Vybrané teorie motivace .....	50
7.2 Pracovní spokojenost .....	56
<b>8 MODERNÍ TRENDY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ</b> .....	<b>60</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>9 VZDĚLÁVÁNÍ NA VYBRANÝCH ÚŘADECH</b> .....	<b>62</b>
9.1 Charakteristika vybraných úřadů a vzorku respondentů .....	62
9.2 Cíle výzkumu, metodologie .....	63
9.3 Vlastní výzkum .....	64
9.4 Kazuistiky .....	78

9.4.1 Kazuistika I .....	78
9.4.2 Kazuistika II .....	79
9.5 Shrnutí a doporučení, stanovení hypotéz .....	80
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>93</b>



## ÚVOD

Vzdělávání se v dnešní době stalo neodmyslitelnou součástí života každého z nás. Stejně tak jako se vyvíjí společnost a přibývají nové techniky a technologie, musí se všichni, kteří chtějí získat uplatnění na trhu práce nebo si stávající uplatnění udržet, vyvíjet a přizpůsobovat se stále měnícím podmínkám a požadavkům. V zájmu každého jedince je proto se celoživotně vzdělávat.

Častým tématem dnešní doby je státní správa a její nutné změny, a proto se bude diplomová práce zabývat konkrétní a specifickou částí státní správy, a to úředníky, kteří vykonávají správní činnosti na obcích s rozšířenou působností. Důvodem výběru tématu je také to, že autorka sama pracuje jako úředník územního samosprávného celku – obce s rozšířenou působností.

V rámci diplomové práce bude analyzován systém vzdělávání, odměňování a s tím související motivace úředníků, tedy těch, kteří na těchto úřadech vykonávají určitou svěřenou správní činnost. Ostatní zaměstnanci, kteří správní činnosti nevykonávají a nejsou tudíž podle zákona č. 312/2002 Sb. považováni za úředníky územního samosprávného celku, do analýzy zahrnutí nebudou, neboť se jedná o zaměstnance samosprávy, a nikoli státní správy.

V rámci diplomové práce bude autorka používat především termín úředník, a to zejména v souvislosti se zákonem o úřednících územních samosprávných celků. V ostatních případech, kdy nebude přímá souvislost s tímto zákonem, bude autorka užívat termín zaměstnanec, který je dán zákoníkem práce.

Cílem diplomové práce je analyzovat systém vzdělávání, odměňování a s tím související motivaci úředníků územních samosprávných celků – dvou vybraných obcí s rozšířenou působností. Aby byl naplněn cíl práce, provede autorka nejprve analýzu právní úpravy a také odborné literatury na témata vzdělávání, hodnocení, odměňování a rovněž motivace, která s tématy úzce souvisí. Poté bude zhodnocen současný stav a připraven výzkum, na základě kterého budou identifikovány problematické oblasti a navržena opatření pro zefektivnění.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

Východiskem teoretické části je autorkou provedené studium a analýza legislativních podkladů a odborné literatury. Abychom získali přehled o tématu, budou v teoretické části práce nejprve vymezeny základní použité pojmy a právní úprava vzdělávání

a odměňování na obci s rozšířenou působností. Následovat bude kapitola, věnující se vzdělávání, ve které bude detailně popsán průběh vstupního, průběžného vzdělávání a také způsob a průběh zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, již musí absolvovat každý úředník územního samosprávného celku, aby mohl vykonávat svěřenou správní činnost. Další kapitola se bude zabývat odměňováním, a to nejprve v obecné rovině a poté odměňováním úředníků, které je upraveno nařízením vlády. Jako součást odměňování budou v této kapitole popsány také zaměstnanecké výhody (benefity). Tématem další kapitoly bude proces hodnocení, jež je významnou personální činností a také podkladem pro odměňování. V další kapitole teoretické části, věnující se motivaci, autorka shrne vybrané teorie motivace a zaměří se také na pracovní spokojenost a faktory, které ji mohou posilovat či naopak zeslabovat. Aby mohla být na konci prováděného výzkumu zodpovězena hlavní výzkumná otázka, bude autorka závěr teoretické části věnovat moderním trendům personálního řízení v oblasti vzdělávání, odměňování a hodnocení.

V praktické části diplomové práce autorka přiblíží dva vybrané úřady, na kterých v souladu se stanoveným cílem práce provede kvalitativní výzkum. S ohledem na podmínky obou úřadů, které autorka plně respektuje, nebude v diplomové práci uváděn název konkrétního úřadu a ani jeho bližší specifikace, z níž by bylo možné jej identifikovat. Vybrané úřady tak budou dále označovány jako úřad A a úřad B. Stejně tak autorka v diplomové práci splnila podmínku anonymity jednotlivých úředníků – respondentů. Před sestavením rozhovoru a také proto, aby bylo možno získat přehled o tom, jak je vzdělávání, hodnocení a odměňování prováděno na jednotlivých úřadech, provede nejprve autorka rozhovor s pracovníky personálních útvarů jednotlivých úřadů.

Za účelem zjištění názorů respondentů – úředníků vybraných úřadů bude proveden kvalitativní výzkum. V rámci tohoto výzkumu bude formou polostrukturovaného rozhovoru zjišťován systém vzdělávání, hodnocení a odměňování na jednotlivých úřadech, aby mohlo být uskutečněno porovnání se zákonnými požadavky a také mezi jednotlivými úřady. Rozhovor bude prováděn s deseti úředníky z každého úřadu.

Vzhledem k tomu, že v rámci kvalitativního výzkumu, jehož cílem je získat ucelený přehled o systémech a jejich fungování na jednotlivých úřadech, nebudou vytvářeny hypotézy předem, stanoví autorka hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky, které pomohou objasnit zkoumané jevy a nalézt odpovědi na nastavené otázky. Podrobný popis cíle práce, metodologie a také výzkumné otázky autorka podrobně popsala v kapitole metodologie a cíle práce.

V rámci shrnutí provedeného výzkumu navrhne autorka s ohledem na zjištěné skutečnosti a případné mezery či nedostatky doporučení nebo návrhy, které by vedly k zefektivnění a zkvalitnění uvedených systémů a mohly by být následně použity také na ostatních obcích s rozšířenou působností. Zodpovězeny budou nejprve dílčí výzkumné otázky a poté hlavní výzkumná otázka, které by nám měly objasnit zkoumané jevy a nalézt odpovědi na danou problematiku. Výsledkem kvalitativního výzkumu bude stanovení hypotéz, jejichž ověření anebo vyvrácení by však bylo možné v dalším rozsáhlejší kvantitativním výzkumu.

## METODOLOGIE A CÍLE PRÁCE

**Cílem diplomové práce je** analyzovat systém vzdělávání, odměňování a s tím související motivaci úředníků územních samosprávných celků – dvou vybraných obcí s rozšířenou působností, a to formou kvalitativního výzkumu. Aby bylo možné tento systém analyzovat, je nutné jej nejprve popsat a zmapovat tak, aby se dala na základě následného výzkumu rozpoznat jeho slabá místa a poté navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění s vědomím, že veškeré finanční prostředky jak na vzdělávání, tak na odměňování jsou na obci s rozšířenou působností pevně dány schváleným rozpočtem.

K naplnění cíle práce je proto nutné:

- provést analýzu jak právní úpravy (legislativních podkladů), tak odborné literatury zabývající se danou problematikou,
- provést zhodnocení současného stavu,
- realizovat výzkum a na jeho základě identifikovat problematické oblasti,
- navrhnout postupy pro zefektivnění systému.

Za účelem zjištění názorů a postojů respondentů – úředníků – bude proveden **kvalitativní výzkum**, neboť, jak uvádí Průcha, snahou kvalitativního výzkumu je popsat a vysvětlit zkoumané jevy v jejich jedinečnosti s cílem odhalit jejich specifické rysy. Vybráno bude několik respondentů, u kterých bude pomocí hloubkových rozhovorů zjišťováno, jak oni vnímají zkoumaný jev (systém vzdělávání, hodnocení a odměňování), čímž dospějeme k jeho obrazu z pohledu respondentů (2014, s. 106–107). Kvalitativní výzkum autorka zvolila, protože mezi jeho přednosti patří podle Hendla zejména to, že získáme podrobný popis a vhled do případů, přičemž jevy a jedince zkoumáme v jejich přirozeném prostředí. Nevýhodou naopak může být to, že získané výsledky nelze zobecňovat na jiné subjekty či do jiného prostředí a je také obtížnější testovat hypotézy (2008, s. 50). V rámci zvoleného kvalitativního výzkumu **nebudou hypotézy vytvářeny předem**, neboť, jak uvádí Průcha, hypotézy se tvoří až v průběhu zkoumání, a nikoli před jeho začátkem (2014, s. 106). Z tohoto důvodu autorka stanovila hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky, které mají pomoci objasnit zkoumané jevy a nalézt odpovědi na problémové otázky.

**Hlavní výzkumná otázka:** Odpovídá personální řízení v oblasti vzdělávání, odměňování a hodnocení na obci s rozšířenou působností současným moderním trendům?

### **Dílčí výzkumné otázky:**

**Otázka č. 1:** Je stanovený systém vzdělávání z pohledu úředníků účinný?

**Otázka č. 2:** Považují úředníci systém odměňování a hodnocení, který je na jejich úřadě uplatňován, za motivační?

**Otázka č. 3:** Jsou úředníci ochotni se pro udržení si své pracovní pozice dále se vzdělávat a jsou k tomu motivováni zaměstnavatelem?

Jako hlavní **výzkumnou metodu** pro kvalitativní výzkum autorka zvolila **rozhovor**, pro doplnění bude použita **kazuistika**. Rozhovor bude polostrukturovaný, tedy respondentům bude ponechána určitá volnost odpovědí. Z tohoto důvodu budou také odpovědi k jednotlivým otázkám vyhodnocovány jednotlivě. Rozhovor byl zvolen z toho důvodu, neboť podle Gavory nám může pomoci proniknout hlouběji do problematiky, a také protože hledáme bezprostřední a hlavně osobní odpovědi s cílem zmapovat danou problematiku (2000, s. 110–111).

**Vzorek respondentů** představuje deset úředníků z každé obce. Tito respondenti byli zvoleni účelově a jejich vytipování bylo provedeno po konzultaci s pracovníky personálních útvarů na jednotlivých úřadech. Podmínkou obou úřadů bylo, že nikde nebude uváděn název úřadu a ani jeho bližší specifikace, ze které by bylo možné jej identifikovat. Autorka tuto podmínku plně respektovala a dále budou zvolené úřady nazývány jako úřad A a úřad B. Charakteristika zvolených úřadů je uvedena v podkapitole 9.1. Osloveni tak byli úředníci s různou délkou praxe, vzděláním a věkem, abychom mohli získat ucelený pohled na danou problematiku vzdělávání. Na úřadě A tři z oslovených respondentů rozhovor odmítli. Z úřadu B odmítli pouze jeden úředník. Respondenti byli informováni o tom, že celý rozhovor bude zcela anonymní a jejich odpovědi k jednotlivým otázkám a získané názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Aby bylo možné získat základní informace a přehled o tom, jak systém vzdělávání, hodnocení a odměňování probíhá, bylo nutné provést rozhovor s pracovníkem personálního útvaru každého úřadu.

Na základě studia odborných a legislativních zdrojů autorka sestavila pro rozhovor celkem 22 otázek, které mají pomoci zmapovat systém vzdělávání, hodnocení a odměňování úředníků na dvou obcích s rozšířenou působností a jejichž prostřednictvím tak lze získat hlubší informace a proniknout do postojů respondentů.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZÁKLADNÍ POJMY

V době dnešní znalostní společnosti se vzdělávání stalo nezbytnou součástí života každého jedince, a to bez rozdílu, zda pracuje v soukromém či veřejném sektoru.

Vzhledem k tomu, že je práce zaměřena na úředníky na obci s rozšířenou působností, je nutné si v počátku vymezit zejména pojmy, které se k danému tématu vztahují.

Podle § 1 a 2 zákona o obcích je **obec** územním celkem, který má svou hranici. Je základním územním samosprávným společenstvím občanů, veřejnoprávní korporací a má svůj vlastní majetek (zákon č. 128/2000 Sb., s. 1737). Každá obec vykonává obecní samosprávu v rámci samostatné působnosti obce, do které dle § 35 odst. 1 a 2 zákona o obcích patří spravování záležitostí v zájmu obce a jejích občanů, kdy se jedná zejména o uspokojování potřeby bydlení, dopravy, vzdělávání, kulturního rozvoje nebo také ochrany veřejného pořádku (Tamtéž, s. 1743). Obce kromě samostatné působnosti vykonávají také v různém rozsahu přenesenou působnost, což podle § 61 zákona o obcích znamená, že na svém území vykonávající státní správu ve věcech, které jim stanoví zákon. Pokud obec vykonává přenesenou působnost pro více obcí ve správních obvodech, jedná se podle § 64–66 o **pověřený obecní úřad**, který rozhoduje v prvním stupni ve správních řízeních – např. stavební řízení (Tamtéž, s. 1747).

Nejvyšším typem obce je **obec s rozšířenou působností** – obec III. typu (ORP), kdy obecní úřad této obce vedle přenesené působnosti základního rozsahu podle § 61 zákona o obcích a přenesené působnosti pověřeného obecního úřadu podle § 64 téhož zákona vykonává ve svěřeném rozsahu přenesenou působnost ve správním obvodu, který je určen prováděcím právním předpisem (MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Oficiální portál ústavu územního rozvoje z oblasti územního plánování. Obecní úřad obce s rozšířenou působností.* [online] [cit. 2015-07-16]. Dostupné z: <http://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/obce.asp>).

**Úředníkem** je podle § 4 zákona o úřednících územních samosprávných celků zaměstnanec územního samosprávného celku (obec, město, kraj, statutární město nebo městská část), který se podílí na výkonu správních činností a je zařazen do obecního či městského úřadu. Může jím být fyzická osoba, která je starší osmnácti let, je státním občanem České republiky nebo zde má trvalý pobyt, je bezúhonná,

způsobilá k právním úkonům a splňuje předpoklady pro výkon správních činností, stanovených zvláštními právními předpisy. **Územní samosprávný celek** je obec a kraj (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6598–6599).

Pro úředníky je **zaměstnavatelem** příslušný územní samosprávný celek, přičemž úkoly zaměstnavatele podle § 110 odst. 4 zákona o obcích plní tajemník obecního úřadu (pokud tato funkce v příslušné obci zřízena není, plní jeho úkoly starosta), do jehož pravomoci patří také uzavírání a ukončování pracovních poměrů s úředníky, řízení a kontrola jejich činnosti a také stanovení platů pro jednotlivé úředníky (zákon č. 128/2000 Sb., s. 1756).

**Vzdělávání** považuje Kocianová za jednu z prioritních oblastí personálního řízení – důležitou oblast personální strategie a politiky. Je to proces, který zahrnuje odborné vzdělávání a rozvoj znalostí, schopností a dovedností jedince (2010, s. 169–170). Cílem vzdělávání je podle Plamínka vytvořit nebo dále rozvinout chybějící nebo nedostatečnou způsobilost do potřebné úrovně, přičemž způsobilost se vždy vztahuje k určité svěřené roli nebo dané pracovní pozici (2014, s. 33). Jak doplňuje Koubek, vzdělávání organizaci zajišťuje, aby její pracovníci měli jak v současnosti, tak i v budoucnosti znalosti a dovednosti potřebné k úspěšnému vykonávání svěřené práce, zvyšuje jejich technické a technologické znalosti ve shodě s moderním rozvojem. Vzdělávání také zlepšuje spokojenost pracovníků a vazbu na organizaci (2011, s. 138).

Aby byl jedinec uplatnitelný na trhu práce, je nezbytné se celoživotně vzdělávat, což potvrzují také Veteška a Tureckiová, kteří považují **celoživotní učení** za proces, v němž se jedinec adaptuje na stále se měnící podmínky společnosti, ekonomiky a také techniky, kdy tento proces je nutným předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti každého jedince (2008, s. 13).

**Způsobilost** je podle Vetešky a Průchy schopnost jedince vyrovnávat se úspěšně s přidělenými úkoly a nastalými situacemi s tím, že nejčastěji je zmiňována profesní, právní a zdravotní způsobilost (2014, s. 312). Pro úředníky územních samosprávných celků je nezbytným předpokladem pro výkon správních činností získání zvláštní odborné způsobilosti. **Zvláštní odborná způsobilost** je podle Vetešky a Průchy souhrnem specifických odborných a kvalifikačních předpokladů pro výkon činnosti, která je upravena zákonem a vyhláškami (Tamtéž).

**Odměňování** považuje Kocianová za jeden z nejeftivnějších nástrojů, kterými může organizace a vedoucí pracovníci motivovat pracovníky k odpovídajícím výkonům.

Odměňování může být v peněžní či nepeněžní formě. Může se ale také jednat o povýšení, přidělování zajímavých pracovních úkolů či poskytování vzdělávání. V rámci odměn bývají také poskytovány různé zaměstnanecké výhody – benefity (2010, s. 160).

**Motiv** představuje podle Vodáka a Kucharčíkové vše, co směřuje konání člověka k určitému cíli, soubor vnitřních pohnutek, které povzbuzují, podněcují a zachovávají aktivitu (2011, s. 71).

**Motivace** je podle Pauknerové a kol. soubor vnitřních hnacích sil člověka, které jej určitým směrem zaměřují, podněcují a vzniklou aktivitu zachovávají (2012, s. 171).



## 2 PRÁVNÍ ÚPRAVA VZDĚLÁVÁNÍ A ODMĚŇOVÁNÍ NA OBCI S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

Vzdělávání a odměňování pro úředníky územních samosprávných celků upravují pro tyto účely schválené zákony a nařízení.

Obecným zákonem, který upravuje vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, je **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, ve znění pozdějších předpisů, který byl Parlamentem České republiky přijat dne 21. dubna 2006. Zákon s účinností od 1. ledna 2007 prošel od svého schválení mnoha změnami a vymezuje a upravuje v obecné rovině pracovněprávní vztahy, vznik, trvání a skončení pracovního poměru, práva a povinnosti jak zaměstnavatele, tak zaměstnanců. Tento zákon je základem pro všechny zaměstnavatele a zaměstnance v České republice bez ohledu na to, zda se jedná o soukromý či veřejný sektor.

Pro činnost obce je důležitý **zákon č. 128/2002 Sb., o obcích (obecní zřízení)**, ze dne 12. dubna 2000, ve znění pozdějších předpisů, který vymezuje činnosti patřící do samostatné a přenesené působnosti obce. Definovány jsou zde také pojmy pověřený obecní úřad a obec s rozšířenou působností.

Za stěžejní je z pohledu autorky pro úředníky **zákon č. 312/2002 Sb., úřednicích územních samosprávných celků** a změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který byl Parlamentem České republiky přijat dne 13. června 2002, s účinností od 1. ledna 2003. Úvod tohoto zákona je věnován vymezení pojmů, jako jsou územní samosprávný celek, úřad, úředník a vedoucí úředník. Hlavní část zákona je zaměřena na podmínky pro vznik pracovního poměru úředníka a pro jmenování vedoucího úřadu, je zde popsána také právní úprava pracovního poměru a základní povinnosti úředníka. Uvedeny jsou tu také požadavky na průběh vzdělávání úředníků, vedoucích úředníků a vedoucích úřadů, konkrétně se jedná o vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zvláštní odbornou způsobilost a prohlubování kvalifikace.

Se zákonem o úřednicích územních samosprávných celků je spjata **vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků**, v platném znění, schválená 28. listopadu 2002. V této vyhlášce, která nabyla účinnosti od 1. ledna 2003, je uveden výčet správních činností, pro které musí úředníci, již tuto činnost vykonávají, prokázat zvláštní odbornou způsobilost. Je zde také popsán postup při přihlašování úředníka k této zkoušce a popis průběhu této zkoušky, složené z písemné a ústní části.

Výjimky z povinnosti zúčastnit se vstupního vzdělání a prokázat zvláštní odbornou způsobilost stanoví **vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**, schválená dne 28. listopadu 2002, s účinností od 1. ledna 2003. V této vyhlášce a přílohách jsou uvedeny studijní obory a programy v bakalářském nebo magisterském studijním programu, při jejichž absolvování nemá úředník povinnost prokazovat zvláštní odbornou způsobilost z obecné nebo zvláštní části či se zúčastnit vstupního vzdělání pro nově nastupující úředníky.

Zařazení jednotlivých prací podle jejich složitosti, druhu a povolání do platových tříd upravuje **nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě**, ze dne 14. června 2010, které nabylo účinnosti dne 1. října 2010. Přílohou tohoto nařízení je katalog prací ve veřejných službách a správě, v němž je uveden výčet povolání a rozpětí platových tříd při jeho výkonu.

S katalogem prací ve veřejných službách je spjato **nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě**, ze dne 6. prosince 2006. V tomto nařízení, které nabylo účinnosti dnem 1. ledna 2007, jsou uvedeny kvalifikační předpoklady vzdělání a způsoby zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně. Přílohy nařízení obsahují stupnice platových tarifů dle platových tříd a stupňů. Toto nařízení je prostředkem pro zajištění shodného ohodnocení všech zaměstnanců – úředníků – vykonávajících shodnou činnost.

## 3 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

### 3.1 Personální činnosti

Personální činnosti jako celek umožňují podle Šikýře zabezpečit organizaci dostatek schopných zaměstnanců s dostatečnou motivací, prostřednictvím kterých je organizace schopná dosáhnout stanovených strategických cílů. Za základ personálních činností tak Fombrun, Tichy a Devanna považují:

- výběr vhodných zaměstnanců – tato činnost má zajistit organizaci dostatek vhodných a schopných zaměstnanců, kteří budou dosahovat požadovaného výkonu a přispívat tak k dosažení stanovených cílů organizace,
- hodnocení zaměstnanců – cílem je systematické posuzování výkonu s cílem zefektivnit činnosti a jejich řízení a přispívat ke spravedlivému odměňování,
- odměňování zaměstnanců – účelem této činnosti je spravedlivě ocenit pracovní výkon zaměstnance a současně jej tak stimulovat k výkonu sjednané práce,
- vzdělávání zaměstnanců – touto činností se přispívá k prohloubení a rozšíření znalostí, dovedností a chování zaměstnanců (In: Šikýř, 2012, s. 34–35).

Koubek tento výčet personálních činností ještě rozšiřuje a doplňuje o další činnosti:

- vytváření a analýza pracovních míst – mezi tyto činnosti patří definování pracovních úkolů, stanovení pravomocí a odpovědnosti, popis a specifikace pracovních míst,
- personální plánování – do této činnosti zahrnuje plánování potřeby zaměstnanců pro organizaci a plánování jejich personálního rozvoje,
- pracovní vztahy – jednání a vztahy mezi vedením organizace a odbory, vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci, agenda stížností a také otázky komunikace, která v organizaci probíhá,
- péče o pracovníky – zejména otázky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a vedení agendy s tím spojené, záležitosti v souvislosti s pracovním režimem a sociálními službami,
- personální informační systém – činnosti týkající se pracovních míst, informace o fungování personálu organizace, poskytované vedoucím pracovníkům, a informace pro úřady práce a další orgány státní správy,

- průzkum trhu práce – odhalování možných potenciálních zdrojů pracovních sil, analýza nabídky na trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky – tato činnost probíhá v souladu se schváleným zdravotním programem organizace,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací – systémy zaměřené na možnost využívání statistických metod,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – zejména dodržování ustanovení zákoníku práce – zákaz diskriminace, hodnocení a odměňování a také sociální záležitosti (2001, s. 21–22).

Palán a Langer považují vzdělávání za „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, utváření morálních rysů a osobitých zájmů a postojů člověka“ (2008, s. 40).

Vzdělávání spolu s rozvojem zaměstnanců považuje Dvořáková a kol. za charakteristický znak řízení lidských zdrojů a jednu z nosných aktivit personální práce, přičemž systematické hledání optimálních variant vzdělávání přináší organizaci několik výhod. Mezi tyto výhody patří zejména to, že zvyšuje kvalifikace, znalosti a dovednosti zaměstnanců, zlepšuje se pracovní výkon a celková produktivita práce, dochází ke snížení průměrných nákladů na vzdělávání zaměstnanců a také se zvyšuje atraktivita a konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce (2007, s. 288).

„Firemní vzdělávání zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců“ (Bartoňková, 2010, s. 11).

### **3.2 Proces vzdělávání**

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti i chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2014, s. 124).

Systematické vzdělávání vysvětluje Armstrong na prostém modelu, který je zjednodušený, avšak poskytuje dobrý základ pro plánování vzdělávání:

- definování požadavků na vzdělávání,
- rozhodování o konkrétním druhu vzdělávání, které bude vyhovovat definovaným požadavkům,

- výběr a využití vhodného vzdělavatele při plánování a následné realizaci vzdělávání,
- sledování a vyhodnocení vzdělávání s cílem zjistit míru jeho efektivnosti (2002, s. 496).

Bartoňková za hlavní charakteristiku systematického vzdělávání považuje to, že probíhá trvale a opakují se v něm cykly identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávání, přičemž poznatky z předešlých cyklů jsou využívány v cyklech následujících (2010, s. 109).

Vzdělávání musí být od svého počátku plánované a podle Armstronga se skládá z osmi na sebe navazujících kroků: identifikování a definování potřeb vzdělávání, definování požadovaného vzdělávání, definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávacích programů, rozhodnutí o zabezpečení vzdělávání, realizace vzdělávání, vyhodnocení vzdělávání, pokračování ve vzdělávání a případné zdokonalení.

**Identifikování a definování potřeb vzdělávání** – v tomto prvním kroku je prováděna analýza podnikových i individuálních potřeb s cílem zjistit, jaké znalosti a dovednosti je nutné prohloubit nebo získat, a na základě těchto podkladů rozhodnout o nejvhodnějším vzdělávání jak pro daný problém, tak také z hlediska efektivnosti.

**Definování požadovaného vzdělávání** – účelem tohoto kroku je co nejpřesněji určit, jaké konkrétní dovednosti a znalosti si musí lidé osvojit a rozvíjet.

**Definování cílů vzdělávání** – v rámci tohoto kroku je nutné si odpovědět na to, co se lidé mají v rámci vzdělávání naučit a co mají být dále schopni po jeho absolvování vykonávat.

**Plánování vzdělávacích programů** – vzdělávací programy je nutné vytvořit tak, aby bylo zajištěno uspokojení potřeb a splnění stanovených cílů, jedná se o volbu vhodných metod, obsahu a délky vzdělávacího programu, místa, zařízení a vzdělavatele.

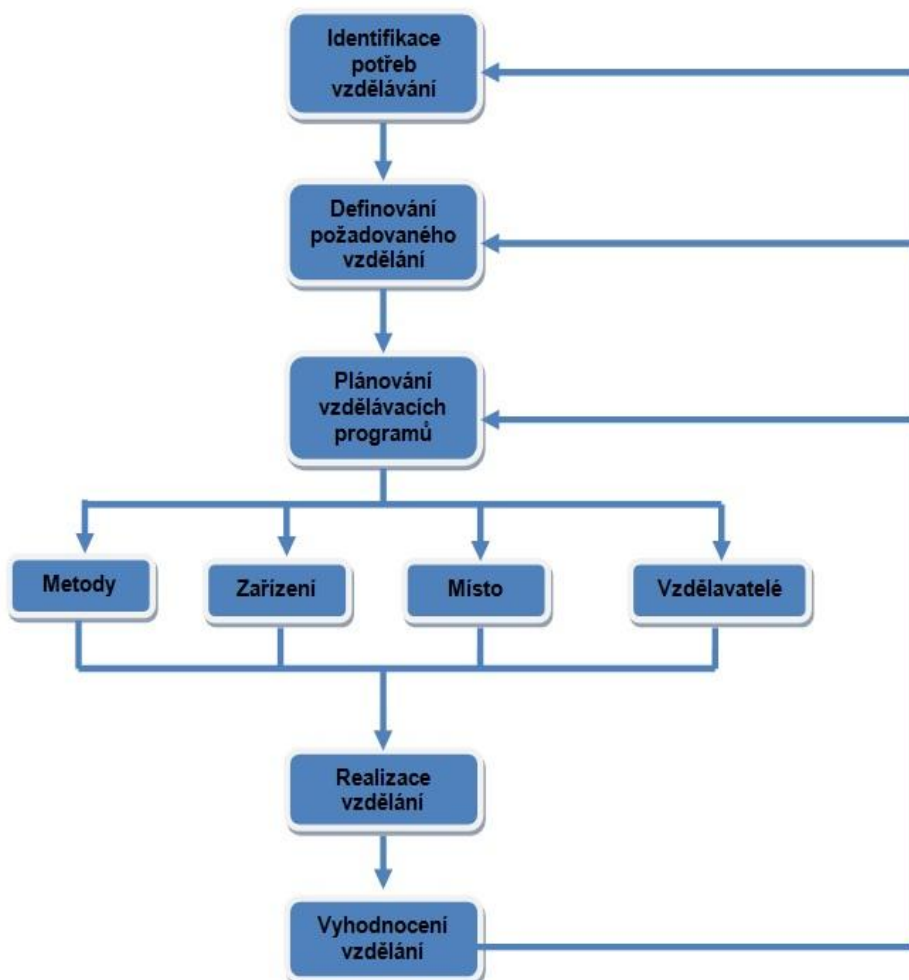
**Rozhodnutí o zabezpečení vzdělávání** – tento krok obsahuje rozhodnutí o tom, zda vzdělávání bude probíhat přímo v organizaci nebo mimo ni, případně v jaké kombinaci.

**Realizace vzdělávání** – v rámci vzdělávání musí být zajištěno, že budou použity nejvhodnější metody, které vzdělávaným osobám zaručí osvojení si identifikovaných a požadovaných znalostí, schopností, dovedností či postojů.

**Vyhodnocení vzdělávání** – nezanedbatelnou součástí plánování vzdělávání je vyhodnocování, a to jak v průběhu programu, tak po jeho skončení s cílem zjistit do jaké míry došlo ke splnění předem definovaných cílů vzdělávání.

**Pokračování ve vzdělávání a případné zdokonalení** – na základě skutečností zjištěných v rámci vyhodnocování je nutné rozhodnout, zda je nezbytné ve vzdělávání pokračovat, v jaké míře a také zda je nutné program vzdělávání upravit a zlepšit tak, aby byly uspokojeny všechny požadavky na vzdělávání (2002, s. 496–515).

Obrázek č. 1 – Proces plánování vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, M., 2002, *Řízení lidských zdrojů*, s. 497

Základem procesu vzdělávání je vždy analýza potřeb vzdělávání, která podle Vodáka a Kucharčíkové spočívá v důkladném shromažďování informací o reálném stavu znalostí, schopností, dovedností a také o výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a v následném porovnání těchto zjištění s úrovní, kterou organizace požaduje (2011, s 85).

Koubek považuje vzdělávání za personální činnost, která v sobě zahrnuje:

- přizpůsobování pracovních schopností a dovedností pracovníků stále se měnícím požadavkům na pracovní místo, kdy prohlubování pracovních schopností je považováno stěžejní úkol systému vzdělávání v organizaci,
- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby byli schopni vykonávat i jiné pracovní činnosti a docházelo tak k rozšiřování pracovních schopností,
- možnost rekvalifikačních procesů v organizaci s cílem přeškolit stávající pracovníky pro výkon činnosti, kterou organizace potřebuje,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků požadavkům na dané pracovní místo, a to zejména v případech, kdy se nepodaří nalézt vhodné pracovníky, kteří by okamžitě byli schopni vykonávat pracovní činnost na pracovním místě, na které byli přijati; jedná se o proces adaptace a orientace nových pracovníků s cílem zabezpečit, aby pracovníci byli schopni v co nejkratší době úspěšně vykonávat svěřenou činnost,
- formování pracovních schopností a také osobnosti pracovníka, neboť chování a motivace pracovníka se odráží ve vztazích na pracovišti a ovlivňuje tak pracovní výkon (2001, s. 238–239).

Porubská a Határ považují za nejdůležitější prvek v systému vzdělávání právě zaměstnance, který má svůj hodnotový systém s určitými prvky motivace, má také svůj cíl, kterého chce dosáhnout, a samozřejmě má i zájem vzdělávat se a tím získat určitou pozici v hierarchii organizace (2009, s. 141).

Jak již autorka zmínila, hodnocení vzdělávání je neodmyslitelnou součástí vzdělávacího procesu. Na jeho důležitost upozorňuje také Barták, když uvádí, že hodnocení slouží organizaci k ověřování úrovně stanovených cílů v této oblasti, k měření a následnému vyhodnocování přínosů vzdělávání, a to jak individuálních, tak týmových, které se projevují v rozvoji potenciálu a výkonu jednotlivců, potažmo i týmů. Výsledky hodnocení slouží také pro přijímání dalších rozhodnutí a opatření ve vzdělávací činnosti (2007, s. 20).

## 4 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ

Úředníkem územních samosprávných celků, mezi něž se řadí také obec s rozšířenou působností, může být v souladu s § 4 zákona o úřednících fyzická osoba, která je starší osmnácti let a je státní občanem České republiky (v případě cizího státního občanství musí být prokázán platný trvalý pobyt). Osoba musí být bezúhonná a způsobilá k právním úkonům, musí ovládat jednacím jazyk a splňovat předpoklady pro výkon správní činnosti (zákon č. 312/2002 Sb, s. 6599). Tyto předpoklady pro výkon konkrétních správních činností jsou stanoveny zvláštními právními předpisy, přičemž mezi ně patří zejména dosažené vzdělání, např. požadavky na druh a výši vzdělání na pozici referent sociální pracovník jsou určeny zákonem o sociálních službách nebo na pozici referent stavebního řádu je určuje stavební zákon.

Podmínkou pro vznik pracovního poměru úředníka na obecním úřadě obce s rozšířenou působností je podle § 7 odst. 1 zákona o úřednících výběrové řízení, které vyhláší vedoucí úřadu (na obci s rozšířenou působností je tímto vedoucím tajemník úřadu) formou oznámení. Toto oznámení musí být vyvěšeno na úřední desce příslušného úřadu a na jeho webových stránkách po dobu nejméně patnácti dnů předem dnem, který je stanoven jako den pro přihlášení uchazečů (Tamtéž, s. 6600). Oznámení obsahuje s odkazem na § 6 zákona o úřednících kromě základních údajů, jakými jsou název územního samosprávného celku, popis druhu práce, pracovní náplň a místo jejího výkonu, také výčet dokladů, které je nutné k žádosti připojit (např. doklad o dosaženém vzdělání či potvrzení o dosažené praxi). Pro informaci uchazeče je zde uvedena platová třída s ohledem na druh vykonávané práce podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění. Oznámení musí obsahovat také lhůtu, v níž je nutné přihlášky doručit na stanovené místo či zaslat na požadovanou adresu, a způsob podání přihlášky (Tamtéž, s. 6599).

Výběrová komise, která je podle § 8 zákona o úřednících minimálně tříčlenná, posuzuje v souladu s § 9 uvedeného zákona, zda uchazeč předložil žádost se všemi požadovanými náležitostmi a přílohami a zda splňuje veškeré zákonem stanovené předpoklady a požadavky. O posouzení uchazečů vyhotovuje výběrová komise zprávu, kterou předkládá spolu se spisovým materiálem vedoucímu úřadu, jenž na jejím základě rozhodne o výběru vhodného uchazeče, s nímž bude uzavřena pracovní smlouva nebo bude rozhodnuto o jeho jmenování (v případě vedoucího úředníka) (Tamtéž, s. 6601).



Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je podle Leštinské a kol. základním a nutným předpokladem pro jejich úplnou profesionalizaci, která je podmínkou pro zvyšování kvality činnosti veřejné správy těmito územně samosprávnými celky (2006, s. 37).

*„Úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci účastí na:*

- vstupním vzdělávání,
- průběžném vzdělávání,
- přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti, nestanoví-li zákon jinak“ (zákon č. 312/2002 Sb., § 18, s. 6604).

Prohlubování kvalifikace úředníka územního samosprávného celku probíhá v souladu s plánem vzdělávání. **Plán vzdělávání** obsahuje podle § 17 odst. 5 zákona o úřednících časový rozvrh prohlubování kvalifikace každého jednotlivého úředníka, a to v rozsahu nejméně osmnácti pracovních dnů na období příštích tří let. Plán vzdělávání je povinen zpracovat územní samosprávný celek do jednoho roku ode dne, kdy úředníkovi vznikl pracovní poměr u územního samosprávného celku. Plnění schváleného plánu vzdělávání musí být nejméně jedenkrát za období tří let hodnoceno a na základě výsledků hodnocení musí být provedena jeho aktualizace (Tamtéž). Podle Koubka by měl dobře vypracovaný plán odpovědět na tyto otázky:

- jaký mám být obsah vzdělávání,
- jakým způsobem bude vzdělávání probíhat a kým bude zabezpečeno,
- kdy a kde bude uskutečněno,
- s jakými náklady,
- jak budou hodnoceny výsledky vzdělávání (2001, s. 250).

#### **4.1 Vstupní vzdělávání**

Vstupní vzdělávání je nejen základním předpokladem pro úspěšné vykonávání svěřené správní činnosti, ale je také povinností danou zákonem v rámci prohlubování si kvalifikace. Výjimku z povinnosti zúčastnit se vstupního vzdělávání mají na základě § 1 vyhlášky o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků ti úředníci, kteří získali vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu a příslušném oboru, který je uveden v příloze č. 1 této vyhlášky (vyhláška č. 511/2002 Sb., s. 10082–10084). Povinnost zúčastnit se vstupního vzdělávání nemají dále podle § 19 zákona o úřednících ti, kteří mají složenou zkoušku zvláštní odborné

způsobilosti (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6604). V tomto případě se jedná nejčastěji o ty úředníky, kteří nastupují z jiného úřadu, kde již správní činnost, ke které bylo složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti podmínkou, vykonávali. Získání takového úředníka je pro územní samosprávný celek nespornou výhodou, neboť se výrazně zkrátí doba pro to, aby mohl úředník plnohodnotně vykonávat svěřenou činnost – odpadne čas školení a příprav v rámci vstupního vzdělávání a doba přípravy ke složení příslušné zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Nezanedbatelnou výhodou je také výrazná finanční úspora, kterou je nutno v rámci finančních prostředků stanovených schváleným rozpočtem vzít v úvahu.

Podle § 19 zákona o úřednících je smyslem a účelem vstupního vzdělávání osvojit si základní znalosti o činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, práva a povinnosti úředníka, základy pro používání informačních technologií a zejména dovednosti a návyky, které bude úředník potřebovat pro výkon dané správní činnosti. Vstupní vzdělávání musí být ukončeno do tří měsíců ode dne, kdy úředníkovi vznikl pracovní poměr. Úspěšné ukončení tohoto vzdělávání se prokazuje osvědčením, jež vydává akreditovaná vzdělávací instituce, která školení pořádala (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6604).

Kromě akreditovaného vstupního vzdělávání, které probíhá formálně v souladu se zákonem, je, jak uvádí Andraščíková a kol., povinností zaměstnavatele (v tomto případě územního samosprávného celku – obce) podle § 37 odst. 5 zákoníku práce seznámit zaměstnance (úředníka) s pracovním řádem a se všemi předpisy vztahujícími se k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na daném pracovišti. O průběhu školení z hlediska BOZP se vyhotovuje zápis. Současně musí být úředník seznámen také se všemi platnými vnitřními předpisy a kolektivní smlouvou (2012, s. 92). Úředníci, kteří v rámci výkonu svěřené správní činnosti využívají služební vozidla, musí také v rámci vstupních aktivit absolvovat školení řidičů referentů.

Vzdělávání během počátečního období musí, jak upozorňuje Koubek, zajistit, aby se nový zaměstnanec:

- zorientoval v nové organizaci a porozuměl všem stránkám své budoucí činnosti, a mohl tak zvládnout v přiměřené době svěřené úkoly,
- zařadil do týmu či skupiny na pracovišti a získal potřebou sebedůvěru,

neboť právě toto období ovlivňuje pracovníkův budoucí výkon a také vztah k organizaci (2011, s. 142).

Dvořáková a kol. v souvislosti s adaptací nových zaměstnanců zmiňuje adaptaci pracovní a adaptaci sociální, které se vzájemně prolínají, neboť nový zaměstnanec se musí přizpůsobit nejen nárokům nové práce, ale také sociálním vztahům na konkrétním pracovišti a firemní kultuře. Je proto důležité věnovat přiměřený čas na adaptaci zaměstnanců, neboť právě mezi novými zaměstnanci bývá nejvyšší fluktuace (2012, s. 162).

Podle Armstronga má uvádění nových zaměstnanců do organizace tyto čtyři cíle:

- pomoci nově nastupujícímu zaměstnanci překonat počáteční fázi, kdy je pro něho vše nové a nezvyklé,
- vytvořit v co nejkratší době v mysli zaměstnance pozitivní postoj a vztah k organizaci, čímž se zvýší pravděpodobnost setrvání v organizaci,
- docílit toho, že nový zaměstnanec bude v co možná nejkratším termínu podávat požadovaný pracovní výkon a bude tak přispívat k dosažení cílů organizace,
- snížit pravděpodobnost zaměstnancova brzkého odchodu z organizace (2002, s. 405).

## **4.2 Průběžné vzdělávání**

Průběžné vzdělávání obsahuje podle § 20 zákona o úřednících zejména prohlubující, specializační a aktualizací vzdělávání úředníků zaměřené na výkon vykonávané správní činnosti a také získávání a prohlubování jazykových znalostí. Rozhodování o účasti úředníka na jednotlivých kurzech patří do kompetence vedoucího úřadu (na obci s rozšířenou působností je jím tajemník úřadu), který při tomto rozhodování přihlíží k aktuálním potřebám územního samosprávného celku a také ke schválenému plánu vzdělávání konkrétního úředníka. V případě, že je rozhodnuto o účasti na předmětném kurzu, má úředník povinnost se tohoto kurzu zúčastnit. Dokladem o úspěšném absolvování kurzu v rámci průběžného vzdělávání je osvědčení, které vydává pořádající vzdělávací instituce (zákona č. 312/2002 Sb., s. 6604).

Cílem průběžného vzdělávání je aktualizovat již získané znalosti a dovednosti a dále je prohlubovat, a to zejména s ohledem na měnící se zákony, vyhlášky a nařízení, kterými jsou úředníci vázáni při výkonu správní činnosti. Důležité je také získávání nových poznatků s ohledem na judikáty soudů k jednotlivým ustanovením zákonů. Tato vzdělávání jsou uskutečňována nejčastěji formou kurzů, školení a seminářů.

S ohledem na jistou úsporu finančních prostředků bývá školení často uskutečňováno také formou e-learningu.

Kromě kurzů, pořádaných vzdělávacími institucemi, kterým byla ministerstvem udělena akreditace, může úředník v rámci průběžného vzdělávání absolvovat další školení a kurzy uskutečňované neakreditovanými vzdělávacími institucemi. Účast na takovémto kurzu lze považovat za prohlubování kvalifikace ve smyslu § 230 zákoníku práce, neboť, jak uvádí Andraščíková a kol., prohlubování kvalifikace je její průběžné doplňování, které umožňuje zaměstnanci vykonávat sjednanou práci, přičemž podstata kvalifikace se přitom nemění. Zaměstnanec má povinnost si svou kvalifikaci k výkonu dané práce prohlubovat, přičemž zaměstnavatel je oprávněn mu účast na školení či studiu uložit (2012, s 363).

Do průběžného vzdělávání, které není pořádáno akreditovanými vzdělávacími institucemi a které se nevztahuje k plánu vzdělávání úředníků, autorka zařazuje také školení v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární bezpečnosti podle § 103 zákoníku práce. Podle Andraščíkové a kol. je zaměstnavatel povinen určit obsah a četnost školení k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také způsob ověřování těchto znalostí a vedení dokumentace o takto provedených školení (2012, s. 202). Kromě těchto školení se rovněž musí úředníci, kteří v rámci výkonu své činnosti využívají služební referentská vozidla, periodicky zúčastňovat těchto školení řidičů referentů.

### **4.3 Zvláštní odborná způsobilost**

Zvláštní odbornou způsobilost musí prokázat každý úředník územního samosprávného celku, pokud vykonává správní činnost, kterou stanoví zvláštní právní předpis – vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků (dále jen „vyhláška o ZOZ“). V § 1 této vyhlášky je uveden výčet správních činností – např. v silniční dopravě, v územním plánování, při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění, při sociálně-právní ochraně dětí, v zemědělství atd. (vyhláška č. 512/2002 Sb., s. 10094).

*„Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje soubor znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem“ (zákon č. 312/202 Sb., § 21, s. 6604).*

**Výjimku z povinnosti prokázat zvláštní odbornou způsobilost** mají podle § 33 zákona o úřednících ti, kteří získali vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu. Tuto výjimku stanoví zvláštní právní předpis – vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, kdy v příloze č. 2 této vyhlášky jsou uvedeny jednotlivé studijní programy a obory a správní činnosti, pro které je lze uznat. Výjimku mají také ti úředníci, kterým bylo vydáno osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělávání nebo jeho části (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6608). Osvědčení o uznání rovnocennosti vydává podle § 34 zákona o úřednících ministerstvo na žádost úředníka nebo územního samosprávného celku, a to v případě, když žadatel prokáže, že získal vzdělání nebo jeho část v jiném studijním programu, než pro který je stanoven zvláštním právním předpisem, případně pokud získal vzdělání v jiném oboru nebo kurzu a osvědčí, že rozsah a obsah tohoto absolvovaného vzdělání je rovnocenný vzdělávacímu programu pro prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících. Rozhodnutí o uznání rovnocennosti vzdělání nebo jeho části, případně zamítnutí žádosti, pokud se prokáže, že obsah a rozsah není rovnocenný, musí ministerstvo vydat ve lhůtě do tří měsíců od doručení předmětné žádosti. (Tamtéž, s. 6608). Správní činnost může podle § 21 zákona o úřednících výjimečně vykonávat také úředník, který zvláštní odbornou způsobilost nemá, avšak nejdéle po dobu osmnácti měsíců ode dne, kdy mu vznikl pracovní poměr, případně ode dne, kdy začal vykonávat správní činnost, pro kterou je nutné zvláštní odbornou způsobilost prokázat (Tamtéž, s. 6604).

**Příhlášku ke zkoušce zvláštní odborné způsobilosti** podle § 2 vyhlášky o ZOZ podává územní samosprávný celek k Ministerstvu vnitra, přičemž přihláška musí obsahovat:

- identifikační údaje úředníka (jméno, příjmení, adresa trvalého pobytu, datum a místo narození), jeho pracovní zařazení a podpis,
- uvedení správní činnosti, kterou úředník vykonává a pro kterou má být složena zkouška zvláštní odborné způsobilosti,
- datum vyplnění přihlášky,
- název a sídlo územního samosprávného celku, podpis vedoucí úřadu a úřední razítko,
- v případě, že má již úředník složenou zkoušku pro jinou správní činnost, připojí se k žádosti také ověřená kopie získaného osvědčení.

Ministerstvo následně sdělí na adresu územního samosprávného celku úředníkovi den, místo a čas, kdy bude zkouška uskutečněna. Sdělení obsahuje také soubor

zkušebních otázek a seznam doporučené literatury (vyhláška č. 512/2002 Sb., s. 10094).

Územní samosprávný celek má podle § 21 zákona o úřednících povinnost přihlásit úředníka k vykonání zkoušky do šesti měsíců ode dne, kdy úředníkovi vznikl pracovní poměr, případně do tří měsíců, kdy úředník začal vykonávat správní činnost, pro kterou je zvláštní odborná způsobilost povinná. Zkouška zvláštní odborné způsobilosti má část obecnou a část zvláštní. V rámci obecné části jsou ověřovány znalosti základů veřejné správy – zákon o obcích, zákon o krajích (zákon o hlavním městě Praze) a zákon o správním řízení (správní řád) a schopnost jejich aplikace v praxi. Zvláštní část zahrnuje znalosti potřebné pro výkon konkrétní správní činnosti (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6604).

**Zkouška zvláštní odborné způsobilosti** se skládá z části písemné a z části ústní. Část písemná je podle § 3 vyhlášky o ZOZ tvořena dvěma testy – první test slouží k ověření znalostí z obecné části a druhý test ověřuje znalosti ze zvláštní části. Každý z těchto písemných testů nesmí trvat déle než šedesát minut a je vykonáván i hodnocen samostatně. Úředník se tak v rámci písemné části zkoušky nejprve dostaví k testu z části obecné, poté následuje krátká přestávka a navazuje test z části zvláštní. Vyhodnocení jednotlivých testů probíhá také samostatně. Aby úředník úspěšně absolvoval písemnou část zkoušky, musí v její obecné i zvláštní části zodpovědět správně minimálně dvě třetiny otázek. Pokud tak učiní, je jeho hodnocení „vyhověl“. V případě, kdy úředník toto kritérium úspěšnosti nesplní, je hodnocen jako „nevyhověl“. Podmínkou k tomu, aby mohl úředník přistoupit k vykonání ústní části zkoušky, musí být úspěšnost v obou částech písemné zkoušky (tedy jak v části obecné, tak v části zvláštní), v opačném případě musí úředník zkoušku v novém termínu opakovat.

Ústní část zkoušky má také část obecnou a část zvláštní. Úředník v rámci obecné části zodpovídá dvě otázky – jednu ze zákona o obcích a zákona o krajích, jednu ze zákona o správním řízení. V rámci zvláštní části je pouze jedna otázka, a to podle vykonávané správní činnosti a k ní se vztahujících zákonů a vyhlášek. Celková doba ústní zkoušky zpravidla nepřekračuje třicet minut. Před vykonáním zkoušky před zkušební komisí má úředník dobu na přípravu, a to v délce minimálně patnáct minut. Stejně tak jako při písemné části jsou znalosti v ústní části zkoušky hodnoceny samostatně v obecné části a ve zvláštní části. Pokud úředník prokázal požadované znalosti a schopnost jejich aplikace, je jeho hodnocení v dané zkoušce „vyhověl“. V opačném případě je výsledné hodnocení jeho zkoušky „nevyhověl“. V případě, kdy se úředník nemohl z vážných důvodů dostavit k vykonání zkoušky a svou neúčast náležitě omluvil, je mu

Ministerstvem vnitra určen náhradní termín zkoušky (vyhláška č. 512/2002 Sb., s. 10094–10095).

Zkušební komisi, kterou jmenuje ministerstvo, tvoří podle § 23 zákona o úřednících tři členové – odborníci na část obecnou a odborníci na část zvláštní. Komisi řídí její předseda. O průběhu a výsledku zkoušky vyhotovuje v souladu s § 24 téhož zákona zkušební komise protokol. Výsledek písemné zkoušky i ústní zkoušky se vyhláší v den jejího konání (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6605).

Pokud úředník nevyhověl z jedné či obou částí písemné nebo následné ústní zkoušky, může ji podle § 24 zákona o úřednících dvakrát opakovat. Opakování takové zkoušky může být nejdříve po třiceti dnech, nejpozději však do devadesáti dnů ode dne, kdy zkouška, při níž úředník nevyhověl, proběhla (Tamtéž, s. 6605). Územní samosprávný celek poskytne v souladu s § 18 zákona o úřednících úředníkovi k opakování této zkoušky volno, avšak bez náhrady platu. Náklady spojené s opakováním zkoušky si hradí také úředník sám s výjimkou případů, kdy je zkouška opakována na základě podaných námitek podle § 26 téhož zákona (Tamtéž, s. 6604).

Pokud byl úředník v rámci písemné či ústní zkoušky hodnocen jako „nevyhověl“, má právo podat podle § 26 zákona o úřednících námitky proti postupu zkušební komise, a to nejpozději do patnácti dnů ode dne, kdy mu byla tato skutečnost sdělena. Námitky je nutno podat přímo zkušební komisi. Zkušební komise námitky přezkoumá, a buď jim vyhoví, anebo je v opačném případě předá k vyřízení ministerstvu, které o nich musí ve lhůtě do třiceti dnů ode dne jejich doručení rozhodnout. V rámci tohoto rozhodnutí je možné hodnocení zkušební komise potvrdit, anebo je změnit či zrušit v případě, kdy bylo shledáno, že hodnocení bylo vydáno v rozporu se zákonem či jiným právním předpisem. V případě zrušeného rozhodnutí zkušební komise je úředník pozván k opakovanému složení zkoušky. Pokud i při této zkoušce je úředníkovo hodnocení „nevyhověl“, vydává o tom ministerstvo na základě návrhu zkušební komise rozhodnutí (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6605–6606).

V případě úspěšného vykonání zkoušky je vystaveno osvědčení, které v souladu s § 5 vyhlášky o ZOZ obsahuje tyto náležitosti:

- číslo osvědčení a datum jeho vydání,
- jméno, příjmení a titul úředníka, datum a místo jeho narození,
- správní činnost, pro kterou byla zvláštní odborná způsobilost prokázána,
- úřední razítko Ministerstva vnitra a podpis předsedy příslušné zkušební komise (vyhláška č. 512/2002 Sb., s. 10095).

#### 4.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vykonávat řídicí funkci – řídit činnost úředníků územního samosprávného celku – mohou v souladu s § 27 zákona o úřednících ti vedoucí úředníci a vedoucí úřadu, kteří úspěšně ukončili vzdělávání vedoucích úředníků. Výjimku tvoří podle § 33 téhož zákona ti, kteří získali vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů a oborů, jejichž výčet stanoví prováděcí právní předpis, a dále ti, kterým bylo vydáno uznání rovnocennosti (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6606–6608). Prováděcím právním předpisem je vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, konkrétně § 3 uvedené vyhlášky, podle kterého nemá povinnost účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů z části obecné tohoto vzdělávání ten úředník, jenž získal vzdělání ve studijním programu, uvedeném v příloze č. 3 k této vyhlášce (vyhláška č. 511/2002 Sb., s. 10082). Osvědčení o uznání rovnocennosti vydává podle § 34 zákona o úřednících ministerstvo v případě, pokud žadatel prokáže, že rozsah a obsah oboru či studijního programu je shodný s příslušným vzdělávacím programem. Žádost o vydání osvědčení mohou podat jak úředník, tak územní samosprávný celek (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6608).

Vykonávat řídicí činnost může podle § 27 zákona o úřednících také vedoucí úředník, který dosud vzdělávání vedoucích úředníků neukončil, avšak nejdéle po dobu dvou let, a to ode dne, kdy vedoucí úředník tuto řídicí činnost začal vykonávat. Vzdělávání vedoucích úředníků se skládá také z obecné části a ze zvláštní části. V rámci obecné části jsou ověřovány znalosti a dovednosti z oblasti řízení úředníků, zvláštní část zkoušky je zaměřena na přehled o činnostech, které podle zvláštních právních předpisů vykonávají podřízení úředníci. Vzhledem k tomu, že náklady spojené se vzděláváním vedoucích úředníků hradí územní samosprávný celek, má vedoucí úředník za povinnost zůstat v pracovním poměru u příslušného územního samosprávného celku po dobu tří let ode dne, kdy toto vzdělávání bylo ukončeno. V případě, že vedoucí úředník pracovní poměr ukončí v kratší době, má za povinnost územnímu samosprávnému celku uhradit náklady spojené s tímto vzděláváním. Pokud je tato úředníková povinnost setrvat v pracovním poměru splněna pouze zčásti, povinnost uhradit příslušné náklady se mu poměrně snižuje. Stejně podmínky jako pro vedoucí úředníky platí také pro vedoucí úřadů (zákon č. 312/2002 Sb., s. 6606–6607).



## 4.5 Zvyšování kvalifikace

Zvyšování kvalifikace je specifickou částí vzdělávání. V rámci územních samosprávných celků se týká zejména těch úředníků, kteří byli s ohledem na obsah správní činnosti, již vykonávají, zařazeni do vyšší platové třídy, než pro jakou splňují kvalifikační předpoklady podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách (dále jen „nařízení vlády“). Úředník je při zařazování do platové třídy podle § 3 nařízení vlády a katalogu prací zařazen do příslušné platové třídy podle nejnáročnější práce, kterou má podle náplně práce pro zaměstnavatele vykonávat, pokud pro tuto platovou třídu splňuje potřebné vzdělání. Výjimka nastává v případě, kdy zaměstnavatel nemůže příslušné pracovní místo obsadit úředníkem, který by potřebného vzdělávání dosáhl. Pak může do platové třídy výjimečně zařadit také úředníka, jenž potřebné vzdělání nesplňuje, a to na dobu:

- až čtyř let,
- nebo na dobu delší, pokud úředník předchozí praxí nebo po dobu svého výjimečného zařazení prokázal, že je schopen příslušnou činnost vykonávat (nařízení vlády č. 564/2006 Sb., s. 7707).

V případě, že je úředník zařazen do platového stupně, pro který nesplňuje potřebné vzdělání, je mu započítatelná doba jeho praxe podle § 4 nařízení vlády zkrácena, čímž může dojít až ke snížení platového stupně. V takové situaci je v osobním zájmu úředníka si potřebné vzdělání doplnit a hovoříme o tzv. zvyšování kvalifikace, kterým se podle Andraščíkové a kol. s ohledem na § 231 zákoníku práce rozumí studium, vzdělávání či školení anebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže je prováděno v souladu s potřebou zaměstnavatele, v našem případě územního samosprávného celku (2012, s. 365).

Pokud územní samosprávný celek na základě žádosti úředníka rozhodne o tom, že se jedná o zvyšování kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele, je s úředníkem uzavřena kvalifikační dohoda podle § 234 zákoníku práce. Kvalifikační dohoda je, jak uvádí Andraščíková a kol., vzájemný závazek zaměstnance (územního samosprávného celku) a zaměstnance (úředníka), v rámci kterého je územním samosprávným celkem umožněno úředníkovi si zvýšit kvalifikaci, a předpokladu, že úředník setrvá u územního samosprávného celku po sjednanou dobu, která je nejvýše pět let od zvýšení kvalifikace, tedy ukončení studia, přičemž pokud by úředník tento závazek nesplnil, měl by povinnost uhradit územnímu samosprávnému celku náklady spojené se zvýšením kvalifikace (2012, s. 368). Když by úředník nesplnil svou

povinnost (závazek) pouze zčásti, povinnost nahradit náklady spojené se zvýšením či prohloubením kvalifikace by se podle § 235 zákoníku práce poměrně snížily.

Kvalifikační dohoda, která musí být uzavřena písemně, v takovém případě podle Andraščíkové a kol. obsahuje tyto náležitosti:

- druh kvalifikace a také způsob, jak bude zvyšována (případně prohlubována),
- dobu, kterou bude muset úředník setrvat u územního samosprávného celku po získání či prohloubení kvalifikace,
- náklady, které bude muset úředník uhradit územnímu samosprávnému celku v případě, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání po dohodnutou dobu (2012, s. 369).

Při zvyšování kvalifikace na základě kvalifikační dohody náleží úředníkovi jak uvádí Andraščíková a kol. podle § 232 zákoníku práce pracovní volno např. k účasti na výuce, při přípravě a vykonání zkoušky nebo také na vypracování bakalářské či diplomové práce a na přípravu pro vykonání státní závěrečné zkoušky (2012, s. 366–367). Právem zaměstnavatele je v takovém případě podle § 233 zákoníku práce sledovat průběh a výsledky úředníkova zvyšování kvalifikace (Tamtéž, s. 368).

Rozhodnutí o tom, zda studovat s podporou zaměstnavatele a mít výhody s tím spojené, které jsou ovšem vyváženy podmínkou setrvání u zaměstnavatele po předem určenou dobu, či zda studovat ve svém volném čase, vždy závisí na samotném úředníkovi.

Tabulka č. 1 – Kvalifikační předpoklady pro nejčastější platové třídy na obci s rozšířenou působností

<b>Platová třída</b>	<b>Kvalifikační předpoklad</b>
Šestá platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
Sedmá platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
Osmá platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
Devátá platová třída	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
Desátá platová třída	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
Jedenáctá platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
Dvanáctá platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
Třináctá až šestnáctá platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

Zdroj: Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., § 2, s. 7706

## 5 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování patří podle Dudy k jedné z nejstarších a nejvýznamnějších personálních činností, jejíž podstatou je to, že zaměstnanci jsou odměňováni podle svého přínosu pro organizaci. **Systém odměňování** tak chápe v širším slova smyslu jako strukturovaný a vyrovnaný souhrn prvků, které můžeme rozdělit na:

- **peněžní formy odměňování** – do této formy patří kromě platu a všech jeho složek také různé benefity, jako například příspěvek na stravování, který patří k nejčastěji rozšířeným benefitům, příspěvek na vzdělávání nebo na volnočasové aktivity,
- **nepeněžní formy odměňování** – tato forma odměňování obsahuje kromě odměn, které mají hmotnou povahu (různé výrobky, služby, využívání služebního automobilu či mobilního telefonu), také odměny spjaté s výhodami hmotnými (výjimečné ocenění zaměstnance nebo místo, které v organizaci zaujímá a se kterým je spjat určitý status).

Dalším kritériem pro členění odměňování může být hledisko přímosti, podle něhož se odměňování rozděluje na odměňování:

- **finanční přímé**, do kterého patří plat (mzda), se váže ke konkrétnímu pracovnímu místu a také různé prémie, které jsou závislé na výsledcích práce,
- **finanční nepřímé**, které zahrnuje například příspěvky na spoření zaměstnanců, vázané na společnou účast zaměstnance a zaměstnavatele nebo také účast zaměstnance na kapitálových podílech,
- **nefinanční**, mezi které můžeme zařadit různé výhody pro zaměstnance nebo také dny volna navíc (2008, s. 91–92).

V souvislosti s odměňováním je nutné rozlišovat mezi pojmy plat a mzda. Jak popisuje Šikýř, **plat** je poskytován zaměstnancům, kteří vykonávají pracovní poměr ve veřejných službách a správě (činnost zaměstnavatele je úplně nebo z převažující části financována z veřejných zdrojů) a podmínky pro odměňování platem jsou dány zákoníkem práce a prováděcími právními předpisy. Naproti tomu **mzda** je vyplácena zaměstnancům u všech ostatních zaměstnavatelů, kde je odměňování na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci (2014, s. 118). Odměňování zaměstnanců – úředníků územních samosprávných celků, které upravuje nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů autorka dále popisuje v podkapitole 5.1.

Mezi další mzdové formy podle Šikýře patří zejména osobní ohodnocení, prémie, provize nebo také podíly na výsledku hospodaření organizace. Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřena na územní samosprávné celky, bude autorka dále popisovat pouze prémie a osobní ohodnocení, neboť další uvedené formy se u tohoto zaměstnavatele nevyskytují. **Prémie** je považována za doplňkovou mzdovou formu, která může být udělována pravidelně nebo jednorázově za řádné plnění úkolů a nadprůměrný výkon a je poskytována podle stanovených pravidel (2014, s. 120). **Osobní ohodnocení** nebo také osobní příplatek je používán, jak uvádí Duda, k ohodnocení výsledků, které zaměstnanec dlouhodobě dosahuje v návaznosti na náročnost vykonávané práce. Příplatek bývá využíván jako součást odměňování v případech, kdy je zaměstnavatelem stát, tedy v nepodnikatelské sféře (2008, s. 108). Maximální výši osobního příplatku a podmínky pro jeho přiznání stanoví § 131 zákona č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů (zákoník práce), a autorka se jím bude dále zabývat v podkapitole 5.1.

*„Spravedlivé odměňování zaměstnanců umožňuje ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k dosahování požadovaného výkonu“ (Šikýř, 2014, s. 116).*

Správně nastavený systém odměňování by měl podle Dudy splňovat tři důležité cíle:

- přitažlivost pro zaměstnance tak, aby byla posilována jejich motivace,
- spravedlivost, aby zaměstnanec neměl pocit, že je vůči ostatním zaměstnancům znevýhodněn, aby cítil, že odměňování je závislé na jeho zásluhách,
- přehlednost a pochopitelnost pro všechny zaměstnance (2008, s. 95).

*„Strategické odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 306).*

Armstrong v souvislosti se systémem odměňování upozorňuje na skutečnost, že při správně nastaveném systému by měli zaměstnanci pociťovat, že je s nimi jednáno slušně a spravedlivě, a to zejména s přihlédnutím k vykonávané práci a přínosu pro organizaci a nastavená pravidla by měli vnímat za všech okolností jako transparentní, tedy měli by vědět, jaká politika odměňování je v organizaci nastavena a jaký je její dopad na ně samotné (2002, s. 559).

Za odměnu však nelze považovat jen plat (mzdu), případně jinou peněžní odměnu, neboť, jak uvádí Koubek, odměňování v moderní personalistice zahrnuje také:

- zaměstnanecké výhody, které jsou zpravidla nepeněžní (dále viz podkapitola 5.2),
- kariérní růst,
- vzdělávání zaměstnanců, kteří si tak zvyšují svou uplatnitelnost na trhu práce,
- zajímavá a kreativní práce,
- uznání a pochvaly formální povahy,
- pověřování důležitými úkoly,
- vztahy na pracovišti,
- styl vedení lidí, který je v organizaci nastaven,
- pracovní podmínky, a to zejména ty spojené s prestiží (kancelář, telefon, automobil (2011, s. 156).

### **5.1 Odměňování úředníků na obci s rozšířenou působností**

Při stanovení platového tarifu dle platové třídy a platového stupně se územní samosprávné celky – obce s rozšířenou působností – řídí nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů (poslední změna byla nařízením vlády č. 278/2015 Sb., s účinností od 1. listopadu 2015). Uvedené nařízení stanoví kromě již v podkapitole 4.5 autorkou uvedených kvalifikačních požadavků také způsob, jakým jsou zaměstnanci zařazováni do jednotlivých platových tříd, podmínky, podle nichž je jim vypočítána započitatelná praxe, a také stupnice platových tarifů.

Zařazení jednotlivých zaměstnanců do příslušné platové třídy provede v souladu § 3 uvedeného nařízení vlády územní samosprávný celek podle katalogu prací (nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterou se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklad, ve znění pozdějších předpisů), a to podle nejnáročnější činnosti, jež je po zaměstnanci vyžadována. Zařazení do platového stupně je závislé na započitatelné praxi, přičemž podle § 4 nařízení vlády je do jejího rozsahu započítána praxe, která je v oboru požadované práce. Pokud byla zaměstnancova předchozí praxe jiná než v požadovaném oboru, je pro účely stanovení platového stupně započítána jen v rozsahu maximálně dvou třetin. V případě, že zaměstnanec čerpal mateřskou či rodičovskou dovolenou, je tato doba započítána do započitatelné praxe v plném rozsahu, avšak nejvýše v rozsahu celkem šesti let. Ze započtené doby praxe zaměstnavatel odečte zaměstnanci určitou část také v případě, že zaměstnanec

nedosáhl požadovaných kvalifikačních předpokladů, které jsou stanoveny pro jednotlivé platové třídy. V praxi však může nastat také opačný případ, tedy pokud si zaměstnanec v průběhu svého pracovního poměru doplní vzdělání. Jedná se o ty zaměstnance, kteří v rámci své vykonávané činnosti byli zařazeni do platové třídy, pro kterou nesplňovali kvalifikační požadavky, a proto jim byla z doby započtené praxe odečtena poměrná doba podle § 4 odst. 7 nařízení vlády. Příkladem takového zaměstnance může být ten, kdo byl například vzhledem k nejnáročnější práci, která spadá do správní činnosti, již musí vykonávat, zařazen do platové třídy 10, přestože dosáhl pouze středního vzdělání s maturitní zkouškou (namísto podle kvalifikačních předpokladů stanoveného vysokoškolského vzdělání v bakalářském studijním programu, případně vyššího odborného vzdělání), a proto mu byly z doby praxe odečteny tři roky. Po dosažení potřebného vzdělání (tedy splnění kvalifikačních požadavků pro danou platovou třídu) je mu do doby započitatelné praxe přičtena doba, která mu byla dříve s ohledem na dosažené nižší vzdělání odečtena (nařízení vlády č. 564/2006 Sb., s. 7706–7708). Nařízením vlády č. 278/2015 Sb. ze dne 19. října 2015, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů došlo s účinností od 1. listopadu 2015 ke změně stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů.

Pro zaměstnance, kteří jsou úředníky územního samosprávného celku, stanoví podle § 5 odst. 4 nařízení vlády platový tarif podle platových tříd a platových stupňů příloha č. 4 tohoto nařízení.

V následující tabulce autorka pro představu uvede rozmezí platových tarifů u platových tříd a platových stupňů, které se na obci s rozšířenou působností vyskytují nejčastěji.

Tabulka č. 2 – Stupnice nejčastěji se vyskytujících platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů na obci s rozšířenou působností (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Délka praxe	Platová třída (podle katalogu prací a kvalifikačních předpokladů)					
		6	7	8	9	10	11
1	<1 rok	11 870	12 880	13 980	15 170	16 440	17 870
2	do 2 let	12 330	13 360	14 510	15 730	17 060	18 530
3	do 4 let	12 790	13 870	15 060	16 330	17 720	19 260
4	do 6 let	13 280	14 400	15 640	16 950	18 390	19 980
5	do 9 let	13 790	14 950	16 240	17 590	19 080	20 730
6	do 12 let	14 300	15 510	16 860	18 250	19 790	21 510
7	do 15 let	14 850	16 080	17 490	18 960	20 550	22 330
8	do 19 let	15 400	16 690	18 150	19 670	21 320	23 170
9	do 23 let	15 990	17 320	18 830	20 400	22 130	24 030
10	do 27 let	16 600	17 970	19 550	21 180	22 960	24 940
11	do 32 let	17 230	18 670	20 300	21 990	23 840	25 880
12	> 32 let	17 880	19 370	21 070	22 810	24 750	26 870

Zdroj: Nařízení vlády č. 278/2015 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, příloha č. 4, s. 3621–3622

Kromě platu bývá zaměstnancům – úředníkům územních samosprávných celků – přiznáno, jak již autorka uvedla v úvodu kapitoly 5, také osobní ohodnocení (osobní příplatek). Jak uvádí Andraščíková a kol., s ohledem na § 131 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. může zaměstnavatel přiznat zaměstnanci osobní příplatek, a to v případě, že dotyčný dosahuje dlouhodobě nadprůměrných výsledků nebo pokud plní větší množství pracovních úkolů než jeho spolupracovníci. Tento může být poskytnut až do výše 50 % platového tarifu, ve kterém je zaměstnanec zařazen, a to konkrétně jeho nejvyššího stupně. Příplatek je považován za motivační složku, jež může být upravována v závislosti na pracovním výkonu, případně může být s ohledem na nevyhovující výsledky zcela odejmuta. Osobní příplatek bývá zaměstnanci přiznán zpravidla po ukončení zkušební doby, tedy až v době, kdy se zaměstnavatel přesvědčí o pracovních výsledcích a pracovním nasazení zaměstnance. Osobní příplatek může s ohledem na § 131 odst. 2 zákoníku práce zaměstnavatel přiznat také všeobecně uznávanému odborníkovi, jehož pracovní zařazení je v desáté až šestnácté platové



třídě, a to až do výše platového tarifu (opět podle nejvyššího stupně přiznané platové třídy), ve kterém je zaměstnanec zařazen (2012, s. 252–253).

Vedoucím zaměstnancům (vedoucím úředníkům) náleží příplatek za vedení v souladu s § 124 zákoníku práce. Cílem tohoto příplatku je ohodnotit obtížnost řídicí funkce vedoucích zaměstnanců, přičemž se jedná o nárokovou složku. Příplatek za vedení přísluší také zaměstnanci, který vedoucího zaměstnance zastupuje trvale, případně po dobu delší než čtyři týdny, a to v případě, že zastupování není v zaměstnancově náplni práce (Tamtéž, s. 243–244).

Fungující spravedlivé a efektivní odměňování zaměstnanců napomáhá podle Šikýře organizaci získat a udržet si schopné zaměstnance s odpovídající motivací, nastavit konkurenceschopnou diferenciaci v odměnách zaměstnanců, která bude v souladu se zákonem (2014, s. 117).

## **5.2 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou podle Koubka takové odměny, které jsou organizací zaměstnanci poskytovány za to, že pro ni pracuje. Tyto výhody nejsou zpravidla přímo závislé na pracovním výkonu zaměstnance. Nejčastějšími skupinami výhod jsou v rámci Evropy tyto výhody:

- výhody, které mají sociální povahu (příspěvky na penzijní či životní pojištění, půjčky zaměstnancům nebo také zaměstnanecké jesle),
- výhody vztahující se k práci (závodní stravování či příspěvky na toto stravování, poskytování vzdělávání, možnost zvýhodněného nákupu),
- výhody související s postavením v rámci organizace (služební automobil, ošatné, příspěvky na bydlení) (2001, s. 297–298).

Barták považuje zaměstnanecké výhody za zvláštní formu odměňování zaměstnanců, která je z převážné části poskytována zaměstnancům plošně (2011, s. 85).

Zaměstnanecké výhody (benefity) považuje Dvořáková a kol. za jeden z personálních nástrojů, které slouží jako prostředek k získání a udržení si zaměstnanců, již budou skutečně motivovaní. Mezi tyto výhody, jaké zaměstnavatel dává svým zaměstnancům k jejich platu a které mohou být buď v peněžní formě, nebo mohou představovat výhodu peněžní hodnoty, patří zejména příspěvek na stravování, využívání služebního automobilu či mobilního telefonu, příspěvek na dopravu, dovolenou nebo také příspěvky na penzijní připojištění.

Mezi **typické znaky zaměstnaneckých výhod** patří:

- ve většině případů stimulují zaměstnance k dlouhodobým výkonům (krátkodobý výkon jimi ve většině případů ovlivněn není),
- nezávislost na zásluhách,
- v malých organizacích bývá výčet benefitů méně obsáhlý, než je tomu u velkých organizací,
- zavedení těchto výhod bývá velmi často s ohledem na trend nebo morální závazky,
- pokud organizace výhody zavede, bývá jejich následné zrušení či zúžení obtížné, neboť je zaměstnanci začínou vnímat jako přirozenou součást, a nikoli jako výhodu navíc,
- výhody mohou, ale zákonitě nemusí působit na pracovní spokojenost zaměstnance, avšak v případě, že v zaměstnanci vyvolávají pocit nesystémovosti či nespravedlnosti, vždy iniciují nespokojenost,
- poskytování výhod probíhá na základě pracovní či jiné smlouvy a také na základě kolektivní smlouvy (2012, s. 325).

## 6 HODNOCENÍ

Hodnocení úředníků je významnou personální činností, která je důležitá jak pro obec – územní samosprávný celek – tak také pro samotného úředníka, neboť poskytuje důležité informace pro obě zúčastněné strany. Obec jakožto zaměstnavatel má přehled o tom, jak jednotliví úředníci vykonávají svou činnost, a úředník má zpětnou vazbu o tom, jak je jeho práce vnímána a také jaké jsou jeho perspektivy pro další působení na obci. Hodnocení je tak považováno za významný motivační nástroj pro další úřednickou činnost.

*„Pravidelné hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců“ (Šikýř, 2014, s. 109).*

Mezi základní **funkce hodnocení** podle Dudy patří:

- poznávací funkce, spočívající v možnosti průběžně sledovat pracovní výkonnost zaměstnanců,
- srovnávací funkce, sloužící pro uplatnění možné diference mezi zaměstnanci z hlediska ocenění (hmotné, sociální nebo také morální),
- kauzální funkce, umožňující sledovat potenciální příčiny změn v pracovním jednání podřízených,
- stimulační funkce, podněcující snahu zaměstnanců dosáhnout v budoucnu kladného hodnocení (2008, s. 77).

Hodnocení zaměstnanců podle Koubka spočívá ve zjišťování skutečností, jak jednotliví zaměstnanci vykonávají svěřenou práci a plní si své pracovní úkoly, jaké je jejich pracovní chování a vztahy k ostatním spolupracovníkům. Hodnocení slouží také ke sdělování zjištěných skutečností podřízeným zaměstnancům a následnému projednávání výsledků a také ke hledání cest, jak by se mohl zlepšit zaměstnancův výkon a jaká opatření by k tomuto zlepšení mohla vést.

Hodnocení má dvě podoby: buď formální, anebo neformální. Hodnocení neformální je v podstatě součástí každodenního jednání mezi nadřízeným a podřízeným a jedná se o průběžnou kontrolu při plnění pracovních úkolů. **Formální hodnocení** je periodické, uskutečňované v pravidelných intervalech (čtvrtletně, půlročně nebo nejčastěji jedenkrát za rok), má standardizovanou podobu a jeho úkolem je především:

- zjistit, jakou mají jednotliví zaměstnanci úroveň pracovního výkonu, rozeznat jejich silné a slabé stránky a umožnit tak zaměstnancům zlepšit jejich výkon,
- motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům,

- vybudovat základnu pro odměňování jednotlivých zaměstnanců,
- vytvořit podklady pro plánování budoucího personálního rozvoje zaměstnance (2011, s. 124–125).

Aby mělo hodnocení vypovídací hodnotu, je nutné použít vhodná kritéria. Hlavními kritérii jsou podle Koubka výsledky práce, mezi něž patří zejména kvalita a množství odvedené práce a dále také pracovní chování, které zahrnuje především ochotu přijímat pracovní úkoly, vzdělávat se a dále rozvíjet, dodržovat nastavená pravidla nebo také úsilí při plnění pracovních úkolů. Kritériem, které nelze opomenout, jsou znalosti a dovednosti, tedy především znalost vykonávané práce, vzdělání, cílevědomost, spolehlivost, vytrvalost, samostatnost, smysl pro osobní odpovědnost a také loajalita. Důležité je i sociální chování, do něhož lze zahrnout ochotu spolupracovat, jednání s ostatními lidmi, chování k nadřízeným a podřízeným, vztahy k ostatním spolupracovníkům (Tamtéž, s. 128–129).

Kocianová kromě neformálního hodnocení (průběžného hodnocení) a formálního hodnocení (systematického hodnocení) zmiňuje také hodnocení příležitostné, které je zpravidla vyvoláno okamžitou potřebou, např. hodnocení zaměstnance po skončeném období adaptace (2010, s. 146).

*„Podstatou hodnocení zaměstnanců je systematické získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců“* (Šikýř, 2012, s. 115).

## 6.1 Proces hodnocení

**Proces hodnocení** rozděluje Koubek do tří období.

Prvním obdobím je **období přípravné**, které je členěno do čtyř fází:

- stanovení předmětů hodnocení, určení zásad, pravidel a postupů pro hodnocení a vytvoření příslušných formulářů, které budou použity pro hodnocení,
- analýza pracovních míst, na jejímž základě bude vytvořena představa o typech výkonu na jednotlivých pracovních místech,
- definování kritérií výkonu, výběr metod hodnocení a klasifikací pro hodnocení a odlišení úrovní pracovního výkonu, určení období, které bude rozhodné pro zjišťování stupně pracovního výkonu,

- informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení, jeho účelu a kritériích, podle kterých bude hodnocení probíhat.

Druhým obdobím je **období získávání informací a podkladů**, které má dvě fáze:

- zjišťování potřebných informací, které může být prováděno jak např. pozorováním zaměstnanců při plnění úkolů, tak zkoumáním výsledků jejich práce a pracovních výsledků; tato fáze je pro hodnocení považována za rozhodující,
- pořizování dokumentace o zaměstnancově výkonu, toto pořizování by mělo mít jednotnou podobu, získané záznamy pak mohou sloužit jako zpětná vazba mezi hodnoceným zaměstnancem a hodnotitelem.

Posledním obdobím procesu je **období vyhodnocování informací o zaměstnancově výkonu**, které se skládá ze tří fází:

- vyhodnocování výsledků práce, pracovního chování, vlastností a schopností pracovníka, porovnávání skutečných, zjištěných výsledků práce s požadovanými, porovnání vlastností, schopností a chování zaměstnance s požadavky pracovního místa,
- rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutí, která z těchto výsledků vyplývají, a také hledání možných cest při řešení problémů, které s pracovním výkonem souvisejí; tato fáze je rozhodující z hlediska zlepšování pracovního výkonu,
- pozorování následného pracovního výkonu, pomoc při zlepšování pracovního výkonu a zjišťování efektivnosti hodnocení (2011, s. 130–131).

Odpovědná příprava hodnotitelů a kvalitně propracované fáze hodnoceního procesu jsou podle Wagnerové podmínkou pro celkové objektivní hodnocení, neboť spolu s odpovědným vztahem mezi hodnotitelem a hodnoceným zaručují ochranu proti hodnotitelským chybám (2008, s. 91).

Pokud má být systém hodnocení správně fungující, musí podle Pavlíka a kol. splňovat určité zásady. Systém hodnocení musí být propojen se systémem odměňování, jednotlivé pracovní pozice musí být odlišeny podle úseků a vedoucí zaměstnanci musí být proškoleni v systému hodnocení. Výstupy z hodnocení musí být dále používány a hodnocení musí být využito pro další motivaci zaměstnanců k podávání lepšího výkonu. Hodnocení rozhovor je vhodné použít jako zpětnou vazbu o manažerské a řídicí činnosti vedoucího zaměstnance. Podmínkou správně fungujícího systému hodnocení je také to, že jednotliví zaměstnanci musí mít dobře nastaveny cíle (2014, s. 52).

## 6.2 Hodnoticí rozhovor

Jak již bylo výše uvedeno, je rozhovor hodnotícího s hodnoceným rozhodující fází z hlediska budoucího zlepšení pracovního výkonu. Hroník považuje právě motivačně-hodnoticí rozhovor za součást naprosté většiny hodnotících systémů (2006, s. 56), a proto jej autorka dále vysvětlí podrobněji.

**Hodnoticí rozhovor** podle Pilařové obsahuje tři části: úvod, část hlavní a závěr.

V úvodu hodnotícího rozhovoru by měla být vytvořena příjemná a přátelská atmosféra a hodnotitel by měl hodnocenému vysvětlit zejména účel hodnocení a také to, jak bude setkání probíhat a jakou bude mít hodnoticí rozhovor strukturu.

**Hlavní část rozhovoru** následně probíhá podle pravidel organizace, která bývají dána interní směrnici, přičemž je nutné respektovat následující zásady:

- hodnoticí rozhovor vede hodnotitel, který je také zodpovědný za jeho průběh,
- hodnocení je vždy dialogem obou zúčastněných stran a nelze jej chápat jako monolog hodnotitele, neboť cílem rozhovoru je získat informace o potřebách, názorech a způsobu myšlení hodnoceného a společně se dohodnout na opatřeních a rozvojových plánech, která by byla přijatelná pro hodnoceného a zároveň přínosná pro organizaci,
- hodnotitel se nejprve ptá hodnoceného a až poté předkládá vlastní názory, neboť v opačném případě hodnocený přechází do obranné pozice a příčiny neúspěchu hledá v osobě hodnotitele a v jiných vnějších okolnostech, je tedy vhodné, aby před tím, než hodnotitel předloží své názory, nejprve vyslechl názor hodnoceného,
- vždy hovořit nejprve o shodách a až poté o rozdílech,
- poskytovat hodnocenému vyváženou zpětnou vazbu, obsahující pochvalu i kritiku, nepodceňovat význam pochvaly, nepovažovat dobře odvedenou práci za samozřejmost a nezaměřovat se jen na kritiku nedostatků,
- příčiny neúspěchu analyzovat vždy objektivně, vždyť příčiny neúspěchu nemusí být vždy pouze v osobě hodnoceného, ale mohou být také v objektivních vnějších okolnostech (chybně nastavené procesy, nejasné pravomoci) nebo také v osobě hodnotitele (nedostatečná motivace podřízených, nevhodný styl řízení), následně je nutné zaměřit se na příčiny, které jsou způsobeny vlastnostmi hodnoceného, jeho znalostmi a dovednostmi,
- akceptovat názor druhé strany a snažit se o pohled z opačné strany, což platí jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele,

- otevřeně přijmout kritiku, kterou vznáší hodnocený, avšak vždy je nutné rozhovor vést v rovině věcné, a nikoli osobní,
- usilovat o dohodu, neboť rozhovor by měl být dialogem, který má hodnoceného motivovat ke zlepšení jeho pracovního výkonu,
- být transparentní, tedy své názory a záměry sdělovat otevřeně,
- hodnotící rozhovor ukončit pozitivně tak, aby zpětná vazba motivovala hodnoceného k dalšímu rozvoji a lepšímu výkonu.

**Závěr hodnotícího rozhovoru** by měl hodnotitel věnovat shrnutí sdělení obou zúčastněných stran, dohodnutých cílů a opatření, informací k dalšímu rozvoji a také k možnému platovému posunu. Poté by mělo následovat vyplnění informací do jednotných formulářů a jejich podpis.

Nezbytnou součástí hodnocení je následná fáze realizace a kontroly dohody o opatřeních, která byla sjednána, aby systém hodnocení nebyl považován za pouhou formalitu bez realizace opatření vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu (2008, s. 77 až 85).

Význam hodnotícího rozhovoru potvrzuje také Šikýř, který jej považuje za nástroj systematického hodnocení pracovníků a řízení jejich pracovního výkonu, neboť vedoucímu zaměstnanci umožňuje formálním způsobem informovat podřízeného a projednat s ním jeho pracovní výkon ve stanoveném časovém období s cílem dosáhnout požadované zaměstnancovy motivace k rozvoji a úspěšnému vykonávání sjednané práce (2014, s. 115).

V rámci hodnotícího procesu se často objevují tzv. hodnotitelské chyby. Wagnerová mezi **hodnotitelské chyby** zařazuje:

- zaujatost – k této chybě dochází v případech, kdy hodnotitel při hodnocení vychází více z postoje k hodnocenému, a to jak negativního, tak pozitivního (efekt prvního dojmu nebo pozitivní či negativní halo efekt) než ze skutečného pracovního výkonu, který hodnocený podává,
- kontrast – zmíněná chyba se vyskytuje tehdy, pokud hodnotitel srovnává hodnoceného s jinými zaměstnanci než se standardy výkonnosti,
- centrální tendenci – této chyby se hodnotitel dopouští v případech, kdy všechny hodnocené hodnotí průměrně ve snaze vyhnout se možnému zdůvodňování velmi dobrých či naopak nepříznivých hodnocení,

- přísnost nebo naopak mírnost – jedná se o případy, kdy hodnotitel všechny hodnocené hodnotí při jednom konci hodnoticí stupnice bez ohledu na skutečně podávanou výkonnost (2008, s. 89–90).

Systematické a pravidelné hodnocení zaměstnancova pracovního výkonu a pracovního jednání považuje Dvořáková a kol. za jeden ze základních pilířů personálního managementu s tím, že poskytuje podněty a nástroje pro zkvalitňování a rozvoj lidských zdrojů. Výsledkem objektivního hodnocení pracovního výkonu tak má být kromě ohodnocení kladných vlastností zaměstnance také vymezení rezerv v jeho výkonu a schopnostech pro další rozvoj. Závěry vyplývající z hodnocení mají být základem pro odměňování zaměstnanců a pro další rozhodování o jejich uplatnění a pohybu v organizaci – interní mobilita a povyšování (2012, s. 257).

*„Komplexní a objektivní hodnocení (nikoli jednorázové, ale cyklicky se opakující, umožňující odlišit podstatné od nepodstatného) představuje solidní základ pro systémy odměňování“ (Barták, 2011, s. 83).*



## 7 MOTIVACE

*„Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 102).*

Motivace má podle Arnolda a kol. tři složky:

- směr – to, co se snaží jedinec konat,
- úsilí – s jakou pílí se o to snaží
- vytrvalost – jak dlouho se o to snaží (In: Armstrong, 2002, s. 159).

Armstrong za dobře motivované lidi považuje ty, kteří mají předem jasně definované cíle a podnikají takové kroky, od kterých očekávají, že povedou k těmto cílům. Přestože existují jedinci, kteří jsou motivováni sami od sebe, převážná část lidí potřebuje v určité míře motivování zvnějšku, a to metodami jako například odměna, pochvala či povýšení (Tamtéž, s. 160–161).

Jak uvádí Miller a Rollnick *„Motivace je stav ochoty a nadšení změnit věci z jedné doby a situace do jiné. Tento stav je to, co lze změnit“* (In: Long, 2005, s. 4, přel. aut.).

Motivy jsou podle Beneše u různých skupin lidí odlišné a mohou se lišit z důvodu věku, pohlaví, dosaženého vzdělávání a statusu anebo také z důvodu okolností, které jedinec prožil nebo ve kterých žije (2014, s. 106).

Jak uvádí Kocianová, specifikoval Herzberg dva **typy motivace**:

- **vnitřní motivace** – jedná se o faktory vycházející zvnitřku jedince, mezi něž patří zejména odpovědnost, samostatnost, zajímavá práce nebo také možnost dále se rozvíjet,
- **vnější motivace** – jedná se o působení na vnitřní motivaci prostřednictvím odměn, kterými může být zvýšení platu, pochvala a povýšení anebo naopak také tresty, v takém případě se pak hovoří o stimulaci (2010, s. 27).

V psychologii jsou podle Bedrnové a Nového rozlišovány dva typy pracovní motivace, a to motivace intrinsická a motivace extrinsická. Mezi **intrinsické motivy** řadí zejména potřebu činnosti jako takové, potřebu být v kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu, který přináší člověku radost a uspokojení, touhu po moci a také potřebu smyslu života a seberealizaci, kdy člověk může prokázat své osobní kvality a dále je rozvíjet. Do **extrinsických motivů** začleňují především potřebu financí, potřebu jistoty, která bývá spojena s budoucností, potřebu potvrzení si vlastní důležitosti, často spojenou s prestiží, potřebu sociálních kontaktů a sounáležitosti (2007, s. 383–384).

Přestože je motivace zaměstnance pro podávání požadovaného pracovního výkonu nezbytností, záleží podle Nakonečného také na dalších činitelích, jakými jsou znalosti a schopnosti zaměstnance, jeho fyzické a emoční stavy, a v neposlední řadě také na organizačních či materiálních podmínkách (1992, s. 12).

V souvislosti s motivací je nutno zmínit také pojem pracovní motivace, která podle Tureckiové vyjadřuje přístup jedince k práci a také jeho ochotu pracovat. Tento přístup i ochota vychází z vnitřních pohnutek jedince, tedy z jeho motivů (2004, s. 57).

*„Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojení jejich konkrétní potřeby“* (Armstrong, 2009, s. 109).

## 7.1 Vybrané teorie motivace

Armstrong mezi nevlivnější teorie začleňuje:

- teorie instrumentalisty, která je založena tvrzením, že odměny a tresty (cukr a bič) jsou dostatečným prostředkem k zabezpečení toho, aby se lidé chovali a činili žádoucím způsobem, tato teorie má kořeny v Taylorových metodách vědeckého řízení, tedy v přesvědčení, že pokud vykonáme jednu věc, povede to k věci druhé,
- teorie zaměřené na obsah motivace (tzv. teorie potřeb), která vychází z toho, že neuspokojená potřeba vyvolá napětí a nerovnováhu a k tomu, aby byla rovnováha opětovně nastolena, musí být rozpoznán cíl, který tuto potřebu uspokojí, a je zvolen takový způsob chování, jenž k danému cíli povede (teorie potřeb, kterou formuloval Maslow, dvoufaktorový model, který formuloval Herzberg a ERG teorie, kterou vytvořil Alderfer),
- teorie zaměřené na proces, resp. psychologické procesy, které ovlivňují motivaci a vztahují se k očekáváním (expektorační teorie, již formuloval Vroom), cílům (teorie cíle, kterou formulovali Latham a Locke a vnímáním spravedlnosti (teorie spravedlnosti, kterou formuloval Adams) (2002, s. 161–163).

**Maslowova hierarchie potřeb** – podle Armstronga se jedná o nejslavnější klasifikaci potřeb, která vychází z Maslowovy domněnky, že všichni lidé mají pět základních kategorií potřeb, přičemž při uspokojení potřeby nižší se jedinec zaměřuje na uspokojení potřeby vyšší, avšak potřeba nejvyšší (potřeba seberealizace) nemůže být nikdy uspokojena (Tamtéž, s. 162–163).

obrázek č. 2 – Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Armstrong M., Řízení lidských zdrojů, 2002, s. 162–163, upraveno autorkou

Základem Maslowovy teorie je, jak uvádí Adair, představa, že jedinec je motivován programem potřeb, a nikoli vnějšími podněty, tedy odměnou či trestem (2004, s. 29).

Plamínek Maslowovu pyramidu potřeb upravil a doplnil ji o tzv. nulté patro s odůvodněním, že lidé mají potřebu prožívat příjemné pocity a nepříjemným pocitům se vyhýbat. Současně také upozorňuje na skutečnost, že lidé jsou schopni konat v rozporu s vlastními potřebami, v některých případech také v rozporu s potřebou přežít (např. užívání drog, alkoholu), která patří mezi fyziologické potřeby (první stupeň Maslowovy pyramidy) (2010, s. 76–77).

Maslowova teorie má však také své kritiky, kteří, jak popisují Donnelly, Gibson a Ivancevich, podotýkají, že lidé na různých postech nebo lidé žijící v různých zemích se od sebe liší a mají například také různou potřebu seberealizace a velmi často (zejména ve vyspělých zemích) se nemusí zaobírat fyziologickými potřebami. Další z kritik této teorie uvádí, že potřeby se mohou překrývat nebo mohou být začleněny do více kategorií – například odměna za vykonanou práci slouží k uspokojení rozličných potřeb. Stejně tak je kritikami uváděno, že potřeby jedince se mění v důsledku času a

různých nastalých situací – jiné potřeby má student, pracující středního věku či jedinec v důchodovém věku (1997, s. 374).

**Teorie ERG**, kterou formuloval Alderfer, vystihuje podle Kocianové tři kategorie potřeb a týká se subjektivních stavů, za jaké je považováno uspokojení a přání:

- potřeby existenční (E – existency) – existenční potřeby, jakými může být plat, odměna, výhoda plynoucí ze zaměstnání nebo také pracovní podmínky; představují potřebu získávat a udržovat si rovnováhu organismů pomocí materiálních předmětů,
- potřeby vztahové (R – relatedness) – za prvky vztahového procesu považuje pochopení nebo vliv, kdy uspokojení těchto vztahových potřeb je závislé na procesu vzájemnosti a sdílení,
- potřeby růstové (G – growth) – tyto potřeby stimulují jedince k tomu, aby vyvíjel produktivní a tvůrčí úsilí, uspokojování těchto potřeb je závislé na příležitostech k růstu (2010, s. 28–29).

**Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace**, jejímž autorem je Frederick Herzberg, je, jak uvádí Pauknerová a kol., založena na zjištění, že na pracovní motivaci a spokojenost působí dvě rozdílné skupiny podmínek:

- **faktory vnější** – hygienické (dissatisfaktory), které působí v rozměru „pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost“, což znamená, že pokud mají vnější okolnosti nepříznivý charakter, vyvolávají u zaměstnance pracovní nespokojenost, která působí dále na jeho motivaci negativně, avšak pokud mají vnější okolnosti příznivý charakter, není tím způsobena zaměstnancova spokojenost, ale dochází pouze k tomu, že pracovník není nespokojen,
- **faktory vnitřní** – motivátory (satisfaktory), které působí v rozměru „pracovní ne-nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace“, podle Herzberga v případě, že mají příznivou podobu, vytvářejí u zaměstnance předpoklad pro jeho pracovní spokojenost a tím přispívají k pozitivnímu ovlivňování jeho pracovní motivace, v případě nepříznivé podoby však tyto faktory způsobují pouze to, že zaměstnanec není spokojen, ale ani nespokojen, neboť na pracovní motivaci pozitivně nepůsobí (2012, s. 173–175).

Adair v souvislosti s Herzbergovou teorií pracovní motivace mezi **faktory, které způsobují nespokojenost s prací**, zařazuje zejména:

- **strategie společnosti a její administrativa**, tedy zda má organizace jasně definované strategie, a to především ty, které se týkají lidí a řízení,

- **dohled** – technický, který zahrnuje především objektivní přístup nadřízeného k pracovníkovi a kompetence,
- **interpersonální vztahy**, mezi které patří vztahy s nadřízenými a podřízenými, vztahy v rámci kolektivu a také kvalita života v práci,
- **plat**, do kterého jsou kromě mzdy zahrnuty také další finanční požitky,
- **postavení ve firmě**, tedy pozice, kterou zaměstnanec zaujímá ve vztahu k ostatním,
- **jistota práce**, která pracovníka osvobozuje od nejistoty nad ztrátou pozice či práce jako takové,
- **osobní život pracovníka**, který je dopadem práce vždy ovlivněn, např. stresem, možnými přeschasy nebo také pracovními cestami,
- **pracovní podmínky**, zejména ty fyzické, ve kterých pracovník vykonává svou činnost, a dále také např. objem práce, která je po pracovníkovi vyžadována.

Naproti tomu mezi **faktory, které vedou k uspokojení z práce**, uvádí:

- **úspěch**, který může být jak z viditelných výsledků práce či z úspěšného ukončení pracovního úkolu, tak také např. z vyřešení pracovních problémů,
- **uznání či pochvala**,
- **možnost pracovního (profesionálního) růstu**,
- **povýšení**, jímž dojde ke zlepšení pracovní pozice a statusu,
- **odpovědnost**, která je spojena s pravomocí, bez níž by nemohla být vykonávána,
- **práce sama** (skutečné vykonávání práce nebo její části) (2004, s. 56, 61–62).

**Teorie expektance (teorie očekávání)**, jejímž autorem je V. H. Vroom, je zaměřena na budoucí vývoj a, jak uvádí Pauknerová a kol., vychází z kognitivních motivačních teorií, kdy jsou hodnoceny zvažované skutečnosti a jsou vytvářeny představy o možném budoucím vývoji.

Teorii expektance vyjádřil Vroom rovnicí:

$$M = f(V \times E)$$

M = úroveň motivace

V = „valence“ neboli subjektivní hodnota nebo význam výsledku, který je očekáván

E = je „expektance“, tudíž subjektivní pravděpodobnost neboli očekávání, že určité jednání povede k očekávanému výsledku (2012, s. 176).

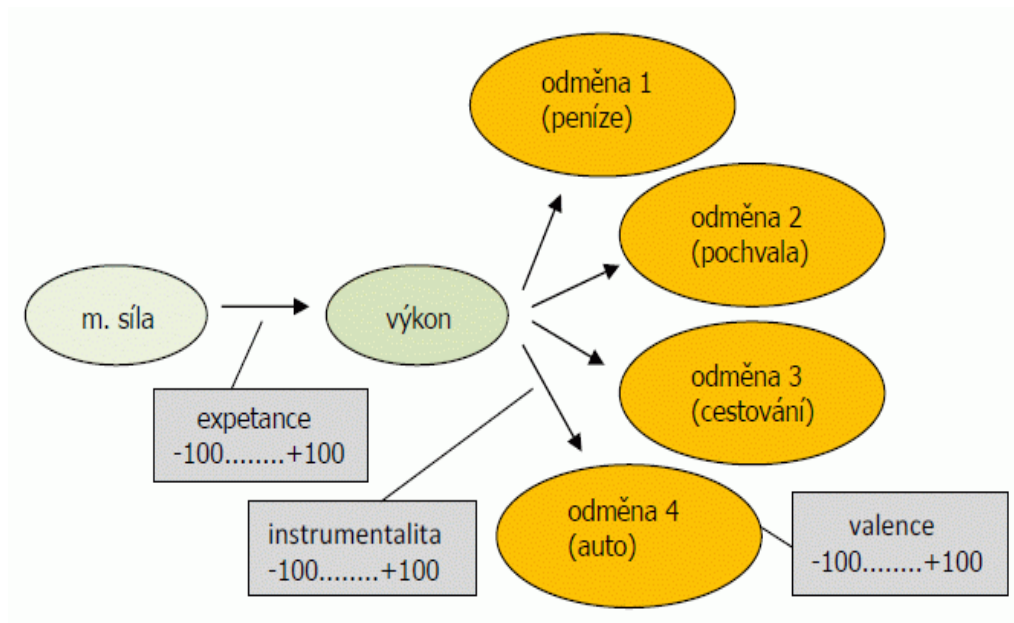
Vroomova expektanční teorie obsahuje, jak uvádí Kocianová, tři zásadní faktory:

- hodnotu neboli valenci „V“,

- instrumentalistu „I“ (přesvědčení), že pokud uděláme věc jednu, povede to k věci jiné,
- expektaci „E“ (očekávání nebo také pravděpodobnost), že dané úsilí povede ke konkrétnímu výsledku (2010, s. 31).

Obrázek č. 3 nám názorně přiblíží motivační sílu vyjádřenou vzorcem  $MS = E \times \Sigma (I \times V)$ , podle kterého „*motivační síla je rovna součinu expektace krát součet násobků každé instrumentality vynásobené její příslušnou valencí*“ (BUSINEESINFO.CZ. *Oficiální portál pro podnikání a export. Motivace v organizacích. Motivační síla.* [online]. © 26. 7. 2010 [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-v-organizacich-2832.html#!&chapter=4>)

Obrázek 3: Motivační síla



Zdroj: BUSINEESINFO.CZ. *Oficiální portál pro podnikání a export. Motivace v organizacích. Motivační síla.* [online]. © 26. 7. 2010 [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-v-organizacich-2832.html#!&chapter=4>

**Teorie spravedlnosti**, kterou formuloval J. S. Adams a která je někdy také nazývána jako teorie spravedlivé odměny, se, jak uvádí Armstrong, zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními, tedy zda je s nimi zacházeno spravedlivě, čili stejně jako s jinou odpovídající osobou či skupinou lidí. Spravedlnost se týká subjektivních pocitů a vnímání s tím, že vždy jde o porovnávání. Podstatou uvedené teorie je tvrzení, že „*lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude*

*zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě“* (Armstrong, 2002, s. 165). Adams uvádí dvě formy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost, která se týká skutečnosti, jak lidé vnímají a cítí, že jejich odměna je úměrná jejich přínosu a je srovnatelná s ostatními lidmi,
- procedurální spravedlnost, vztahující se k tomu, jak lidé vnímají spravedlnosti postupů, které organizace používá v oblastech, jakými jsou hodnocení a povyšování pracovníků nebo také různé disciplinární otázky (In: Armstrong, 2002, s. 165).

**Teorie X a teorie Y**, kterou vytvořil Douglas McGregor, představuje podle Pauknerové a kol. spíše než teorii vědeckou teorii populární. McGregor k otázkám pracovní motivace přistupuje z hlediska přístupů k vedení lidí. **Teorie X** nebo tradiční pohled manažerů na podřízené zaměstnance vychází z toho, že průměrný zaměstnanec nerad pracuje, a pakliže je to možné, vyhne se práci, a proto musí být většina zaměstnanců k práci donucována (motivace je založena na donucovacích faktorech pomocí trestů a odměn), současně se také předpokládá, že tento průměrný zaměstnanec musí být veden, neboť sám má málo ctižádosti, vyhýbá se odpovědnosti a má nechuť ke změnám. Zaměstnanci jsou podle této teorie v převážné většině nespolehliví a líní, a proto musí být řízeni a stimulováni, neboť v opačném případě se budou pracovníci snažit jen o uspokojení svých vlastních cílů a potřeb, které jsou v protikladu s cíli a potřebami organizace. Naproti teorii, která zde byla popsána, **teorie Y** vyjadřuje skutečnost, že práce je přirozenou aktivitou a zaměstnanci vyhledávají nezávislost, seberozvoj, tvůrčí, kreativní práci, mají sebekázeň, umí přijímat a také vyhledávat odpovědnost a ztotožňují se s cíli organizace.

Přístupy uvedené v teorii X a Y tak mají vliv na jednání manažerů vůči podřízeným zaměstnancům a také na styl řízení, který poté uplatňují – vytvoření prostředí, v němž bude spoléháno jen na motivaci materiálními odměnami či prostředím, kde budou mezilidské vztahy důležité i pro ty zaměstnance, kteří byli původně motivováni jen funkcí peněz (2012, s. 177–178).

Za zajímavou teorii považuje Pauknerová a kol. **afiliační teorii** amerického sociologa S. Schachtera, jež je někdy také nazývána jako motivační teorie sounáležitosti, vyzdvihující význam sociálních aspektů lidského chování pro motivaci. Podstatou Schachterovy teorie je tendence lidí vyhledávat sociální kontakty, sdružovat se do pozitivních mezilidských vztahů, neboť lidé podle něho mají tendenci slučovat se s lidmi, se kterými je spojují podobné názory, hodnotové orientace nebo také podobný životní styl. Tato tendence, která je lidem vlastní, tak posiluje mj. také sociální

konformitu, což v praxi znamená, že pokud je na pracovišti sociální normou (zvykem), že pracovníci vykonávají svou činnost s plným pracovním nasazením, lze očekávat, že pokud nastoupí nový zaměstnanec (byť s nevýraznou pracovní motivací), bude svou činnost vykonávat také s plným pracovním nasazením, aby se neodlišoval od svých spolupracovníků, tj. aby byl s nimi konformní (2012, s. 173).

## 7.2 Pracovní spokojenost

*„Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti“* (Kocianová, 2010, s. 34).

Co si ale máme představit pod tímto pojmem? Různí autoři pohlíží na pracovní spokojenost různými pohledy a není zcela jednoznačně chápána. Jak uvádí Organ a Bateman, pojem pracovní spokojenost je v literatuře managementu užíván relativně krátce, neboť až do 50. let minulého století by užíván pojem pracovní morálka a následně se začal užívat pojem postoj k práci. Pojem pracovní spokojenost začal být používán až v budoucnu jako synonymum (In: Kocianová, 2010, s 35).

K vysvětlení pojmu nám může pomoci Pauknerová, když uvádí, že pracovní spokojenost můžeme chápat jako spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací a s pracovními podmínkami, které je při jejich práci ovlivňují, nebo také jako nezbytný předpoklad pro účinné využití pracovní síly. Pracovní spokojenost tak může být z pohledu zaměstnance spojena s radostí z vykonávané práce a seberealizací nebo na druhé straně také se sebeuspokojením a pasivitou. (2012, s. 178–180).



Tabulka č. 3 – Významy pojmu pracovní spokojenost

První význam	Druhý význam	Třetí význam
Subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
<b>Vztahuje se</b>		
K pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
<b>Znamená</b>		
Úroveň péče o zaměstnance	mobilizace pracovních sil ( <i>Čím víc se snažím, tím víc!</i> )	demobilizace pracovních sil ( <i>„Mně to stačí, co bych se snažil(a)!”</i> )

Zdroj: Provazník, Komárková (In: Pauknerová a kol., 2012, s. 179)

*„Nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost však neznamená automaticky motivovanost pracovníka“* (Pauknerová a kol., 2012, s. 175).

Pracovní spokojenost je podle Kocianové ovlivňována sociální politikou organizace a její realizací, tedy opatřeními a činnostmi, které jsou orientované na uspokojování potřeb zaměstnanců a ovlivňování podmínek k jejich práci. Péče o zaměstnance je faktorem, který významně působí na spokojenost zaměstnanců (2010, s. 91–93).

V souvislosti s pracovní spokojeností je nutné opětovně zmínit Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, kdy podle Pauknerové a kol. můžeme spokojenost rozdělit na:

- spokojenost vnější (spokojenost s vnějšími podmínkami práce),
- spokojenost vnitřní (vnitřní uspokojení z práce), neboť, jak uvedl Herzberg, pracovník si vnější faktory (frustátory) uvědomuje pouze v případě, kdy jsou pro něho nevyhovující, neboť právě v tu dobu cítí nespokojenost, avšak v době, kdy jsou tyto faktory pro něho vyhovující (bezproblémové), nepocituje to tak, že je spokojen, je ne-nespokojen (2012, s. 179–180).

Ke zjišťování úrovně pracovní spokojenosti je, jak uvádí Pauknerová a kol., nejčastěji užíván **job description index** (JDI), který je zaměřen na tyto aspekty: plat (mzdové ohodnocení), možnost kariérního postupu, vedoucí zaměstnanec (nadřízený),

vykonávaná práce a jako poslední, avšak nezanedbatelný aspekt spolupracovníci.

Mezi **skutečností, které se podílí na pracovní spokojenosti**, nejčastěji zařazuje:

- **náplň a charakter vykonávané práce** (větší spokojenost bývá u zaměstnanců, jimž je poskytován prostor pro seberealizaci a sebeuplatnění, než u zaměstnanců, kteří vykonávají stereotypní nebo neatraktivní profese),
- **mzda (plat) za vykonanou práci** (velmi často však není rozhodující výše mzdy, ale mzdová diferenciacce mezi pracovníky),
- **perspektivy v rámci práce** (přestože současná doba nabízí zaměstnancům větší prostor pro jejich uplatnění, došlo naopak ke snížení jistot a zvýšení rizik),
- **nadřízený pracovník** (vedoucí pracovník je tím, kdo pracovní spokojenost ovlivňuje v nemalé míře, a to zejména s ohledem na styl řízení, který uplatňuje, a na jednání, které se promítá do sociálního klimatu na pracovišti),
- **ostatní spolupracovníci** (vzhledem k tomu, že v každé pracovní pozici je předpokládána určitá míra spolupráce s ostatními zaměstnanci, jsou vztahy s ostatními spolupracovníky pro zaměstnance důležitým faktorem, který ovlivňuje jejich pracovní spokojenost),
- **organizace v rámci práce** (organizace práce vnímají často zaměstnanci jako zdroj pracovní nespokojenosti, neboť mají pocit, že ji nemohou ovlivnit),
- **podmínky práce – zejména ty fyzické** (do podmínek práce lze zařadit nejen práci v hlučném či jinak nepříznivém nebo dokonce škodlivém prostředí, ale také práci v nedostatečně uspořádaném pracovním prostředí, jakým může být i např. kancelář),
- **úroveň, s jakou pečuje organizace o své zaměstnance** (do tohoto aspektu jsou zahrnovány především stravenky či možnost závodního stravování, možnosti příspěvků na penzijní a jiná pojištění, příspěvky na sportovní a kulturní vyžití nebo na zdravotní péči – všechny tyto příspěvky je možné označit jako „zaměstnanecké benefity“) (2012, s. 180–183).

Zaměstnaneckými výhodami (benefity), které v nemalé míře ovlivňují pracovní spokojenost, se autorka zabývala v podkapitole 5.2, kde jsou také podrobně popsány.

Faktory, které mohou posilovat či naopak zeslabovat pracovní spokojenost, popsala Kocianová (In: Kocianová). Mezi **posilující faktory** zařadila:

- personální a organizační politiku, která bude průhledná a transparentní,
- příležitost využít při práci své vlastní schopnosti a zkušenosti,
- možnost vykonávat různorodou práci,
- cíle práce, které budou jasně stanovené a také přiměřené,

- větší autonomii při práci,
- finanční ocenění práce,
- ocenění práce a pozice, kterou zaměstnanec zaujímá v týmu, potažmo v organizaci,
- mezilidské vztahy a spolupráci s ostatními zaměstnanci.

Naopak mezi **faktory, které mohou pracovní spokojenost zeslabovat**, zahrnuje:

- nepřiměřenou pracovní zátěž a dlouhotrvající stres,
- velké množství vlivů, které zaměstnance ovlivňují při práci, avšak nelze je předem předvídat,
- nepřiměřené nároky na zaměstnance,
- nerovnováha mezi pracovním a osobním životem,
- nepříznivé vztahy, a to jak s nadřízeným, tak s ostatními zaměstnanci,
- psychosomatické následky práce (In: Kocianová, 2010, s. 36).

Pokud bychom chtěli shrnout pojem pracovní spokojenost či nespokojenost, lze se zcela ztotožnit s vyjádřením Kocianové, která uvádí, že pracovní spokojenost, popřípadě nespokojenost je vždy z pohledu hodnocení lidí subjektivní a nestálá, neboť na ni působí mnoho faktorů, které jsou z velké části proměnlivé, a to jak v čase, tak situačně. Spokojenost proto chápe jako výsledek zaměstnancova hodnocení skutečností a situací, které se vztahují k práci. Výsledek je však vždy ovlivněn osobnostními charakteristikami a vlastnostmi zaměstnance a jeho osobnostními upřednostněními (Tamtéž, s. 35).

## 8 MODERNÍ TRENDY PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ, ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ

Abychom mohli v závěru provedeného výzkumu odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, kterou autorka stanovila, tedy zda „Odpovídá personální řízení v oblasti vzdělávání, odměňování a hodnocení na obci s rozšířenou působností současným moderním trendům?“, musíme si nejprve přiblížit, co je považováno za tyto trendy.

Jak uvádí Barták, úspěch organizace závisí zejména na strategickém přístupu k zaměstnancům, na schopnosti tyto zaměstnance účinně motivovat a stimulovat tak, aby podávali co nejlepší výkon a byli tak pro organizaci přínosem (2011, s. 149). V rámci stimulace má být cílem organizace navodit v zaměstnanci zájem o zlepšování jeho pracovních výsledků. Motivace v tomto pojetí představuje upokojujování vyšších potřeb zaměstnance, kterými jsou především:

- potřeba společenského uplatnění a sounáležitosti,
- potřeba uznání a pocitu uspokojení z úspěchu,
- potřeba seberealizace a uspokojení z vykonané práce při sladění osobních zájmů a potřeb zaměstnance s potřebami organizace.

Zaměstnance v takovém případě může motivovat kromě mimořádných odměn také hodnocení jeho práce a porovnání dosažených výsledků s výsledky ostatních zaměstnanců, pracovní zařazení, které umožní zaměstnanci seberealizaci, nebo také vytvoření motivačních systémů a programů (Tamtéž, s. 64–66).

V procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je kladen důraz na jeho efektivitu, jež spočívá v tom, že:

- zkracuje čas, který je nutný pro zapracování nových zaměstnanců,
- zlepšuje pracovní výkon zaměstnanců a pomáhá tak k jejich kariérnímu růstu a také ke zvyšování jejich hodnoty na trhu práce,
- využívá potenciál zaměstnanců a tím přispívá k dosažení strategických cílů organizace,
- stará se o spokojenost zaměstnanců.

Základem procesu vzdělávání je důkladná je identifikace potřeb u jednotlivých zaměstnanců, neboť v dnešní době již nepostačuje pouze dosahovat požadovaných standardů, ale snahy směřují k tomu identifikovat u zaměstnance ty schopnosti, ve

kterých vyniká a které může dále rozvíjet a dosahovat v nich pokroku, a to jak v zájmu svém, tak v zájmu organizace (2011, s. 71–72).

Za jednu z hlavních podmínek úspěšného personálního řízení považuje Barták hodnotný systém hodnocení zaměstnanců, který bude mít význam jak pro organizaci, tak pro zaměstnance samotné. Organizace takto získá konkrétní poznatky, které budou podkladem pro tvorbu strategie v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zaměstnanci hodnocení poskytnou zpětnou vazbu k jeho pracovnímu výkonu, ovlivní jeho sebereflexi a může mu napomoci k volbě kroků v dalším kariérním růstu (Tamtéž, s. 77).

Nastavený systém finančního a nefinančního odměňování v organizaci by měl nejen stimulovat a motivovat zaměstnance k dosahování požadovaného pracovního výkonu, ale měl by také přispívat k jejich spokojenosti a k upevňování vztahů na pracovišti (Tamtéž, s. 83). V současné době se rovněž, jak dodává Barták, preferuje výrazná diferenciací mezi tzv. „tažnými“ a „chovnými“ zaměstnanci v organizaci (2010, s. 79).

Jak dodává Kocianová, je nutností, aby s ohledem na význam personálního řízení, byl kladen důraz na profesionalitu personalistů, kteří musí ovládat nejen teoretické a praktické stránky personálního řízení, efektivní metody personální práce, ale musí také umět účinně pracovat a komunikovat se zaměstnanci na všech stupních řízení (2012, s. 98).

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 9 VZDĚLÁVÁNÍ NA VYBRANÉM ÚŘADU

### 9.1 Charakteristika vybraných úřadů a vzorku respondentů

Autorka si pro provedení průzkumu zvolila dvě města – obce s rozšířenou působností. Aby bylo možné jejich srovnání, byla zvolena města, která se nachází ve Středočeském kraji a svým počtem obyvatel i velikostí svých úřadů (tedy počtem úředníků a organizační strukturou) jsou srovnatelná. Jak již autorka uvedla v kapitole „metodologie a cíle práce“, bylo podmínkou obou úřadů, aby v této diplomové práci nebyl uváděn název konkrétního úřadu a ani jeho bližší specifikace, ze které by bylo možné jej identifikovat. Tuto podmínku autorka plně respektovala, a proto budou vybrané úřady nazývány jako úřad A a úřad B.

Za účelem zjištění primárních informací před zahájením výzkumu a sestavením osnovy pro rozhovory s jednotlivými úředníky provedla autorka rozhovor s pracovníkem personálního útvaru na každém z vybraných úřadů. Cílem těchto rozhovorů bylo zjistit, jaký systém vzdělávání, hodnocení a odměňování je na příslušném úřadě uplatňován – přepisy těchto rozhovorů jsou uvedeny v přílohách A a B. Na základě zjištěných skutečností byla následně sestavena osnova pro rozhovory s respondenty kvalitativního výzkumu.

Při výběru vzorků respondentů proběhla spolupráce s pracovníky personálních útvarů obou úřadů, neboť aby mohl provedený výzkum poskytnout pohled na systém vzdělávání, odměňování a hodnocení, který je na konkrétním úřadě nastaven, bylo nutné zvolit úředníky s různým pracovním zařazením, délkou praxe, vzděláním a věkem.

Počet respondentů pro rozhovory z každého úřadu autorka stanovila na deset. Z oslovených na úřadě A tři respondenti rozhovor odmítli. Z úřadu B odmítl pouze jeden respondent. Zúčastnění byli seznámeni s cílem výzkumu a současně byli informováni o tom, že celý rozhovor bude zcela anonymní a jejich odpovědi k jednotlivým otázkám bude autorka průběžně zaznamenávat s tím, že získané názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

## 9.2 Cíl práce a metodologie

Jak již bylo popsáno v kapitole „metodologie a cíle práce“, cílem práce je **analyzovat systém vzdělávání, odměňování a s tím související motivaci úředníků na obci s rozšířenou působností**. Abychom mohli tento systém analyzovat, bylo nejprve nutné si v teoretické části tento systém důkladně popsat a zmapovat za použití stávající právní úpravy a také odborné literatury. Cílem prováděného kvalitativního výzkumu je rozpoznat slabá místa tohoto systému a navrhnout doporučení k jeho zefektivnění.

S ohledem na to, že budeme v malé skupině respondentů zjišťovat, jak vnímají systémy v oblasti vzdělávání, odměňování a s tím související hodnocení, jež jsou na jejich úřadech nastaveny, zvolila autorka **výzkum kvalitativní**, který má podle Průchy tu výhodu, že můžeme proniknout do postojů a myšlení respondentů, čímž získáme obraz systému z pohledu těch, pro které je určen (2014, s. 106–107). Další výhodou kvalitativního výzkumu je podle Hendla skutečnost, že jedince a jevy zkoumáme v přirozeném prostředí, a získáme tak podrobný popis a pohled (2008, s. 50).

Jako hlavní výzkumnou metodu autorka zvolila **polostrukturované rozhovory**, které budou **doplněny kazuistikami**. Metodu rozhovoru autorka vybrala z toho důvodu, aby bylo možné, jak uvádí Gavora, pomocí osobního kontaktu výzkumníka s respondentem zjistit jeho osobní a bezprostřední odpovědi (2000, s. 110).

S ohledem na cíl práce a zvolenou kvalitativní formu výzkumu, ve které nejsou hypotézy vytvářeny před jeho začátkem, ale jak uvádí Průcha, jsou tvořeny až v průběhu zkoumání (2014, s. 106), autorka stanovila hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky:

**Hlavní výzkumná otázka: Odpovídá personální řízení v oblasti vzdělávání, odměňování a hodnocení na obci s rozšířenou působností současným moderním trendům?**

**Dílčí výzkumné otázky:**

**Otázka č. 1:** Je stanovený systém vzdělávání z pohledu úředníků účinný?

**Otázka č. 2:** Považují úředníci systém odměňování a hodnocení, který je na jejich úřadě uplatňován, za motivační?

**Otázka č. 3:** Jsou úředníci ochotni se pro udržení si své pracovní pozice dále se vzdělávat a jsou k tomu motivováni zaměstnavatelem?

### 9.3 Vlastní výzkum

Rozhovory s pracovníky personálních útvarů na obou úřadech probíhaly již ve druhé polovině měsíce června 2015, a to zejména kvůli tomu, aby autorka získala přehled o tom, jaký systém vzdělávání, hodnocení a odměňování je nastaven na konkrétních úřadech, a aby bylo možné sestavit otázky pro budoucí rozhovory. Na základě zjištěných informací autorka vytvořila polostrukturovaný rozhovor skládající se ze dvaadvaceti otázek.

Následné rozhovory s respondenty, kteří byli předem osloveni a s výzkumem souhlasili, probíhaly v průběhu měsíců srpen–září 2015 na úřadě A a v průběhu měsíců září–říjen 2015 na úřadě B. Rozhovory byly prováděny přímo v prostorách příslušných úřadů, v převážné části přímo v kancelářích respondentů v době, která jim vyhovovala.

V úvodu rozhovoru autorka respondenty seznámila s cílem rozhovoru, potažmo celého výzkumu a uvedla, že jejich odpovědi budou průběžně zaznamenávány a následně budou použity výhradně jako podklad pro diplomovou práci. Současně byli respondenti ubezpečeni o tom, že bude splněna podmínka anonymity (stanovená jak úřady, tak jimi samotnými), tedy že nikde nebude uveden název úřadu, na kterém pracují, a ani jejich jméno. Otázky v rámci prováděného rozhovoru byly všem respondentům pokládány ve shodném pořadí.

V rámci jednotlivých rozhovorů s respondenty autorka jejich odpovědi průběžně zaznamenávala a v případě, že respondent neporozuměl některé z otázek, v průběhu rozhovoru je upřesňovala, případně pokud byla odpověď na některé z otázek pouze „jednoslovná“, dotazovala se na další podrobnosti. Přes výše uvedené se v některých případech stalo, že respondent přesto otázce ne zcela porozuměl, a proto některá jeho odpověď není zcela relevantní. Celková délka jednotlivých rozhovorů se pohybovala v rozmezí 45–60 minut.

Vzhledem k tomu, že rozhovor byl sestaven jako polostrukturovaný a respondentům tak byla ponechána určitá volnost odpovědí, bude autorka jednotlivé otázky a odpovědi k nim vyhodnocovat jednotlivě, a to zvlášť pro úřad A a zvlášť pro úřad B s tím, že bude současně provedeno srovnání odpovědí respondentů za jednotlivé úřady.



Před vyhodnocováním odpovědí k jednotlivým otázkám je nejprve nutné si uvést **informace získané z rozhovorů s pracovníky personálních útvarů**, abychom získali **přehled** (z pohledu personálního útvaru) **o tom, jak je systém vzdělávání, odměňování a hodnocení nastaven na jednotlivých úřadech**. Přepisy odpovědí jsou uvedeny v přílohách A, B.

#### **Systém vzdělávání (vstupní, průběžné, zvláštní odborná způsobilost) na zvolených úřadech:**

**Úřad A:** Nově nastupující úředník je bezprostředně po svém nástupu přihlášen ke vstupnímu vzdělávání (formou elektronického kurzu); přihlášení ke zkoušce zvláštní odborné způsobilosti následuje po ukončení zkušební doby. Školení v rámci průběžného vzdělávání probíhají podle potřeb úřadu a úředníků po schválení tajemníkem úřadu.

**Úřad B:** Nově nastupující úředník je přihlášen ke vstupnímu vzdělávání ihned po nástupu (probíhá vícedenní školení, avšak v současné době je zaváděno školení formou e-learningu). Ke zvláštní odborné způsobilosti je úředník přihlášen po skončení zkušební doby (ideálně včetně školení přímo ve vzdělávacím institutu). O účasti na školení v rámci průběžného vzdělávání rozhoduje tajemník, a to podle potřeby a s ohledem na finanční prostředky.

#### **Systém hodnocení uplatňovaný na zvolených úřadech:**

**Úřad A:** Na úřadě je zaveden systém hodnocení shodný pro úředníky i pro ostatní zaměstnance úřadu. Úředníky hodnotí vedoucí odboru, který je také se svým hodnocením seznamuje. Hodnocení je podkladem pro stanovení odměn a výše osobního příplatku.

**Úřad B:** Systém hodnocení, který by byl jednotně uplatňován v rámci úřadu, chybí. Hodnocení úředníků je prováděno pouze v době, kdy je rozhodováno o mimořádných odměnách, a slouží jako zdůvodnění při stanovení jejich výše.

#### **Průběh a způsoby odměňování úředníků na zvolených úřadech:**

**Úřad A:** Úředníci jsou odměňováni tabulkově, po ukončení zkušební doby je úředníkovi přiznán osobní příplatek, jehož výši na základě odůvodnění vedoucího odboru schvaluje tajemník úřadu. Mimořádná odměna je úředníkům poskytována zpravidla jednou až dvakrát ročně.

**Úřad B:** Úředníci jsou odměňováni tabulkově a s ohledem na druh vykonávané práce je jim přiznán osobní příplatek. Zpravidla jednou až dvakrát ročně (před prázdninami a před Vánoci) bývají poskytovány mimořádné odměny.

**Zaměstnanecké benefity, které zvolené úřady poskytují svým úředníkům:**

**Úřad A:** Jsou poskytovány: stravenky ve výši 65 Kč, příspěvek na penzijní připojištění (podle doby trvání pracovního poměru), pět týdnů dovolené, pružná pracovní doba, tři dny zdravotního volna, 25 % průměrného výdělku v prvních třech dnech pracovní neschopnosti, odměny u životních jubileí a pracovních výročí, při narození dítěte nebo při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu, bezplatné parkování v blízkosti úřadu.

**Úřad B:** Jsou poskytovány: stravenky ve výši 70 Kč, pět týdnů dovolené, čtyři dny zdravotního volna, příspěvek na ošatné ve výši 3 000 Kč ročně, příspěvek na dovolenou ve výši 1 000 Kč, příspěvek na tábor dětem (po předložení faktury), odměny u životních jubileí a pracovních výročí, při narození dítěte nebo při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu, zvýhodněné parkování v centru města.

**Možnost úředníků zvolených úřadů zvyšovat si kvalifikaci a doplňovat si vzdělání:**

**Úřad A:** Pokud je zvyšování kvalifikace posouzeno jako „přínosné“ pro zaměstnavatele, může být s úředníkem na jeho žádost uzavřena kvalifikační dohoda. V takovém případě ale musí setrvat u svého úřadu tři roky (v případě bakalářského studia) nebo pět let (v případě magisterského studia) po ukončení studia.

**Úřad B:** Pokud se rozhodnou zvyšovat si kvalifikace nebo si doplňovat vzdělání a je to bráno jako soulad s potřebou zaměstnavatele, lze uzavřít kvalifikační dohodu s podmínkou, že úředník zůstane po stanovenou dobu po ukončení vzdělávání zaměstnancem úřadu.

Na základě výše uvedených informací autorka sestavila otázky pro rozhovor. Odpovědi k jednotlivým otázkám byly vyhodnoceny. Vzhledem k tomu, že v rámci polostrukturovaných rozhovorů byla respondentům ponechána určitá volnost odpovědí, budou odpovědi k jednotlivým otázkám vyhodnocovány jednotlivě. **Informace a postřehy** získané na základě těchto rozhovorů **budou** v následující části **interpretovány a analyzovány, a to nejprve za každý úřad zvlášť a poté bude provedeno porovnání.**

**Otázka č. 1: Bylo pro vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru), nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

**Úřad A:** Čtyři respondenti, kteří vzhledem k době nástupu do úřadu vstupní vzdělávání neabsolvovali (nastoupili před rokem 2002, kdy ještě neplatil zákon o úřednících územních samosprávných celků), uvedli, že by raději uvítali školení přímo k vykonávané správní činnosti. Tuto možnost zvolilo také pět respondentů, kteří vstupní vzdělávání absolvovali, ale nepovažují jej za přínosné pro výkon svěřené správní činnosti. Pouze jeden respondent zhodnotil vstupní vzdělávání jako přínosné, neboť získal přehled o fungování obcí a krajů, avšak současně uvedl, že by také uvítal proškolení přímo zaměřené na výkon správní činnosti.

**Úřad B:** Jeden z respondentů vstupní vzdělávání vzhledem k době nástupu neabsolvoval a dva respondenti uvedli, že za přínos vstupního vzdělávání považují to, že získali přehled o fungování obcí. Zbývajících sedm respondentů by raději zvolilo školení vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti, neboť vstupní vzdělávání nepovažují za přínosné pro svou práci.

**Porovnání a vyhodnocení:** Respondenti z obou úřadů se v převážné většině shodli na tom, že raději než vstupní vzdělávání (popis obsahu vstupního vzdělávání dle § 19 zákona o úřednících autorka uvedla v podkapitole 4.1) by absolvovali školení (vzdělávání) přímo k vykonávané činnosti.

**Otázka č. 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro vás bylo toto školení a zkouška přínosem?**

**Úřad A:** Převážná část respondentů považovala zkoušku zvláštní odborné způsobilosti za přínosnou, a to zejména kvůli tomu, že získali nové poznatky a znalosti zákona, nezbytné pro svou práci, avšak často podotkli, že se jednalo pouze o teoretické znalosti, které však mnohdy nestačí, neboť je nutné umět tyto znalosti úspěšně aplikovat do praxe. Jako možnou změnu navrhli řešení otázek z praxe a získání tak většího rozhledu.

**Úřad B:** Nadpoloviční část respondentů považovala zkoušku zvláštní odborné způsobilosti za přínos pro svou práci, jednak z pohledu získaných znalostí, jednak kvůli tomu, že je to podmínka pro výkon jejich činnosti. Ti, kteří zkoušku nepovažovali za přínosnou, uvedli, že se jednalo o strohé učení se zákona bez následné aplikace do praxe, kdy se učili doslovné citace zákona, které podle nich není třeba doslovně znát, ale je důležité vědět kde je najít a jak je použít. Jako možná změna pro složení

zkoušky byl uveden návrh na rozdělení do dvou částí – části teoretické a části zvláštní, které by byly vykonávány odděleně, a návrh na změnu písemné části, již považují pouze za schopnost „naučit se“.

**Porovnání a vyhodnocení:** Respondenti z obou úřadů se shodli na přínosu zkoušky zvláštní odborné způsobilosti pro svou práci, neboť získali znalosti zákona, nezbytné pro výkon své činnosti, a dále také osvědčení, které je pro výkon této činnosti zákonnou podmínkou. Přes tuto shodu však často uváděli, že se jednalo pouze o učení zákona, a tudíž znalosti teoretické, které však ve většině případů poté v praxi nestačí, neboť je nutné tyto znalosti také umět aplikovat, což tato zkouška nikoho nenaučí.

**Otázka č. 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměstnanecké výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

**Úřad A:** Mírná většina respondentů uvedla, že personální politika na jejich úřadě je nastavena dobře a z jejich pohledu alespoň průměrně funguje. Někteří však zároveň dodali, že pouze v určitých oblastech, neboť z jejich pohledu nejčastěji zaostává nejen komunikace mezi vedením a řadovými zaměstnanci, ale někdy také odměňování nebo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a také poukázali na špatné obsazení personálního útvaru.

**Úřad B:** Tři z dotázaných respondentů ve své odpovědi uvedlo, že neví, zda je personální politika na jejich úřadě fungující, a další čtyři odpověděli, že personální politika neexistuje tak, jak by měla. Ostatní uvedli, že personální politika existuje nebo asi existuje, ale neví, zda je fungující. Nejčastější výhrady byly k odměňování a také ke špatné komunikaci se zaměstnanci.

**Porovnání a vyhodnocení:** V otázce personální politiky se odpovědi respondentů z jednotlivých úřadů rozcházejí. Zatímco na úřadě A dle mírné většiny respondentů personální politika existuje a alespoň průměrně funguje, na úřadě B převážná část respondentů uvedla, že neví, zda personální politika funguje, a také to, že personální politika na jejich úřadě z jejich pohledu neexistuje tak, jak by měla. Na čem se ale respondenti z obou úřadů shodli, je, že nefunguje zejména komunikace se zaměstnanci.

**Otázka č. 4: Je některá z výše uvedených činností podle vás problém a proč?**

**Úřad A:** Nejvíce respondentů odpovědělo, že z jejich pohledu je problémem komunikace s řadovými zaměstnanci a také systém vzdělávání, kdy si musí školení vyhledávat sami (vadí jim zejména to, že personální útvar jim nenabízí žádná školení)

a není požadována zpětná vazba k absolvovanému školení. Podle tří respondentů je problém také v systému odměňování a v jednom případě bylo poukázáno také na systém hodnocení.

**Úřad B:** Nejvíce respondentů z tohoto úřadu spatřovalo problém v systému komunikace, v systému odměňování, který nepovažují za motivační, a také v systému hodnocení, kde spatřují problém v tom, že není prováděno pravidelně tak, aby měli zpětnou vazbu ke své práci, ale pouze v době, kdy jsou „rozdělovány“ odměny (jako odůvodnění těchto odměn).

**Porovnání a vyhodnocení:** V čem se respondenti z obou úřadů shodli, je problém v komunikaci mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Další problematickou oblastí je z pohledu respondentů úřadu A vzdělávání a rozvoj, kterému vytykají zejména nečinnost personálního útvaru v nabídkách možností školení a vzdělávání, kdy pokud chtějí absolvovat nějaké školení, musí si je sami vyhledat anebo využít nabídky, které nabízejí různé vzdělávací instituce, a poté předat personálnímu útvaru ke schválení. Respondenti z úřadu B jako druhou problematickou oblast po komunikaci považují oblast hodnocení, kde je vytykána zejména nesystematičnost, chybějící zpětná vazba k jejich práci a oblast odměňování, která s hodnocením úzce souvisí.

**Otázka č. 5: Probíhá na vašem úřadě dle vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců? Přihlíží personální útvar k vašim požadavkům na vzdělávací aktivity?**

**Úřad A:** Dle názoru dotázaných úředníků na úřadě neprobíhá systematická analýza vzdělávacích potřeb. Personální útvar žádná školení nenabízí, pouze sleduje počet dní strávených na školení. Pokud mají dotázaní zájem absolvovat školení, musí si je vyhledávat sami, a poté svůj požadavek předávají prostřednictvím vedoucího odboru personálnímu útvaru, který s ohledem na již absolvovaná školení a také finanční prostředky zpravidla jejich požadavku vyhoví.

**Úřad B:** Systematická analýza vzdělávacích potřeb dle názoru respondentů na úřadě neprobíhá, úředníci si, pokud mají zájem o školení, vybírají z nabídek vzdělávacích agentur a své požadavky na tato školení následně předávají personálnímu útvaru s tím, že pokud si vyberou jedno až dvě za rok, jsou jim s ohledem na finanční prostředky schválena. Dva dotázaní uvedli, že pokud absolvují školení z iniciativy personálního útvaru, jedná se zpravidla o školení „zbytečná“, a pokud potřebují školení pro svou práci „potřebná“, musí si je vyhledat sami.

**Porovnání a vyhodnocení:** Jak vyplynulo z odpovědí, podle dotázaných neprobíhá ani na jednom z úřadů systematická analýza vzdělávacích potřeb. Personální útvar

nenabízí (i když je na každém personálním útvaru pracovník, který má vzdělávání ve své kompetenci) úředníkům žádná školení, ze kterých by si mohli s ohledem na vykonávanou správní činnost vybírat. Pokud tedy chtějí školení s konkrétní problematikou absolvovat, volí si sami z nabídek vzdělávacích agentur, nebo si je vyhledávají sami. Pokud jsou jejich požadavky odůvodněné a schválené vedoucím odboru, jsou předány personálnímu útvaru a následně tajemníkovi úřadu, který je s ohledem na finanční prostředky zpravidla schvaluje.

**Otázka č. 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah osmnácti dní školení v průběhu tří let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

**Úřad A:** Osm z dotázaných ve své odpovědi uvedlo, že plánem vzdělávání určený rozsah osmnácti dní na školení v průběhu tří let je z jejich pohledu adekvátní, a to zejména s ohledem na stále se měnící zákony a nutnost mít aktuální informace pro svou práci. Dva respondenti uvedli, že uvedený rozsah je podhodnocený, a to z toho důvodu častých novel zákonů a také různých nových výkladů či judikátů soudů, které se k jejich práci vztahují.

**Úřad B:** Sedm respondentů ve svých odpovědích uvedlo, že osmnáct dní školení v průběhu tří let je z jejich pohledu adekvátní s odůvodněním častých změn zákonů a měnících se výkladů. Současně však poukázali na nutnost výběru školení, která by byla přínosná pro jejich práci, aby nešlo jen o splnění plánu. Zbývající tři dotázaní považují zákonem stanovený rozsah školení za malý a opět poukazují na nutnost mít aktuální informace s ohledem na měnící se zákony. V rámci odpovědi byl také uveden návrh na to, aby školení v rámci metodické pomoci vykonávaly krajské úřady (jakožto nadřízené a potažmo také odvolací orgány), neboť tato školení by byla levnější (školili by pracovníci krajských úřadů ve svých prostorech).

**Porovnání a vyhodnocení:** Převážná část respondentů z obou úřadů se shodla na tom, že zákonem a plánem vzdělávání stanovený rozsah osmnácti dní školení v průběhu tří let je adekvátní, a to zejména s ohledem na nutnost mít aktuální informace pro výkon správní činnosti s ohledem na měnící se zákony a také na nové poznatky a judikáty soudů. Zajímavý a v praxi jistě uplatnitelný byl návrh na to, aby školení v rámci své metodické pomoci vykonávaly přímo krajské úřady, čímž by došlo k finančním úsporám, neboť tato školení by byla jistě levnější než ta, která pořádají vzdělávací agentury (založené za účelem zisku) v prostorech, které si pronajímají.

**Otázka č. 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl jeho iniciátorem (vy sám, váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka atd.)?**

**Úřad A:** Nadpoloviční většina dotázaných uvedla, že iniciátorem absolvovaného školení byli oni sami a vybrali přitom z nabídek zaslanych vzdělávacími agenturami. Dva respondenti si jedno školení vyhledali sami ze zaslanych nabídek a jedno jim nabídl vedoucí (z nabídek, které obdržel on). Jeden respondent uvedl, že poslední školení bylo z iniciativy vedoucího, a to bez jakékoli konzultace, pouze bylo sděleno datum školení.

**Úřad B:** Také nadpoloviční většina dotázaných z tohoto úřadu uvedla, že iniciátorem školení byli oni sami a vybírali z obdrženy nabídek od vzdělávacích agentur. Jeden dotázaný uvedl, že jej přihlásil personalista a jednalo se o školení na správní řád. Ve dvou případech dotázaní uvedli, že jednou byli iniciátorem školení oni a jednou personalista.

**Porovnání a vyhodnocení:** Přestože nadpoloviční většina dotázaných z obou úřadů uvedla, že iniciátory školení v posledním roce byli oni sami (vybírali přitom z nabídek, které jim byly zaslány vzdělávacími agenturami), k odlišnosti dochází v tom, že na úřadě A byl ve dvou případech iniciátorem také vedoucí (personalista ani v jednom případě) a na úřadě B naopak také personalista (vedoucí ani v jednom případě).

**Otázka č. 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultaci s ostatními kolegy atd.)?**

**Úřad A:** Dotázaní dle svého vyjádření od absolvovaného školení očekávají zejména nové poznatky, prohloubení stávajících zkušeností, seznámení s novými judikáty a také konzultace nad „problematickými“ případy a odpovědi na dotazy k řešeným případům.

**Úřad B:** Dotázaní kromě prohloubení již stávajících znalostí a získání nových od absolvovaného školení očekávají také konzultace nad projednávanými případy, informace o judikátech soudů a zkušenosti z praxe.

**Porovnání a vyhodnocení:** Dotázaní z obou úřadů se shodli na očekáváních k absolvovaným školením – získání nových poznatků, prohloubení stávajících zkušeností, seznámení se s judikáty soudů a poznatky z praxe a také konzultace a diskuze nad případy, které v rámci své správní činnosti řeší.

**Otázka č. 9: Poskytuje vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

**Úřad A:** Převážná část respondentů uvedla, že jim zaměstnavatel poskytuje dostatečné možnosti pro vzdělávání, avšak současně podotkla, že by v tomto směru uvítala větší aktivitu personálního útvaru, neboť ve většině případů si musí školení

vyhledávat sami a personálnímu útvaru je pouze prostřednictvím vedoucího předávají ke schválení (ve většině případů jsou jejich požadavky, pokud jsou odůvodněné, schváleny).

**Úřad B:** Také většina respondentů z tohoto úřadu je toho názoru, že možnosti vzdělávat se mají, avšak iniciativa ke školení vychází od nich, a nikoli od personálního útvaru. Na otázku, co by v tomto směru uvítali, dále dotázaní uvedli, že z jejich pohledu byly přínosné konzultace s ostatními úřady a sdělování si zkušeností z praxe.

**Porovnání a vyhodnocení:** Respondenti z obou úřadů se domnívají, že mají dostatečné možnosti vzdělávat se, avšak jak dále dodávají, uvítali by více aktivity ze strany personálního útvaru.

**Otázka č. 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop atd.) osobně preferujete a proč?**

**Úřad A:** Dotázaní nejčastěji preferují přednášky s následnou diskuzí a konzultace, neboť jim umožňují zpětnou vazbu a aktivní zapojení, tedy možnost konzultovat případy přímo z praxe.

**Úřad B:** Také dotázaní z tohoto úřadu preferují přednášky s diskuzemi a konzultace na konkrétní témata.

**Porovnání a vyhodnocení:** Dotázaní z obou úřadů shodně uvedli, že preferují zejména přednášky s diskuzemi a konzultace. Důvodem je zejména očekávaná zpětná vazba ve formě zodpovězení otázek z praxe a také konzultace na konkrétní témata. Žádný respondent neuvedl, že by vyhledával „moderní metodu vzdělávání“ – e-learning – při které chybí právě zpětná vazba, jež je pro dotazované důležitá.

**Otázka č. 11: Považujete z vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

**Úřad A:** Podle názoru respondentů je systém hodnocení na úřadě nastaven správně, avšak jak většina z nich dodává, v praxi „moc nefunguje“ – podle některých názorů není ohodnocena obtížnost některých správních činností (jedním z kritérií je např. počet odvolání), hodnocení se neodráží na výši odměn. Ve dvou případech respondenti navrhovali slovní hodnocení namísto stávajícího bodového.

**Úřad B:** Na otázku, zda je na úřadě fungující systém hodnocení, odpověděla většina, že systém chybí, neznají jej a vedoucí „hodnotí“ jen jako odůvodnění výše odměn.

**Porovnání a vyhodnocení:** Úřad A má nastavený systém hodnocení, který podle respondentů je nastaven dobře, ale v praxi „moc nefunguje“, neboť, jak dále uvádějí, hodnotí lidé, kteří neznají přesný obsah práce a její obtížnost a často jako kritérium



používají počet vydaných povolení bez ohledu na jejich obtížnost nebo také počet odvolání. V této souvislosti je avšak nutné říci, že systém byl zaveden před třemi lety a úředníci podle něho byli hodnoceni zatím pouze dvakrát. Naproti tomu na úřadě B systém hodnocení (systém jednotnosti a pravidelnosti hodnocení podle stanovených kritérií) chybí, úředníci tak neznají, podle jakých kritérií jsou „hodnoceni“ a ani jak toto hodnocení probíhá. Chybí jim tak důležitá zpětná vazba k jejich práci.

**Otázka č. 12: Je podle vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle vás svůj účel? Je z vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

**Úřad A:** Systém hodnocení je z pohledu respondentů nastaven dobře, avšak je jednotný jak pro úředníky, vykonávající správní činnosti v rámci státní správy, tak pro zaměstnance samosprávy, kteří žádná správní řízení nevedou a rozhodnutí nevydávají. Jak uvádí respondenti, „dochází ke srovnávání nesrovnatelného“. Všichni dotázaní dále uvedli, že mají možnost vyjádřit se k tomu, jak jsou vedoucím hodnoceni, avšak toto vyjádření není nikdo uvedeno a vlastně není bráno v potaz.

**Úřad B:** V hodnocení chybí podle respondentů systém a dodávají, že ani neví, jak vlastně hodnocení probíhá. Z jejich pohledu není objektivní ani motivační, seznámeni s ním nebyli a ani se k němu nemohou vyjádřit.

**Porovnání a vyhodnocení:** Na úřadě A dotázaní systém hodnocení hodnotí kladně, avšak problém vidí v tom, že jsou stejným „měřítkem“ hodnoceni jak úředníci (vykonávající správní činnost), tak zaměstnanci samosprávy (správní činnost nevykonávají). Vzhledem k tomu, že na úřadě B není systém hodnocení jednotně nastaven, chybí úředníkům také zpětná k jejich práci.

**Otázka č. 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

**Úřad A:** Většina dotázaných se shodla na názoru, že hodnocení je provázáno s odměňováním, tedy alespoň v rámci přidělovaných odměn, které jsou však omezené financemi (rozpočtem města). Návaznost podle některých dotázaných chybí mezi hodnocením a následnou výší osobního příplatku.

**Úřad B:** Většina dotázaných uvedla, že hodnocení není provázáno s odměňováním a v obou případech vlastně nejsou „systémy“. Někteří uvádějí, že přidělované odměny nejsou z jejich pohledu podle výkonu.

**Porovnání a vyhodnocení:** Odpovědi respondentů z obou úřadů se velmi liší, avšak tento rozdíl je dán skutečností, že na úřadě B oproti úřadu A zatím nebyl nastaven jednotný systém hodnocení, který by byl podkladem pro následné odměňování.

**Otázka č. 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

**Úřad A:** Pokud by mohli úředníci něco změnit, tak to, aby bylo hodnocení a odměňování motivací pro jejich práci, aby se vedoucí více zajímal o jejich práci, bral v úvahu například aktivitu a samostatnost při plnění úkolů, obtížnost práce, a ne jen počet vydaných povolení nebo počet odvolání, a aby byla jejich práce hodnocena jako celek.

**Úřad B:** Dotázaní by rádi změnili to, aby bylo pravidelné hodnocení a aby odměny byly odvozené od tohoto hodnocení, aby byl individuální přístup k úředníkům a k jejich práci. Jak dále uvádějí, neví, jak jsou hodnoceni a podle čeho tak dostávají odměny.

**Porovnání a vyhodnocení:** Respondenti z obou úřadů by podle svých odpovědí uvítali, pokud by se jejich vedoucí více zajímal o jejich práci (individuální přístup), která by byla posuzována jako celek, a kritériem nebyl jen počet vydaných povolení či případných odvolání, ale také obtížnost práce a samostatnost a iniciativa při plnění úkolů. Hodnocení jejich práce by poté bylo podkladem pro následné odměňování.

**Otázka č. 15: Myslíte si, že dokáže váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci, nebo jsou s vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

**Úřad A:** Dotázaní shodně odpověděli, že dobře odvedená práce je ze strany jejich vedoucího považována za samozřejmost a jsou s nimi projednávány pouze případné chyby a nedostatky, přestože se vyskytují výjimečně.

**Úřad B:** Pouze jeden dotázaný uvedl, že si myslí, že jeho vedoucí dokáže ohodnotit dobře odvedenou práci. Ostatní se shodli na tom, že vedoucí neumí jejich práci ohodnotit, kvalitní práci považuje za samozřejmost (a ani se o ní nemluví) a projednává či vytýká pouze chyby a nedostatky.

**Porovnání a vyhodnocení:** V této otázce došlo mezi respondenty obou úřadů ke shodě, neboť uvedli, že dobře odvedená práce je považována jejich vedoucím za samozřejmost, avšak případné chyby a nedostatky, přestože se vyskytují výjimečně, jsou projednávány či vytýkány vždy.

**Otázka č. 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z vašeho pohledu účinný? Považujete tento systém za motivační a proč?**

**Úřad A:** Respondenti systému odměňování vytýkají, že je z velké části závislý na hodnocení, které je však nastaveno celoplošně pro celý úřad, tedy jak pro úředníky vykonávající správní činnosti, tak pro zaměstnance samosprávy.

**Úřad B:** Z pohledu respondentů není na jejich úřadě žádný systém odměňování, a proto jej nepovažují za motivační a ani účinný.

**Porovnání a vyhodnocení:** Zatímco na úřadě B podle názoru respondentů chybí v odměňování systém, na úřadě A nastavenému systému odměňování vytýkají, že je z velké části závislý na hodnocení, což by samozřejmě bylo správné, avšak toto hodnocení je nastaveno jednotně pro všechny „zaměstnance“ úřadu, a to bez ohledu na druh a obtížnost činnosti, kterou vykonávají – tedy není bráno v potaz, zda vedou správní řízení (v nich se účastníci řízení mohou odvolávat, anebo obtížnost těchto řízení), nebo vykonávají pouze činnost v rámci samosprávy (zde nejsou vydávána rozhodnutí ve správních řízeních).

**Otázka č. 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro vás nejvíce motivující?**

**Úřad A:** Převážná část dotázaných je s nabízenými benefity spokojená (tedy v rámci státní správy). Dva dotázaní však odpověděli, že mají jediný benefit, a to stravenky. Z odpovědí dále vyplývá, že pokud by mohli, uvítali by například poukázky na sport nebo pro zdraví.

**Úřad B:** Polovina dotázaných je s rozsahem benefitů spokojená, jeden respondent uvedl „benefity nemáme“ a ostatní uvedli pouze částečnou spokojenost. Mezi benefit, který by rádi uvítali, podle jejich odpovědí patří zejména příspěvek na životní či penzijní připojištění, který byl dříve poskytován, a následně došlo k jeho zrušení.

**Porovnání a vyhodnocení:** Přestože většina dotázaných uvedla, že je s nabízenými benefity spokojená či spokojená částečně, byli také ti, kteří odpověděli, že žádné benefity nemají, což znamená, že nabízený rozsah benefitů, který oba úřady poskytují, považují za samozřejmost (a mnohdy si tento benefit ani neuvědomují), a ne za nějakou výhodu.

**Otázka č. 18: Má vliv na vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad,...) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

**Úřad A:** Osm z deseti dotázaných uvedlo, že jak pracovní prostředí, tak pracovní kolektiv jsou pro ně důležité a motivační, neboť lépe se pracuje v příjemném prostředí a v kolektivu, kde jsou dobré vztahy.

**Úřad B:** Všichni dotázaní považují příjemné pracovní prostředí a dobrý pracovní kolektiv za důležité a motivační, neboť se v nich lépe pracuje.

**Porovnání a vyhodnocení:** Dotázaní z obou úřadů považují příjemné pracovní prostředí a dobrý pracovní kolektiv za důležité a motivační a shodují se v tom, že se v takovém případě pracuje lépe.

**Otázka č. 19: Považujete současný styl řízení ze strany vašeho vedoucího vazbu za motivační pro vaši motivaci k práci, a pokud ano, v jakém směru?**

**Úřad A:** Dotázaní vesměs odpověděli, že současný „styl řízení“ ze strany jejich vedoucího nepovažují za motivační pro svou práci. Jak někteří také dodávají, práci vykonávají, jak nejlépe umí, aby se vyhnuli případným pochybením.

**Úřad B:** Styl řízení ze strany vedoucího není podle názoru dotázaných motivací pro jejich práci. Část dotázaných také uvádí, že „řízení ze strany vedoucího“ není.

**Porovnání a vyhodnocení:** Jak vyplývá z odpovědí respondentů z obou úřadů, současný styl řízení ze strany jejich vedoucího není motivací pro jejich práci. Pro převážnou část z nich je motivací k jejich práci „vidina negativních následků v případě pochybení“.

**Otázka č. 20: Máte osobně potřebu se dále vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

**Úřad A:** Vyjma dvou respondentů, kteří v současné době nemají tuto potřebu a pro svou práci to dle svého vyjádření nepotřebují, všichni ostatní uvedli, že potřebu vzdělávat se mají, a to zejména z důvodu stále se měnících zákonů a nutnosti mít aktuální přehled a informace pro výkon své činnosti.

**Úřad B:** Všichni respondenti ve svých odpovědích potvrdili potřebu dále se vzdělávat, a to z důvodu měnících se zákonů, nových judikátů soudů a potřeby dobře vykonávat svou práci.

**Porovnání a vyhodnocení:** Dotázaní respondenti z obou úřadů se shodli na potřebě dále se vzdělávat. Důvodem jsou zejména měnící se zákony, nutnost znalosti problematiky a aktuálních informací ke své pracovní činnosti, což jak dále uvádí, je vlastně v dnešní době nutnost.

**Otázka č. 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

**Úřad A:** Pouze jeden z respondentů odpověděl, že si zvyšovat kvalifikaci a doplňovat vzdělání nechce, neboť jeho kvalifikace je pro danou pozici dostatečná. Všichni ostatní vyjádřili ochotu zvyšovat si kvalifikaci s tím, že by v takovém případě uvítali podporu zaměstnavatele, ve dvou případech to dokonce byla podmínka, za které by byli ochotni si kvalifikaci zvyšovat. Jeden respondent uvedl, že si v současné době kvalifikaci zvyšuje, avšak bez podpory zaměstnavatele. Podpora zaměstnavatele by z pohledu respondentů měla mít podobu studijního volna a také následného zvýšení platu po úspěšném ukončení studia.

**Úřad B:** Jediný z dotázaných uvedl zápornou odpověď s odůvodněním, že raději preferuje praxi než „vysoké školy“. Ostatní respondenti by byli ochotni si kvalifikaci zvyšovat a doplňovat si vzdělání s tím, že by ze strany zaměstnavatele očekávali podporu ve formě studijního volna a následného zvýšení platu.

**Porovnání a vyhodnocení:** Drtivá většina dotázaných uvedla, že by byli ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat vzdělání, avšak současně by v takovém případě počítali s podporou zaměstnavatele ve formě studijního volna a následného zvýšení platu po úspěšném ukončení studia.

**Otázka č. 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

**Úřad A:** Čtyři z dotázaných uvedli, že pokud by chtěli, tak mají možnost rozvinout svůj potenciál. Jak se dále shodla většina respondentů, možnost kariérního růstu je v rámci úřadu omezená nejen s ohledem na velikost úřadu, ale také na chybějící vysokoškolské vzdělání, které je dnes téměř u všech vyšších pozic podmínkou.

**Úřad B:** Převážná část dotázaných má podle svého vyjádření možnost rozvinout svůj potenciál, avšak jak někteří dodávají, jejich pracovní pozice to nevyžaduje. Většina také shodně připomíná, že možnost kariérního růstu v rámci úřadu není příliš možná, a dále také poukazují na chybějící vysokoškolské vzdělání, které je jeho podmínkou.

**Porovnání a vyhodnocení:** Dotázaní z obou úřadů se shodli na tom, že možnost kariérního růstu v rámci úřadu není příliš možná, a také na skutečnosti, že bez vysokoškolského vzdělání není možné vykonávat jiné než referentské pozice, neboť na vyšší pozice (počínaje vedoucím oddělení) je vysokoškolské vzdělání ze strany zaměstnavatele podmínkou (mnohdy je tato podmínka dána také zákonem).

## 9.4 Kazuistiky

Při provádění rozhovorů s úředníky zvolených úřadů autorka požádala o bližší rozhovor na téma vzdělávání, hodnocení a odměňování. Dva z oslovených úředníků byli ochotni anonymně uvést, zda nastavený systém vzdělávání, hodnocení a odměňování na jejich úřadě považují ze svého pohledu za fungující a motivační.

### 9.4.1 Kazuistika I

První oslovenou je žena ve věku 35–40 let, pracující na úřadě A. Tato žena v době, kdy nastupovala do úřadu, měla střední vzdělání s maturitní zkouškou a byla zařazena do 9. platové třídy. Bezprostředně po nástupu byla přihlášena na vstupní vzdělávání, které probíhalo formou tří denního školení. Po skončení zkušební doby na základě přihlášky zaslané zaměstnavatelem obdržela termín zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, kterou absolvovala zhruba rok od svého nástupu do úřadu, což považovala za výhodu v tom, že již z praxe poznala danou problematiku a v době, kdy se učila „zákon“, měla tak již určité zkušenosti. Po třech letech od nástupu do zaměstnání byla s ohledem na vykonávanou činnost zařazena do 10. platové třídy, což ovšem znamenalo, že její dosažené vzdělání neodpovídalo kvalifikačním předpokladům, které stanoví nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a proto jí byly z doby praxe odpočítávány tři roky, čímž dosáhla nižšího platového stupně a tedy také nižšího platu. Žena se následně rozhodla pro zvýšení kvalifikace a oslovila personální útvar, který její požadavek posoudil jako soulad s potřebou zaměstnavatele a nabídl sepsání kvalifikační dohody, podle níž by vznikl ženě závazek setrvat u konkrétního úřadu pět let po skončení studia. Po zvážení všech okolností žena svůj požadavek vzala zpět a studium zahájila bez podpory svého zaměstnavatele. Před dvěma lety své studium dokončila a získala titul inženýr. Po předložení diplomu o ukončení studia jí přestala být krácena doba započitatelné praxe, neboť již svým dosaženým vysokoškolským vzděláním splňovala kvalifikační požadavky pro platovou třídu, do níž byla zařazena. S ohledem na stále se měnící zákony a vyhlášky a důvod odvádět kvalitně svou práci má žena potřebu stále se vzdělávat. Očekávala proto v tomto směru nabídky personálního útvaru na průběžné vzdělávání, a to zejména s ohledem na zákonem stanovený plán vzdělávání, dle kterého je určen rozsah osmnácti dní školení v průběhu tří let. Bohužel ze strany personálního útvaru jí za poslední dva roky nebylo nabídnuto žádné školení, a proto

z jejího pohledu systematická analýza vzdělávacích potřeb neprobíhá. Vzhledem k tomu, že typ vzdělávání, které preferuje, jsou přednášky s diskuzí a konzultace, vybírá si sama z nabídek, jaké jí e-mailem zasílají samy vzdělávací instituce. Posledním školením, které si vybrala a vedoucí i personální útvar schválili, byla přednáška o nových judikátech soudů a možnostech jejich uplatnění v praxi. Na nastaveném systému žena spatřuje pozitivní to, že ví, jak její práci vedoucí hodnotí a co si tak myslí o jejím pracovním výkonu. Zápory spatřuje v tom, že vedoucí s ní nevede v rámci hodnocení dialog, ale pouze ji seznámí s již sepsaným hodnocením, které poté musí pouze podepsat. Stejně tak není podle dotázané ženy kritériem práce počet vydaných rozhodnutí a počet odvolání bez ohledu na bližší posouzení obtížnosti jednotlivých případů. Hodnocení vůči její osobě tak probíhá pouze jednou ročně, když jsou hodnoceni všichni zaměstnanci úřadu. V průběhu roku nepocituje žádnou odezvu ke své práci, vyjma případů ojedinělých nedostatků, které vedoucí vždy nezapomene vytknout. Dobře odvedená práce je tak v podstatě považována za samozřejmost, což osobně nepovažuje za příliš motivační. Naopak za motivační považovala odměňování, které následovalo po celoplošném hodnocení a bylo z jejího pohledu od výsledků tohoto hodnocení odvozeno.

#### **9.4.2 Kazuistika II**

Druhou oslovenou je žena ve věku 45–50 let, která pracuje na úřadě B. Žena v době, kdy nastupovala do úřadu, měla z předchozího zaměstnání (jiného úřadu) složenou zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, a proto již nemusela absolvovat vstupní vzdělávání a dále ani opětovně zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Pokud se chce v rámci své pracovní činnosti dále vzdělávat, musí si školení, které považuje pro sebe za přínosné, vyhledávat sama v nabídkách, které jsou jí e-mailem zasílány vzdělávacími institucemi, u nichž již některá školení absolvovala. V takovém případě žádosti posuzuje vedoucí a personalista (předkládá dále tajemníkovi) podle přínosnosti a také podle ceny školení. V tomto směru by uvítala školení, které by mohl pořádat nadřízený orgán (krajský úřad) a na kterém by byly sdělovány aktuální poznatky z praxe a způsob jejich aplikace při řešení konkrétních případů. „Systémy hodnocení a odměňování“ nepovažuje dotyčná pro svou osobu za motivační, neboť nikdy nebyla s hodnocením na svou osobu seznámena a vlastně ani není, zda je prováděno, a pokud ano, tak proč o něm nikdy nebyla informována. Další podstatnou věcí, která jí chybí, je to, že vlastně neví, co si vedoucí myslí o její práci a jak tuto její práci hodnotí.

V době, kdy jsou rozdělovány odměny, nemá žádné náznaky toho, v jaké výši budou. Vzhledem k tomu, že nemá vysokoškolské vzdělání, neexistuje pro ni možnost kariérního růstu, neboť nejen na pozici vedoucího odboru, ale také na pozici vedoucího oddělení je úřadem toto vzdělání požadováno. S ohledem na tuto skutečnost žena zvažovala také možnost dálkového studia, avšak vzhledem k časové náročnosti a nutnosti skloubení školy a zaměstnání bez podpory zaměstnavatele studium vysoké školy nezačala, neboť, jak uvádí, zaměstnavatel nijak nemotivuje své zaměstnance ke zvyšování kvalifikace. Pokud by si vysokoškolské studium sama doplnila a nadále zůstala zaměstnána na pozici referenta, nedošlo by ze strany zaměstnavatele ke zvýšení platu, neboť plat je dán tabulkově podle vykonávané správní činnosti a délky praxe. Jedinou možností, jak by mohl zaměstnavatel ohodnotit zájem ženy o dosažení vyššího vzdělání, by bylo zvýšení osobního příplatku.

## **9.5 Shrnutí výzkumu, doporučení a stanovení hypotéz**

V průběhu kvalitativního výzkumu autorka provedla rozhovory s deseti vybranými úředníky z každého ze dvou zvolených úřadů – obcí s rozšířenou působností.

Vzhledem k tomu, že byl prováděn kvalitativní výzkum za účelem zjistit názory a postoje úředníků k systému vzdělávání, odměňování a hodnocení, nebyly hypotézy vytvářeny předem a autorka si stanovila hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky, které měly pomoci objasnit zkoumané jevy a nalézt odpovědi na danou problematiku.

### **Zodpovězení dílčích výzkumných otázek:**

#### **Otázka č. 1: Je stanovený systém vzdělávání z pohledu úředníků účinný?**

Jak vyplynulo z odpovědí většiny respondentů z obou vybraných úřadů, namísto vstupního vzdělávání (popis obsahu vstupního vzdělávání podle § 19 zákona č. 312/2002 Sb., v platném znění, autorka uvedla v podkapitole 4.1) by raději absolvovali školení (vzdělávání), které se vztahuje přímo k vykonávané správní činnosti. Naproti tomu se však převážná část respondentů shodla na přínosu zkoušky zvláštní odborné způsobilosti pro jejich práci, neboť tak získali znalosti zákona, které jsou nezbytností pro úspěšný výkon správní činnosti. Jediné, na co v této souvislosti upozornili, byla skutečnost, že zkouškou získali pouze znalosti teoretické, avšak v praxi je nutné tyto znalosti umět aplikovat na konkrétní případy. Umění aplikovat znalosti do praxe by však úředníkům mělo zaručit průběžné vzdělávání, což v praxi také funguje, přestože, jak vyplynulo z odpovědí, ani na jednom z úřadů nefunguje systematická



analýza vzdělávacích potřeb, a tedy výběr školení s ohledem na jejich silné a slabé stránky. Z důvodu nedostatečné iniciativy personálního útvaru si tak musí většina respondentů potřebná školení vyhledávat sama a následné požadavky poté předkládat vedoucímu, potažmo personálnímu útvaru ke schválení. Nejčastější typ vzdělávání, které respondenti vyhledávají, jsou přednášky s diskuzemi a konzultace na konkrétní témata z praxe. Plánem vzdělávání stanovený rozsah minimálně osmnácti dní školení v průběhu tří let považují dotázaní za adekvátní, a to zejména s ohledem na časté změny zákona a výklady k nim. Z výše uvedeného vyplývá, že zákonem stanovený systém vzdělávání by byl z pohledu úředníků účinný za předpokladu, že by na jejich úřadě fungovala systematická analýza vzdělávacích potřeb a plán vzdělávání (tento plán musí být podle zákona vypracován pro každého úředníka) by byl hodnocen a upravován podle hodnocení úředníka, z něhož by vyplynuly slabé stránky úředníka, na které by mělo být školení následně zaměřeno.

**Otázka č. 2: Považují úředníci systém odměňování a hodnocení, který je na jejich úřadě uplatňován, za motivační?**

Na tuto otázku bude nutné odpovědět samostatně za jednotlivé úřady, neboť na úřadě A je zpracován jednotný systém hodnocení zaměstnanců, avšak na úřadě B jednotný systém doposud zaveden nebyl.

Úřad A používá jednotný systém hodnocení, podle kterého již byli respondenti hodnoceni dvakrát. Podle jejich názoru je „nastaven dobře“, ale v praxi „moc nefunguje“, neboť, jak uvádí, jsou hodnoceni lidmi, kteří dobře neznají přesný obsah jejich práce a také její obtížnost, a za kritérium je často považován počet vydaných rozhodnutí i počet odvolání. Problém lze spatřovat v tom, že systém hodnocení je jednotný jak pro úředníky, kteří vykonávají správní činnost a vydávají tak rozhodnutí, k nimž mohou účastníci podávat řádný opravný prostředek (odvolání), tak pro zaměstnance samosprávy, kteří žádnou správní činnost nevykonávají (např. pracovníci ekonomického odboru či odboru správy majetku). Většina dotázaných se shodla na tom, že výsledky hodnocení jsou provázány s následným odměňováním, tedy alespoň v rámci přidělování odměn (výše odměn je závislá na schváleném rozpočtu města), avšak návaznost často chybí mezi hodnocením a výší osobního příplatku. Jako určitou formu motivace ze strany úřadu by dotázaní uvítali častější průběžné hodnocení jejich práce vedoucími, neboť kromě ročního hodnocení jsou jim podle jejich vyjádření v průběhu roku vytýkány pouze případné chyby a nedostatky a dobře odvedená práce je považována za „samozřejmost“.

Naproti tomu úřad B nemá zpracován a nastaven systém hodnocení, a tak většina dotázaných odpověděla, že vlastně neví, jak jsou vedoucím hodnoceni – chybí tedy zpětná vazba k jejich práci – a vedoucí „hodnotí“ jen jako odůvodnění výše odměn, avšak jak podotýkají, s tímto „hodnocením“ nikdy seznámeni nebyli. Jak dále dotázaní uvedli, není hodnocení provázáno s odměňováním a v obou případech z jejich pohledu chybí „systém“. Uvítali by proto v tomto směru pravidelné hodnocení, se kterým by se mohli seznámit a také se k němu vyjádřit, a dále to, aby odměny byly odvozené od tohoto hodnocení, neboť v současné době neví, jak jsou hodnoceni a podle čeho tak dostávají odměny.

S nabízenými benefity ze strany úřadů jsou úředníky v převážné části spokojeni nebo alespoň částečně spokojeni. Provedenými rozhovory se však potvrdila skutečnost, že určité benefity, které úřady poskytují, úředníci nepovažují za „výhodu“, ale spíše za samozřejmost, přičemž si tento benefit ani neuvědomují.

### **Otázka č. 3: Jsou úředníci ochotni se pro udržení si své pracovní pozice dále se vzdělávat a jsou k tomu motivováni zaměstnavatelem?**

Dotázaní z obou úřadů se shodli na potřebě dále se vzdělávat, a to zejména z důvodu stále se měnících zákonů, nutnosti důkladné znalosti problematiky a aktuálních informací ke své pracovní činnosti. Jak dotázaní uvedli, dále se vzdělávat je vlastně v dnešní době nutnost.

Drtivá většina dotázaných by byla podle svých odpovědí ochotna si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat vzdělání, avšak současně by v takovém případě počítali s podporou zaměstnavatele ve formě studijního volna a také následného zvýšení platu po úspěšném ukončení studia. V této souvislosti rovněž upozornili na skutečnost, že bez vysokoškolského vzdělání mají v rámci svého úřadu jen velmi omezené možnosti kariérního růstu. Žádný z dotázaných však neuvedl, že by pociťoval motivaci ze strany zaměstnavatele k tomu dále si zvyšovat kvalifikaci.

### **Zodpovězení hlavní výzkumné otázky:**

#### **Odpovídá personální řízení v oblasti vzdělávání, odměňování a hodnocení na obci s rozšířenou působností současným moderním trendům?**

Abychom mohli zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, popsala autorka v kapitole 8 současné moderní trendy personálního řízení v oblasti vzdělávání, odměňování a hodnocení.

Na základě provedeného výzkumu je nutné konstatovat, že žádná z uvedených oblastí personálního řízení na vybraných úřadech s těmito moderními trendy nekoresponduje. Za základ procesu vzdělávání je považována důkladná identifikace vzdělávacích potřeb, která však na zvolených úřadech neprobíhá, přestože oba úřady vzhledem ke své velikosti mají samostatné personální útvary, do jejichž činnosti oblast vzdělávání bezesporu patří.

Také systém hodnocení úředníků, který je v současné době považován za podmínku úspěšného personálního řízení, není na žádném z úřadů v takové podobě, aby umožňoval organizaci získat konkrétní podklady pro tvorbu strategie v oblasti vzdělávání a rozvoje úředníků a také aby úředníkům poskytoval zpětnou vazbu k jejich práci a dále je motivoval. Z pohledu autorky se úřad A, který jednotný systém hodnocení zhruba před třemi lety nastavil, částečně přiblížil požadavku na tento systém, avšak vzhledem k tomu, že je shodný jak pro úředníky vykonávající správní činnosti (státní správu), tak pro zaměstnance samosprávy, není pro úředníky motivující a také není podkladem pro plánování v oblasti vzdělávání a rozvoje. Žádný z úřadů nemá zpracovanou strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, existují pouze plány vzdělávání, jejichž povinnost je stanovena zákonem o úřednících územních samosprávných celků. Tyto plány však nejsou aktualizovány s ohledem na skutečnosti zjištěné a popsané v hodnocení úředníka, a proto není možné cíleně rozvíjet ty schopnosti úředníka, ve kterých vyniká, a také pracovat na posílení a získání chybějících schopností.

Jako další oblast personálního řízení, která z pohledu respondentů na obou úřadech nefunguje, je komunikace mezi vedením a řadovými zaměstnanci. Prvotním krokem na obou úřadech mělo být právě zlepšení komunikace. Hlavní úkol by v tomto případě měli mít vedoucí odborů, kteří představují spojení mezi řadovými zaměstnanci a vedením úřadu. V rámci zlepšení informovanosti zaměstnanců by bylo řešením zavést pravidelné měsíční porady, na nichž by byli zaměstnanci informováni vedoucím odboru o dění na úřadě a také o možných změnách, které by vyplynuly z porady vedoucích (porada mezi vedením úřadu a vedoucími jednotlivých odborů), čímž by se předešlo případným nedorozuměním a neinformovanosti, jež podle provedených rozhovorů řadovým zaměstnancům vadí nejvíce.

Autorka na základě provedeného výzkumu a zjištění navrhla formulář pro hodnocení úředníků, využitelný v rámci územních samosprávných celků – obcí s rozšířenou působností. Formulář byl navržen tak, aby v něm bylo uvedeno nejen jak hodnotitel (vedoucí) hodnotí práci úředníka, ale také např. to, jaká školení úředník v uplynulém

roce absolvoval a jaká byla jejich přínosnost pro práci úředníka, a dále jaká školení by byla pro úředníka vhodná s ohledem na provedené hodnocení. Vzor formuláře je uveden v příloze V diplomové práce.

Vzhledem k tomu, že hodnocení úředníků by mělo být jedním z podkladů pro návrh školení a vzdělávacích aktivit, navrhla autorka v této souvislosti také vzor plánu vzdělávání a rozvoje úředníků, který je přílohou W diplomové práce.

S ohledem na skutečnost, že byl prováděn kvalitativní výzkum, nemohla autorka zjištěné skutečnosti kvantifikovat, ale pouze na jejich základě stanovila hypotézy, jež by bylo možné v dalším rozsáhlejším kvantitativním výzkumu ověřit či vyvrátit.

**Výsledkem provedeného kvalitativního výzkumu je stanovení těchto hypotéz:**

Hypotéza 1: **Vzdělávání a rozvoj úředníků neprobíhá na základě systematické analýzy vzdělávacích potřeb.**

Hypotéza 2: **Systém hodnocení není podkladem pro tvorbu strategie vzdělávání a rozvoje úředníků.**

## ZÁVĚR

Diplomová práce, jejímž cílem byla analýza systému vzdělávání a odměňování úředníků na obci s rozšířenou působností, je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Jak již z názvu a cíle práce vyplývá, je diplomová práce zaměřena pouze na ty, kteří jsou považováni za úředníky podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, v platném znění.

Teoretická část práce byla zpracována na základě provedené analýzy legislativních pramenů a odborné literatury na danou problematiku. Aby bylo možno získat přehled o tématu, byly v teoretické části nejprve vymezeny základní pojmy, které jsou v diplomové práci použity, a také právní úprava vzdělávání a odměňování na obci s rozšířenou působností. V další kapitole se autorka zabývala vzděláváním, jakožto součástí personální činnosti, a detailně popsala průběh vstupního a průběžného vzdělávání úředníků a také způsob složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti. Jako součást vzdělávání autorka uvedla také vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů a zabývala se i specifickou částí vzdělávání – zvyšováním kvalifikace. V kapitole věnované odměňování byly nejprve uvedeny různé formy odměňování a poté se autorka zaměřila na odměňování úředníků na obci s rozšířenou působností, které je upraveno nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a také na zvláštní formu odměňování – zaměstnanecké výhody. V následující kapitole autorka popsala proces hodnocení a zabývala se podrobněji průběhem hodnotícího rozhovoru. V poslední kapitole teoretické části, věnované motivaci, autorka shrnula a popsala významné teorie motivace a také pracovní motivace spolu s faktory, které ji mohou posilovat či naopak zeslabovat.

Praktická část obsahovala nejprve seznámení s vybranými úřady, na nichž autorka prováděla kvalitativní výzkum. Formou polostrukturovaných rozhovorů zjišťovala názory a postoje úředníků k systémům vzdělávání, hodnocení a odměňování, které jsou na jejich úřadech uplatňovány. Kvalitativní výzkum autorka zvolila záměrně s ohledem na snahu proniknout hlouběji do zkoumaného jevu a zjistit skutečnosti ve vzájemné souvislosti. Na základě provedených rozhovorů autorka provedla porovnání zjištěných skutečností se zákonnými požadavky, přičemž porovnání bylo provedeno vždy u každé otázky zvlášť pro jednotlivé úřady a poté porovnání celkové. Jako doplnění byly použity kazuistiky.

Vzhledem k tomu, že byl prováděn kvalitativní výzkum, nebyly hypotézy vytvářeny předem, ale autorka si stanovila výzkumné otázky, které v závěru praktické části také vyhodnotila.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že žádný z vybraných úřadů nemá zpracovanou strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na úřadech jsou zpracovány pouze plány vzdělávání, které však nejsou aktualizovány s ohledem na skutečnosti zjištěné a popsané v hodnocení úředníka, a proto není možné cíleně rozvíjet ty schopnosti úředníka, ve kterých vyniká, a také pracovat na posílení a získání chybějících schopností.

Na základě zjištěných skutečností autorka navrhla doporučení ke zkvalitnění a zefektivnění systémů vzdělávání, hodnocení a odměňování, která by mohla být následně použita také na ostatních obcích s rozšířenou působností. V rámci doporučení autorka vypracovala vzor hodnocení úředníků a rovněž vzor plánu vzdělávání a rozvoje úředníků.

Cílem každé organizace, územní samosprávné celky nevyjímaje, by měla být snaha zajistit si v souladu s trendem moderního personálního řízení klíčové zaměstnance (úředníky) s vědomím toho, že získávání nových úředníků a následné náklady spojené se vzděláváním těchto nově nastupujících jsou mnohem vyšší než prostředky na udržení úředníků stávajících. Nezanedbatelné je také to, že nově nastupující úředníci nemohou od počátku plnohodnotně vykonávat svěřenou správní činnost, neboť, jak vyplynulo z provedených rozhovorů, pro úspěšný výkon činnosti nestačí pouze teoretické znalosti, ale je nutná také schopnost aplikovat tyto znalosti do praxe. Jednou z možných cest pro udržení pro organizaci klíčových úředníků může být zavedení tzv. selektivního odměňování. Také v rámci prováděného hodnocení by bylo pro organizaci vždy přínosem zaměřovat se na ty úředníky, kteří dlouhodobě dosahují nadprůměrných výsledků a věnovat dále péči o jejich rozvoj s ohledem na možné plánování následnictví a kariérní růst těchto pro organizaci perspektivních úředníků. Nespornou skutečností však zůstává, že finanční prostředky, které má územní samosprávný celek k dispozici na platy, odměny a vzdělávání svých úředníků jsou značně omezené schváleným rozpočtem.

Významným poznatkem pro zaměstnavatele by mělo být také zjištění, že převážná část úředníků je podle svých slov ochotná dále se vzdělávat. Bylo by proto vhodné, aby zaměstnavatel tuto jejich ochotu dále využil a také podporoval, a to zejména

u těch úředníků, kteří jsou pro zaměstnavatele – územní samosprávné celky – perspektivní.

S ohledem na to, že v teoretické části práce autorka popsala a zmapovala systém vzdělávání, odměňování a hodnocení úředníků na obci s rozšířenou působností a následně v praktické části byla na základě provedeného kvalitativního výzkumu rozpoznána slabá místa a navržena opatření pro zefektivnění a zkvalitnění těchto systémů, lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn.

Autorka s ohledem na skutečnost, že byl prováděn kvalitativní výzkum, nemohla zjištěné skutečnosti kvantifikovat, ale pouze na jejich základě stanovila hypotézy. Ověřování stanovených hypotéz by bylo možné v dalším rozsáhlejší kvantitativním výzkumu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR, J., 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.

ANDRAŠČÍKOVÁ, M., J. JAKUBKA, P. HLOUŠKOVÁ, E. HOFFMANNOVÁ, P. KNEBL, Z. SCHMIED, L. TOMANDLOVÁ, L. TRYLČ, 2012. *Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další předpisy s komentářem k 1. 1. 2012*. 6. aktualizované vyd. Praha: ANAG. ISBN 978-80-7263-713-3.

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. dotisk 2005. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

BARTÁK, J., 2010. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BENEŠ, M., 2014. *Andragogika*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4824-5.

DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON, J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. dotisk 2007. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.

DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.



- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GAVORA, P., 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.
- HENDL, J., 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualizované vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. 5. dotisk (2011). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1458-5.
- KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. dotisk 2011, 2012. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přepracované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- LEŠTINSKÁ, V., O. VIDLÁKOVÁ, J. ŠELEŠOVSKÝ, D. ŠPAČEK, 2006. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3984-1.
- NAKONEČNÝ, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.
- PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. doplněné a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PALÁN, Z. a T. LANGER, 2008. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PAVLÍK, M. a kol., 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PILÁŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.

- PLAMÍNEK, J., 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J. a J., VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4748-4.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9.
- WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

- PORUBSKÁ, G. a C. HATÁR, 2009. *Kapitoly z andragogiky pre pomáhajúce profesie*. 1. vyd. Nitra: PF UKF Nitra. ISBN 978-80-8094-597-8.
- LONG, R., 2005. *Motivation*. London: David Fulton Publishers. ISBN 184312 365 7.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

- BUSINESINFO.CZ. *Oficiální portál pro podnikání a export. Motivace v organizacích. Motivační síla*. [online]. © 26. 7. 2010 [cit. 2015-09-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/motivace-v-organizacich-2832.html#!&chapter=4>
- MINISTERTSVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Oficiální portál ústavu územního rozvoje z oblastí územního plánování. Obecní úřad obce s rozšířenou působností*. [online]. [cit.

2015-07-16]. Dostupné z: <http://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/obce.asp>

### **Seznam ostatních zdrojů – legislativní dokumenty**

ČESKO. Nařízení vlády č. 278/2015 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2015, částka 115, s. 3618–3622. Dostupné také z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/2015/115-2015.pdf>

ČESKO. Vyhláška č. 512 ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 177, s. 10094–10115. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-512>

ČESKO. Vyhláška č. 511 ze dne 28. listopadu 2002 o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů*. 2002, částka 177, s. 10082–10093. Dostupné také z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-511>

ČESKO. Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598–6612. Dostupné z: [http://www.institutpraha.cz/obj/obsah\\_fck/file/zakon\\_o\\_urednicich\\_USC.pdf](http://www.institutpraha.cz/obj/obsah_fck/file/zakon_o_urednicich_USC.pdf)

ČESKO. Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38, s. 1737–1764. Dostupné také z: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html)

ČESKO. Nařízení vlády č. 564 ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 184, s. 7706–7717. Dostupné také z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=564~2F2006&rpp=15#seznam>

ČESKO. Nařízení vlády č. 222 ze dne 14. června 2010 o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2010, částka 76, s. 2642–2946. Dostupné také z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog\\_praci\\_UZ\\_1\\_10\\_2010.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf). ISSN 1211–1244

## SEZNAM OBRÁZKŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces plánování vzdělávání .....	22
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	51
Obrázek 3: Motivační síla .....	54

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Kvalifikační požadavky pro nejčastější platové třídy na obci s rozšířenou působností .....	35
Tabulka 2: Stupnice nejčastěji se vyskytujících platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů na obci s rozšířenou působností.....	40
Tabulka 3: Významy pojmu pracovní spokojenost .....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Přepis rozhovoru (personalista – úřad A) .....	I
Příloha B – Přepis rozhovoru (personalista – úřad B) .....	III
Příloha C – Přepis rozhovoru (respondent I. – úřad A) .....	V
Příloha D – Přepis rozhovoru (respondent II. – úřad A) .....	VIII
Příloha E – Přepis rozhovoru (respondent III. – úřad A) .....	XI
Příloha F – Přepis rozhovoru (respondent VI. – úřad A) .....	XV
Příloha G – Přepis rozhovoru (respondent V. – úřad A) .....	XVIII
Příloha H – Přepis rozhovoru (respondent VI. – úřad A) .....	XXI
Příloha CH – Přepis rozhovoru (respondent VII. – úřad A) .....	XXIV
Příloha I – Přepis rozhovoru (respondent VIII. – úřad A) .....	XXVIII
Příloha J – Přepis rozhovoru (respondent IX. – úřad A) .....	XXXI
Příloha K – Přepis rozhovoru (respondent X. – úřad A) .....	XXXV
Příloha L – Přepis rozhovoru (respondent I. – úřad B) .....	XXXIX
Příloha M – Přepis rozhovoru (respondent II. – úřad B) .....	XLII
Příloha N – Přepis rozhovoru (respondent III. – úřad B) .....	XLV
Příloha O – Přepis rozhovoru (respondent VI. – úřad B) .....	XLVIII
Příloha P – Přepis rozhovoru (respondent V. – úřad B) .....	LI
Příloha Q – Přepis rozhovoru (respondent VI. – úřad B) .....	LIV
Příloha R – Přepis rozhovoru (respondent VII. – úřad B) .....	LVII
Příloha S – Přepis rozhovoru (respondent VIII. – úřad B) .....	LXI
Příloha T – Přepis rozhovoru (respondent IX. – úřad B) .....	LXIV
Příloha U – Přepis rozhovoru (respondent X. – úřad B) .....	LXVII
Příloha V – Návrh vzoru hodnocení úředníků .....	LXX
Příloha W – Návrh vzoru plánu vzdělávání a rozvoje úředníků .....	LXXIV

# PŘÍLOHY

## **Příloha A – Přepis rozhovoru – personalista úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro informaci o systému, který je na vašem úřadě nastaven a pro následné sestavení osnovy rozhovoru, který bude veden s vybranými úředníky.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

### **Otázka 1: Jak je nastaven systém vzdělávání (vstupní, průběžné, zkouška zvláštní odborné způsobilosti) na vašem úřadě?**

Nově nastupující úředník je bezprostředně po svém nástupu přihlášen ke vstupnímu vzdělávání, které v současné době probíhá formou elektronického kurzu, na jehož konci musí úspěšně složit závěrečný test. Po ukončení zkušební doby je úředník přihlášen ke zkoušce zvláštní odborné způsobilosti, kterou musí mít úspěšně složenou do 18 měsíců od nástupu do úřadu. Následná školení v rámci průběžného vzdělávání probíhají podle potřeb úřadu a úředníků za podmínky, že jsou schváleny tajemníkem úřadu.

### **Otázka 2: Jaký systém hodnocení je uplatňován na vašem úřadě?**

Na našem úřadě byl před dvěma roky zaveden plošný systém hodnocení, a to jak pro úředníky, tak také pro ostatní zaměstnance úřadu. Úředník je hodnocen vedoucím odboru a je také s tímto hodnocením seznámen. Hodnocení slouží jako podklad pro stanovení odměn a také k úpravě výše osobního ohodnocení.

### **Otázka 3: Jak probíhá na vašem úřadě odměňování úředníků?**

Kromě platu, který je dán tabulkami, bývá úředníkovi po ukončení zkušební doby přiznán osobní příplatek, jehož výši navrhuje vedoucí odboru a schvaluje tajemník. Také jednou až dvakrát ročně bývá úředníkům přidělena mimořádná odměna.

**Otázka 4: Jaké zaměstnanecké benefity váš úřad nabízí úředníkům?**

Jsou poskytovány stravenky ve výši 65,- Kč, příspěvek na penzijní připojištění (podle doby trvání pracovního poměru), 5 týdnů dovolené, pružná pracovní doba, 3 dny zdravotního volna a nově také 25% průměrného výdělku v prvních třech dnech pracovní neschopnosti. Za benefit by se také dalo považovat bezplatné parkování pro zaměstnance v blízkosti úřadu. Dále potom také odměny u životních jubileí a pracovních výročí, při narození dítěte anebo při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu.

**Otázka 5: Mají úředníci na vašem úřadě možnost zvyšovat si kvalifikaci a doplňovat si vzdělání?**

Pokud je zvyšování kvalifikace posouzeno jako „přínosné“ pro zaměstnavatele může být s úředníkem na jeho žádost uzavřena kvalifikační dohoda. V takovém případě ale musí setrvat u našeho úřadu 3 roky (v případě Bc. studia) nebo 5 let (v případě Mgr. studia) po ukončení studia.

## **Příloha B – Přepis rozhovoru – personalista úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro informaci o systému, který je na vašem úřadě nastaven a pro následné sestavení osnovy rozhovoru, který bude veden s vybranými úředníky.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

### **Otázka 1: Jak je nastaven systém vzdělávání (vstupní, průběžné, zkouška zvláštní odborné způsobilosti) na vašem úřadě?**

Vstupní vzdělávání probíhá formou vícedenního školení, ale v současné době zkoušíme zavádět školení formou e-learningu. Na školení je úředník přihlašován ihned po nástupu. Při skončení zkušební doby přihlašujeme úředníka na zvláštní odbornou způsobilost – v ideálním případě včetně školení přímo v Institutu pro veřejnou správu. O účasti na dalších školeních v rámci průběžného vzdělávání rozhoduje vedoucí úřadu – tajemník, a to podle potřeby a také s ohledem na finanční prostředky.

### **Otázka 2: Jaký systém hodnocení je uplatňován na vašem úřadě?**

Hodnocení je prováděno v době, kdy se stanoví mimořádné odměny. Slouží jako zdůvodnění při stanovení jejich výše.

### **Otázka 3: Jak probíhá na vašem úřadě odměňování úředníků?**

Úředníci jsou odměňováni tabulkově a je jim přiznán také osobní příplatek s přihlédnutím k druhu vykonávané práce. Zpravidla jednou až dvakrát ročně (zpravidla před prázdninami a před koncem roku) bývají udělovány mimořádné odměny.

### **Otázka 4: Jaké zaměstnanecké benefity váš úřad nabízí úředníkům?**

Úředníci dostávají stravenky v částce 70,- Kč, mají 5 týdnů dovolené, příspěvek na ošatné ve výši 3.000,- Kč ročně, zdravotní volno 4 dny za rok, příspěvek na dovolenou ve výši 1.000,- Kč, příspěvek na tábor dětem (po předložení faktury), možnost zvýhodněného parkování v centru města. Poskytujeme také odměny k životnímu jubileu, odměny při pracovních výročí, při narození dítěte (2.000,- Kč) a také při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu.



**Otázka 5: Mají úředníci na vašem úřadě možnost zvyšovat si kvalifikaci a doplňovat si vzdělání?**

Pokud se rozhodnou zvyšovat si kvalifikace nebo si doplňovat vzdělání a je to bráno jako soulad s potřebou zaměstnavatele lze uzavřít kvalifikační dohodu s podmínkou, že úředník zůstane po stanovenou dobu po ukončení vzdělávání zaměstnancem úřadu.

## **Příloha C – Přepis rozhovoru – respondent I. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Nebylo v dané době, uvítala bych ale určitě školení přímo k vykonávané činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Vyhovovalo mi, bylo přínosem – seznámení se se zákonem a následné zamyšlení. Přínosem by ale také určitě byly otázky z praxe než jen holé učení zákona.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Nefunguje komunikace se zaměstnanci. Odměňování – v náplni mám další úkoly dle pokynů vedoucího, takže potom při odměňování nelze zdůvodnit, že jsem pracovala mimořádně.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Komunikace se zaměstnanci, vazba mezi odměňováním a hodnocením, zdůvodňování za co vlastně mimořádné odměny jsou, když v náplni práce mám, že plním další úkoly dle pokynů nadřízeného.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Analýza potřeb nefunguje. Musím si dát požadavek na školení, vedoucí předá na personální útvar, který schvaluje.

Otázka 6: **Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**  
Je přiměřený.

Otázka 7: **Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Já jsem byla iniciátorem.

Otázka 8: **Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Určitě nové poznatky a také prohloubení stávajících znalostí. Konzultace s kolegy jsou také přínosem.

Otázka 9: **Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Když chci, tak mám dostatek možností, ale musím se zajímat sama a vyhledávat si.

Otázka 10: **Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Přednáška a konzultace – lze řešit konkrétní problémy.

Otázka 11: **Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Systém je asi nastaven dobře, ale v praxi moc nefunguje.

Otázka 12: **Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Vyjádřit se mohou, ale nic platné to není, srovnávání nesrovnatelného a to zejména výkonu činnosti v rámci samosprávy a státní správy.

Otázka 13: **Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Mělo by to tak být, ale není – nejsou finance, omezeno rozpočtem.

Otázka 14: **Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Aby odměňování korespondovalo s hodnocením a bylo motivací pro další práci.

Otázka 15: **Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Jen případné chyby nebo nedostatky.

Otázka 16: **Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Nastavený systém odměňování pro mě motivační není.

Otázka 17: **Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Jsem spokojena. Motivující jsou pro mě všechny.

Otázka 18: **Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Určitě vliv na práci mají.

Otázka 19: **Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Motivací pro mě není. Snažím se pracovat tak, aby mi vedoucí nemohl nic vytýkat.

Otázka 20: **Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano určitě. A důvod – mít rozhled, být v obraze, měnící se zákony.

Otázka 21: **Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Nechci si ji zvyšovat, na danou pracovní pozici je mé vzdělání dostačující.

Otázka 22: **Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Když bych chtěla, tak možnost rozvinout potenciál mám. Bez vyššího vzdělání (VŠ) není možný kariérní růst, ale i to je na úřadě omezeno.

## **Příloha D – Přepis rozhovoru – respondent II. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Ne. Uvítal bych raději školení přímo k vykonávané správní činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Nic bych neměnil. Přínosem bylo poznání souvisejících zákonů, předpisů a vyhlášek.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Existuje, ale pouze v určitých oblastech.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Ano – personální politika a odměňování. Proč? To je otázka pro vedení úřadu.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Spíše ne, školení si vyhledávám sám a poté mi vedoucí a personální útvar schvalují.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Je dostatečný. Zákony se mění a je potřeba mít přehled.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Já - podle zasláné nabídky.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Nové poznatky, seznámení se s praktickými zkušenostmi.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Ano, víceméně poskytuje. Uvítal bych větší aktivitu personalisty – nabídky školení.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Přednášky a konzultace – mohu mít dotazy.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Asi ano. Hodnocení by stačilo jednou ročně bez použití bodové stupnice – pouze slovní.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Ano, nastaven je v principu správně, ale aplikace vážne. K hodnocení se mohu vyjádřit, ale nevím, zda je k tomu přihlédnuto.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Ano, mělo by to tak být. Lze tím zdůvodnit rozdělování odměn. Pracovníci s vyšším bodovým ohodnocením jsou odměňováni lépe.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Asi nic, jen aby lépe fungovalo v praxi.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Zpravidla chyby, i když se mi stal i opak.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

System odměňování je OK (pouze pro někoho). Mohl by být účinnější. Motivační systém to není.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Ano, jsem spokojen. I když týden dovolené navíc by se hodil.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, určitě vliv mají.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci, a pokud ano, tak v jakém směru?**

Ne. Práci vykonávám, jak nejlépe umím a nesu si za ni také odpovědnost.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

V současné době spíše ne.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, ochoten bych byl. Počítal bych s podporou zaměstnavatele – zvýšení mzdy po ukončení vzdělávání.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Ano, potenciál rozvinout mohu. Z hlediska kariéry nemohu s ohledem na své vzdělání dosáhnout vyšší pozice.

## **Příloha E – Přepis rozhovoru – respondent III. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Přínosem nebylo, raději bych uvítala vzdělávání vztahující se přímo ke konkrétní správní činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Bylo by dobré, aby obsahem zkoušky bylo také aplikování zákona a ne jen strohé odřikávání zákona. Přínos – důkladné prohloubení znalostí zákona.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Neexistuje – vyjma zaměstnaneckých výhod, ty jsou v pořádku. Chybí také komunikace.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Vzdělávání – aktivity si musím vyhledávat sama. Odměňování – není z mého pohledu objektivní. Komunikace – chybí ve všech úrovních, personalista se neptá na zpětnou vazbu ke školení, nejsou mi předkládány nabídky školení.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**



Analýza absolutně neexistuje, výběr školení podle financí (cílem maximálně ušetřit), školení je z iniciativy úředníka a ne personalisty, personální útvar jen sleduje počet dní školení za rok.

Otázka 6: **Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**  
Je přiměřený, z důvodu, že jsou časté změny zákona – často se učíme až v průběhu.

Otázka 7: **Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Na poslední školení mě poslal vedoucí bez konzultace – jen mi sdělil datum.

Otázka 8: **Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Očekávám komunikaci s kolegy, konzultace poznatků z praxe. Dále také určitě nové poznatky.

Otázka 9: **Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Neposkytuje. Uvítala bych větší aktivitu personálního útvaru při nabídkách školení. Také vícedenní školení by bylo přínosem.

Otázka 10: **Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Konzultace – z důvodu sdělení poznatků z praxe. Nevyhovuje mi e-learning a přednáška – jsou bez zpětné vazby.

Otázka 11: **Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

V praxi není fungující. A co změnit – aby se vedoucí zajímal o naši práci, věděl, co to obnáší a mohl při hodnocení přihlížet k obtížnosti vykonávané práce. Sdělovat pochvaly i případné nedostatky okamžitě – motivace.

Otázka 12: **Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Neobjektivní – viz. otázka 11. Vedoucí se nezajímá. Možnost vyjádřit se máme, ale bez odezvy.

Otázka 13: **Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Ano, vedoucí odměňuje tak, jaké napsal hodnocení.

Otázka 14: **Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Větší zapojení vedoucího – zájem o odvedenou práci konkrétního úředníka, ne jen řešení „problematických spisů“.

Otázka 15: **Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Pouze případné chyby. Dobrá práce se považuje za samozřejmost.

Otázka 16: **Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujete tento systém za motivační, a proč?**

Systém odměňování – nefungující z důvodu, že úředníci jsou odměňováni podle oblíbenosti, což je neúčinné a demotivující.

Otázka 17: **Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Jsem spokojená. Uvítala bych možná poukázky na doplněk stravy, sportovní využití. Nejvíce motivující jsou pro mě stravenky.

Otázka 18: **Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Asi nemá.

Otázka 19: **Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazbu na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Samozřejmě, vedoucí útvaru nezastává správně svou funkci, přenáší odpovědnost na ostatní a od případných pochybení se distancuje.

Otázka 20: **Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano, protože chci odvádět kvalitně svou práci.

Otázka 21: **Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, ráda bych. Počítala bych s podporou zaměstnavatele – zvýšení ohodnocení po zvýšení kvalifikace.

Otázka 22: **Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Ani jedno nemám.

## **Příloha F – Přepis rozhovoru – respondent IV. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Vstupní školení v době, kdy jsem nastupovala, ještě nebylo.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Typ zkoušky bych neměnila, získala jsem nové poznatky ke své práci.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Výhody podle mého názoru máme – 5 týdnů dovolené, stravenky, důchodové pojištění, indispoziční volna. Komunikace se zaměstnanci bych řekla dobrá.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Problém vidím ve vzdělávání – nejsou mi nabízena žádná školení.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Neprobíhá. Musím si vyhledávat sama a pak je mi odsouhlaseno vedoucím a personalistou.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

O žádných osmnácti dnech školení nevím. Myslím ale, že je to adekvátní.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Školení jsem absolvovala podle emailové nabídky zasláné vzdělávací organizací.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Očekávám získání nových poznatků potřebných pro mou práci a také konzultace o problematických případech.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Neposkytuje, nejsem informována o možnostech vzdělávání. Přivítala bych více aktivity personalisty – více nabídek školení.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Nevím, zatím nemám žádné zkušenosti.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Ano, považuji jej za fungující. Vedoucí hodnocením zdůvodňuje udělení odměn.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Ano, se systémem se ztotožňuji a plní účel. Mám možnost se k hodnocení vyjádřit.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Ano, na základě hodnocení jsou přidělovány odměny.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Určitě lepší propracovanost. Brát v úvahu konkrétně vykonávanou práci.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Myslím, že neumí ohodnotit moji práci. Chyby jsou vytýkány vždy.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Systém odměňování hodnotím kladně. Odměny jsou vždy motivací pro další práci.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Jsem spokojená s výhodami. Uvítala bych např. flexy pasy (sport a kultura).

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, jsou pro mě motivující.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazbu na Vaši motivaci k práci, a pokud ano, tak v jakém směru?**

Ne, nemá. Pracuji tak, abych se vyhnula problémům a případnému pochybení.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Nechci, nepotřebuji pro svou práci.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, jsem ochotná se vzdělávat pro udržení zaměstnání. S podporou bych počítala – zvýšení mzdy po ukončení by mělo být samozřejmostí.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Nemám potřebu kariérního růstu. Ani to s ohledem na dosažené vzdělání nepřipadá v úvahu.

## **Příloha G – Přepis rozhovoru – respondent V. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Přínos - detailnější poznání fungování obcí a krajů. Případně další proškolení zaměřené na vykonávanou činnost by ale určitě nebylo špatné.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Neměnila bych. Naučila jsem se zákon a získala osvědčení potřebné pro mou práci.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Ano, ohledně odměn a výhod nemám připomínky. Výběr zaměstnanců se mi zdá dostatečně profesionální, v systému (politice) nespatřuji žádné větší nedostatky.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Nezdá se mi to jako problém, ale asi moc nefunguje vzdělávání. Mě osobně personální útvar zatím nenabídl žádné školení.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Nemyslím si, že by zde fungovala systematická analýza. Požadavky na vlastní potřeby vzdělávání jsou však akceptovány a bývá jim vyhověno, pokud jsou objektivně zdůvodněny a jsou finančně přijatelné.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Rozsah školení by měl reflektovat případné změny legislativy a zahrnout případné vlastní požadavky na další vzdělávání. Ano, pro mou práci je určený rozsah adekvátní.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Většinou já a vedoucí oddělení na základě zasláné nabídky. Nabídku od personalisty jsem zatím žádnou neobdržela.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Ověření vlastních poznatků, potvrzení či vyvrácení případných domněnek, prohloubení a provázání stávajících znalostí s novými, konzultace s odborníky v konkrétních případech.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Ano, s možnostmi jsem spokojena.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Přednáška s možností následné konzultace.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Forma hodnocení je v pořádku, systém by se ale měl zlepšit, slovní hodnocení bych považovala za účinnější.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Každé hodnocení je do jisté míry subjektivní. Ano, mám možnost se ke svému hodnocení vyjádřit, ale nemám pocit, že by se díky mému vyjádření něco změnilo.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Samozřejmě by to tak mělo být, ale zda je tomu tak u všech nevím. Domnívám se, že u nás to provázání není moc znát.



**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Vzhledem k tomu, že jako řadový zaměstnanec nemám možnost nahlížet do systému hodnocení a odměňování, nevím, jak bych ho změnila. Směřem k mé osobě jsem s hodnocením prozatím spokojena a považuji je za odpovídající.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit době odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Spíše nedostatky a chyby.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Pro mě je spíš adekvátní, než motivační.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Ano, jsem spokojena, nejvíce motivační jsou finanční odměny.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, člověku se lépe pracuje v příjemném prostředí.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci, a pokud ano, tak v jakém směru?**

K lepším výkonům mne motivuje spíše vyhlídka negativních důsledků, pokud pochybím. Vzhledem k odpovědi č. 15 je motivace spíše vlastní záležitostí.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano, důvodem je měnící se legislativa a nutnost hledat novější a efektivnější postupy.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, pokud bude zaměstnavatel vycházet maximálně vstříc (volno, možnost napracování) a samozřejmě odpovídající navýšení mzdy po ukončení.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Pravděpodobně momentálně ne, ale ani na to prozatím nemám ambice, takže ani možnosti nevyhledávám.

## **Příloha H – Přepis rozhovoru – respondent VI. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Spíše bych uvítala školení, které by se přímo vztahovalo k vykonávané správní činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Samotné školení pro mne bylo přínosem, získala jsem znalost zákona. Možná změna? Asi řešení problémů a příkladů z praxe.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Myslím si, že samotná personální politika funguje na průměrné úrovni, ale je tady problém s komunikací s řadovými zaměstnanci.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Již uvedená komunikace se řadovými zaměstnanci, nejsou vedeny pravidelné informační schůzky o dění na úřadě, změnách atd. A také mi vadí to, že školení si musím vyhledávat sama.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Systematická analýza chybí. V přiměřené míře je přihlíženo k mým požadavkům. Pracovník personálního útvaru jen sleduje počet dní strávených na školení.

Otázka 6: **Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Vzhledem k mému pracovnímu zařazení je adekvátní.

Otázka 7: **Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Já, podle obdržených emailových nabídek – zasláno vzdělávacími agenturami.

Otázka 8: **Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Prohloubení stávajících znalostí a možnost konzultace.

Otázka 9: **Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Ano, poskytuje. Uvítala bych pravidelné seznamování s novými aktualizacemi programů, dříve to tak fungovalo, v poslední době s ohledem na finance omezené.

Otázka 10: **Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Workshopy a konzultace, protože se mohou zapojit aktivně.

Otázka 11: **Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Myslím si, že samotné hodnocení je nastaveno dobře, ale není využito v praxi. Nijak se také neodrazí na mzdovém ohodnocení.

Otázka 12: **Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

K hodnocení se mohou vyjádřit, ale nijak se to neodrazí, ani to nijak neovlivní stávající stav. Myslím si, že je to pouze jenom „další“ papír.

Otázka 13: **Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Ne, provázanost není, hodnocení se neodrazí na mzdovém ohodnocení.

Otázka 14: **Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Brát v úvahu zmíněné hodnocení a přehled vedoucího pracovníka o odvedené práci zaměstnance, aktivitě, pracovním vytížení, samostatnosti v řešení dané problematiky.

Otázka 15: **Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Pouze chyby a nedostatky.

Otázka 16: **Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úradě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujete tento systém za motivační, a proč?**

Systém hodnocení je daný, ale myslím si, že je zastaralý (z hlediska soukromého sektoru) a už vůbec ne motivační.

Otázka 17: **Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Benefity jsou adekvátní. Možná by byl dobrý příspěvek na sportovní vyžití nebo kulturu.

Otázka 18: **Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ne, za motivační to nepovažuji.

Otázka 19: **Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci, a pokud ano, tak v jakém směru?**

Jeho současný styl nemá žádný vliv na mou motivaci.

Otázka 20: **Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano. Důvodem je nutnost rozšiřování obzorů a znalost problematiky.

Otázka 21: **Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Samozřejmě, ale po zkušenostech vím, že zaměstnavatel nijak nevychází vstříc ohledně studijního volna a dalších možných úlev.

Otázka 22: **Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Ne, bez vysokoškolského vzdělání kariérní růst nejde. Možnosti pro rozvinutí potenciálu bych asi měla.

## **Příloha CH – Přepis rozhovoru – respondent VII. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

V době nástupu se ještě neabsolvovalo vstupní vzdělávání.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Způsob složení zkoušky bych neměnila. Zkouška pro mě byla velkým přínosem. V době, ve které jsem ji absolvovala, byli lektoři z řad tvůrců stavebního zákona a správního řádu, kteří velmi dobře přibližovali danou problematiku. Dalším přínosem byly diskuze, které směřovaly nejvíce k odborným otázkám stavebního zákona.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Na našem úřadě personální politika nefunguje dobře. To se odvíjí od špatného obsazení útvaru, který by měl toto zajišťovat.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Určitě je podle mě problémem odměňování, vzdělávání, hodnocení a také komunikace jsou problémem. Problémy vycházejí z pracovníků, kteří by měli tyto činnosti zajišťovat.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců na našem úřadě dle mého názoru neprobíhá. Pouze se sleduje, zda pracovník absolvovala zákonný počet hodin školení. Vzdělávací aktivity personální útvar vůbec nesleduje.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Určený rozsah je neadekvátní – je podhodnocený. Tento můj názor vychází z potřeby vzdělávání v souvislosti s výkonem odborné a složité práce na stavebním úřadě, kdy pracovníci při svém rozhodování musí vycházet z důkladné znalosti zákonů.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Požadavek na školení vychází vždy z mé iniciativy.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Každé školení přináší jak nové poznatky, tak prohloubení stávajících znalostí i konzultace s ostatními kolegy a hlavně konzultace s přednášejícími lektory, popřípadě možnost podání písemných dotazů a pozdějších odpovědí a získání kontaktů k možnosti zodpovězení budoucích dotazů.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Pokud si školení vyhledám sama, tak ano. V tomto směru bych uvítala možnost častějších školení a možnost školení přímo na našem úřadě např. při novelách zákonů.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Preferuji přednášky a konzultace, kdy je možná zpětná vazba na výklad a rozšíření diskuse k přednášce.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Systém hodnocení je asi nastaven dobře. Myslím si, že ale v praxi moc nefunguje.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Myslím si, že v praxi svůj účel neplní. S hodnocením je každý pracovník seznámen a má možnost se k němu vyjádřit, ale pouze vyjádřit.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Výsledky hodnocení jsou provázány se systémem odměňování. Konkrétně poslední odměňování bylo odvozeno od výsledků hodnocení.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

V souvislosti s druhem a rozsahem práce, zejména výstupy této práce (rozhodnutí, povolení, vyjádření atd.) je velmi obtížné nastavit systém hodnocení. Nelze do tohoto systému započítávat a hodnotit podaná odvolání a případná vrácená rozhodnutí k projednání tak, jak se to velmi často stává.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Vedoucí dobře odvedenou práci nebere na vědomí, projednává pouze případné chyby.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujete tento systém za motivační, a proč?**

Na úřadě se provádí systém odměňování z hlediska výsledků práce samosprávy, státní správu považují za „příťažek“ a vlastně ani neví, co tato činnost obnáší.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

V současné době jediným benefitem je poskytování stravenek, další benefity zaměstnavatel nenabízí.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Pracovní prostředí i vztahy mezi pracovníky řadím osobně mezi motivaci. Člověk ztrácí motivaci v kolektivu, kde jsou špatné vztahy a neexistuje pracovní kolektiv.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Styl řízení vedoucího, pokud by se to dalo nazvat „řízení“ je zcela demotivující.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Potřeba vzdělávání je v podstatě nutností k tomu, aby práce mohla být vykonávána správně a bez pochybení.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

V souvislosti s výkonem své funkce si chci zvyšovat kvalifikaci. Očekávám rovněž podporu zaměstnavatele ve formě zvýšení mzdy.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

V rámci své pracovní pozice mám neomezené možnosti rozvinout svůj potenciál, protože se musím spolehnout právě jenom na něj. Kariérní růst není možný – mám jen středoškolské vzdělání.



## **Příloha I – Přepis rozhovoru – respondent VIII. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

V době, kdy jsem nastupovala do zaměstnání, se žádné vstupní školení neabsolvovalo, určitě bych ale uvítala školení přímo k mé budoucí správní činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Přínosem bylo hlavně školení před zkouškou, kdy jsme různé příklady z praxe konzultovali s kolegy z ostatních úřadů.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Myslím, že zde personální politika zaostává, komunikace nefunguje vůbec.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Komunikace – problém je tom, že spousta věcí se dozvídáme jen tak mimochodem od někoho. Personální útvar by také měl být aktivní v nabídce školení – musím si je vyhledávat sama.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

O systematické analýze nic nevím, pokud si ale školení vyhledám sama a není moc drahé, tak je mi schváleno.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Alespoň těch 18 dní by bylo dobrých, ale podle mého názoru jsou i ty nedostatečné. Zákony se často mění a také se objevují nové výklady a judikáty soudů.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

V posledním roce jsem absolvovala jen jedno školení – vyhledala jsem si jej sama ze zasláných nabídek od agentur.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Určitě očekávám prohloubení znalostí a konzultaci v různých konkrétních případech, zároveň jsou přínosné informace i od ostatních kolegů z praxe.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Možnosti mám, ale musím si je vyhledávat sama. Uvítala bych možnost více se seznámit s ostatními kolegy z jiných úřadů a čerpat nové zkušenosti.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Upřednostňuji přednášku a pak konzultaci na konkrétní otázky.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Nemůžu to úplně posoudit, nemám podrobné informace z jiných odborů, ale domnívám se, že konkrétně naše práce tu s ohledem na svou obtížnost není dobře ohodnocena.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Systém je velmi obecný, je nastaven na celý úřad (státní správa i samospráva) a pak nemůže být ani objektivní. Vyjádřit se k hodnocení mohu, ale to je celé.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Ne, nemyslím si to.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Více hodnotit konkrétní práci celého oddělení, zdá se, že se zde srovnává nesrovnatelné a to rozdíl mezi státní správou a samosprávou.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Většinou se projednává jen to, co bylo provedeno chybně.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Pro mě motivační určitě není. Zda udělám sto řízení a na jedno se někdo odvolá nebo deset a na jedno se někdo odvolá, je to v důsledku stejné.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Jediným benefitem pokud vím, jsou stravenky. Uvítala bych i jiné možnosti, např. příspěvek na sportovní aktivity.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Určitě, lépe se vždy pracuje s lidmi, se kterými si člověk rozumí a může se na ně spolehnout.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Pro mě jeho styl řízení motivací není.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Určitě, stále je co nového se učit.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ochetna bych byla, ale vzhledem k mé pracovní náplni nemám důvod si v současné době kvalifikaci zvyšovat.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

V současné době nemám možnost rozvinout svůj potenciál ani kariérně růst – nemám VŠ vzdělání.

## **Příloha J – Přepis rozhovoru – respondent IX. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Vstupní vzdělání s odstupem času nepovažuji za přínos. Určitě bych raději uvítala školení přímo k vykonávané práci.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Smyslem zkoušky je znalost zákona, což je samozřejmě nutnost pro výkon činnosti. Pro praxi je však často důležitější umět tyto znalosti aplikovat do praxe.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Personální politika je podle mě nastavena dobře, ale v praxi je spíše nefungující. Určitě vážne komunikace a hodně věcí se dozvídáme až s odstupem a nepřímo.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Myslím si, že systém vzdělávání není zcela funkční, kromě školení zvláštní odborné způsobilosti jsem všechna školení absolvovala z mého popudu či z popudu vedoucího. Také komunikace se řadovými zaměstnanci vážne.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Systematičnost podle mě chybí. Školení si vyhledáváme ve většině případů sami podle zaslanych nabídek od vzdělávacích agentur a pak schvaluje vedoucí, který je zasílá k dalšímu schválení na personální útvar.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Myslím si, že rozsah osmnácti dní je adekvátní. Zákony se často mění, je třeba být stále v obraze.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Školení jsem si vybrala sama na základě zasláné emailové nabídky a vedoucí mi ho schválil a předal personálnímu útvaru, který mě na školení přihlásil.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Určitě tohle vše uvedené a také odpovědi na dotazy ke konkrétním případům.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Podle mě ano, ale více iniciativní by měl být personální útvar, do jehož kompetence vzdělávání patří.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Konzultaci upřednostňuji, protože můžeme diskutovat na projednávaná témata.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Systém hodnocení z mého pohledu v praxi moc nefunguje, ve většině případů chybí návaznost na následné odměňování.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Myslím si, že nastavení je správné, ale v praxi není moc fungující. S hodnocením jsme seznámeni a můžeme se k němu také vyjádřit, avšak nevím, zda to na věci něco změní.

Otázka 13: **Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Provázanost by z mého pohledu měla být, ale chybí, např. pokud jde o osobní ohodnocení.

Otázka 14: **Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

V rámci hodnocení je uváděn počet odvolání. Jejich počet však nemohu ovlivnit, neboť odvolat se proti vydanému rozhodnutí je právem každého účastníka řízení. Při hodnocení a odměňování by měla být posuzována práce jako celek.

Otázka 15: **Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

V převážné většině jsou projednávány pouze případné chyby. Dobře odvedená práce je považována za samozřejmost.

Otázka 16: **Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Systém odměňování příliš motivační není, ale chápu, že prostředky na odměny jsou limitovány rozpočtem města.

Otázka 17: **Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Se zaměstnaneckými výhodami jsem spokojená. V letošním roce byly zavedeny i tzv. sick days.

Otázka 18: **Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Určitě se mnohem lépe pracuje v příjemném prostředí a v kolektivu, kde se mohu spolehnout na své kolegy (tedy na převážnou část).

Otázka 19: **Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazbu na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Styl řízení by byl určitě z mého pohledu považován za motivaci k práci. Avšak v současné době nemám pocit, že by mne nyní vedoucí a jeho styl řízení motivovali k mé práci. Motivovat se musím sama.

Otázka 20: **Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Potřebu vzdělávat se mám a to hlavně proto, abych mohla dobře a bez chyb vykonávat svou práci.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ochotna vzdělávat se jsem a proč? Hlavně proto, abych si udržela svou pracovní pozici. Pokud by to bylo možné, s podporou zaměstnavatele bych určitě počítala. Příjemné by bylo určitě studijní volno a také zvýšení mzdy po ukončení studia.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Nejsem si zcela jistá, zda mohu svůj potenciál rozvinout. Možnost kariérního růstu je na našem úřadě omezená, ale s ohledem na vzdělání by byla možná.

## **Příloha K – Přepis rozhovoru – respondent X. – úřad A**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Absolvovala jsem toto školení formou e-learningu. Určitě bych ale raději školení ke konkrétní správní činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Zkouška zvláštní odborné způsobilosti byla nutností, bez osvědčení o jejím složení bych nemohla vykonávat svou práci. Získala jsem teoretické znalosti, které však pro tuto práci nestačí.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Personální politika je tu nějak nastavena, ale v mnoha směrech si myslím, že nefunguje – například komunikace nebo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Komunikace – velmi často se dozvídáme důležité věci se zpožděním. Také vzdělávání zaostává, školení si musím, pokud se chci nějakého zúčastnit, vyhledávat sama.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Analýza vzdělávacích potřeb určitě neprobíhá, pokud si školení nenajdu sama a nedám ke schválení vedoucímu a personálnímu útvaru, tak mi žádné nabídnuto není.



**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Myslím si, že je adekvátní, zákony se často mění a je potřeba mít aktuální informace pro svou práci.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

První školení jsem si vybrala a předala vedoucímu a personálnímu útvaru, který mi jej schválil. Druhé školení, respektive požadavek na něj vzešel z iniciativy vedoucího na základě porady v rámci odboru.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Určitě očekávám jak nové poznatky, tak také prohloubení stávajících znalostí a zodpovězení dotazů k problematickým řízením.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Možnosti mám, ale požadavky na vzdělávání vychází zpravidla z mé vlastní iniciativy. Více aktivity by měl mít personální útvar.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Určitě přednášku s následnou diskusí a konzultací.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Systém hodnocení je nastaven dobře, ale problém je podle mě v tom, že hodnotí lidé, kteří dost dobře neví, co přesně naše práce obnáší a určitě bych jako kritérium pro hodnocení neviděla počet vydaných rozhodnutí (bez ohledu na jejich složitost) a také počet odvolání, neboť je ve většině případů nelze ovlivnit.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Zda je objektivní ve všech případech, posoudit nemohu, určitě ale není srovnatelná činnost v rámci státní správy a v rámci samosprávy, kde se rozhodnutí nevydávají. Vyjádřit se k hodnocení mohu, ale to je vše. Nevím, jestli to může něco ovlivnit.

Otázka 13: **Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Určitě je hodnocení podkladem pro případné odměny. Tzn. máš špatné hodnocení – odměny minimální nebo žádné. Co se týká osobního ohodnocení, tak tam si myslím, že provázanost není.

Otázka 14: **Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

V rámci hodnocení a odměňování vzít v úvahu vykonávanou práci jako celek a neposuzovat jen podle počtu vydaných rozhodnutí a odvolání. Ohodnotit složitost případů a také samostatnost při jejich řešení.

Otázka 15: **Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Dobrá práce je brána jako samozřejmost. Projednávány jsou jen případné chyby, ale také například podaná odvolání.

Otázka 16: **Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujete tento systém za motivační, a proč?**

Myslím si, že je nastaven dobře, ale v praxi se zatím moc neosvědčil a také jej považuji za málo motivační.

Otázka 17: **Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

V rámci státní správy bych řekla, že výhody jsou adekvátní. Nejvíce motivující – asi všechny stejně.

Otázka 18: **Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Určitě se mi lépe pracuje v příjemném prostředí a v kolektivu, kde jsou dobré vztahy.

Otázka 19: **Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazbu na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Nemyslím si, že jde z jeho strany o styl řízení, který by mne motivoval. Motivovat se musím sama.

Otázka 20: **Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Určitě ano. Důležité je mít aktuální přehled a informace. Je to vlastně nutnost jak obstát v dnešní době.

Otázka 21: **Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou**

**zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, kvalifikaci si dále zvyšuji, ale bez podpory zaměstnavatele. Podpora by byla samozřejmě příjemná – studijní volno a zvýšení mzdy nebo osobního ohodnocení po ukončení studia.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Potenciál v rámci možností rozvíjím. Kariérní růst v rámci organizace příliš možný není (jsou zde pouze vedoucí oddělení a vedoucí odborů).

## **Příloha L – Přepis rozhovoru – respondent I. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Ano – získala jsem přehled o fungování obcí.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Přínosem bylo, ale zkoušku bych rozložila na dvě části (obecná a zvláštní část), které by byly vykonávány zvlášť.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Nemyslím si, že by byly fungující. Odměňování není podle vykonané práce. Komunikace se zaměstnanci nefunguje. Není nabídka školení. Zaměstnanecké výhody jsou minimální.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Odměňování nepovažuji za motivační. Hodnocení – jen v případě, když jsou rozdělovány odměny. Špatná komunikace se řadovými zaměstnanci.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Určitě neprobíhá, nikdo nezjišťuje potřeby zaměstnanců. Pokud si ale jedno nebo dvě školení ročně vyberu, většinou jsou mi schválena.

Otázka 6: **Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Je adekvátní – často se mění zákony. Problém je ale v tom, že nejsou finance na vybraná školení.

Otázka 7: **Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Školení jsem si vybrala já ze zaslanych emailových nabídek agentur.

Otázka 8: **Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Od školení očekávám prohloubení znalostí a také konzultace k řešeným případům.

Otázka 9: **Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Nenabízí. Určitě by mělo být více iniciativy ze strany personalisty.

Otázka 10: **Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Workshop a přednáška s konzultací – získám ucelený náhled na věc.

Otázka 11: **Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Nevím, vedoucí hodnotí jen jako „odůvodnění“ když přiděluje odměny.

Otázka 12: **Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Myslím si, že žádný systém v tom není. Máme stálý plat daný tabulkou. Osobní ohodnocení mám již několik let stále ve stejné výši.

Otázka 13: **Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Nejsou, chybí „systém“, který by byl transparentní.

Otázka 14: **Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Aby se případné hodnocení odrazilo i v odměňování – např. zvýšení osobního ohodnocení.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Ne, dobrá práce je považována za samozřejmost, ale případné chyby jsou vyzdvihovány.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Myslím si, že žádný systém odměňování na úřadě není, odměny jsou jednou nebo dvakrát za rok a to pouze podle uvážení vedoucího. Nikdy jsme nebyli seznámeni se systémem hodnocení. Motivační pro mě není.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Benefity nemáme.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, lepší je pracovat tam, kde je vyhovující pracovní prostředí a kde jsou alespoň uspokojivé vztahy mezi pracovníky.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazbu na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Řízení ze strany vedoucího není. O motivaci se určitě z jeho strany nejedná.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano. Stále jsou nové předpisy a judikáty.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, pokud by bylo poskytnuto studijní volno.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Kariérní růst na úřadě příliš možný není – mám jen středoškolské vzdělání. A potenciál – asi moc ne.

## **Příloha M – Přepis rozhovoru – respondent II. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Bylo přínosem pro přehled o fungování obcí a základních pravidlech. Přesto bych ale raději více školení přímo ke konkrétní správní činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Přínosem bylo. Myslím si ale, že písemná část je o doslovné citaci zákona, které není třeba znát, ale je důležité vědět, kde jsou a jak je použít.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Personální politika zde existuje, ale do jaké míry je fungující? Pokud mohu srovnat se soukromou sférou, tak ji za fungující nepovažuji.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Určitě hodnocení – chybí mi zpětná vazba k mé práci. Odměňování také není motivační. Také si myslím, že komunikace se zaměstnanci by se měla zlepšit.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Vzdělávání je podporováno, ale systematickosti z mého pohledu chybí. Pokud si školení vyhledám sama, je mi ve většině případů schváleno.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Myslím si, že je adekvátní vzhledem ke stále se měnícím zákonům, výkladům, programům apod.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Já. Podle zasláné nabídky vzdělávací agentury.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Konzultace s nadřízenými orgány a nové poznatky k řešení problematických případů, judikáty soudů.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Možností je dost, je si je sama vyhledat.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Přednášky s diskusí, konzultace.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Myslím si, že systém chybí. Hodnocení není motivační – všem stejné odměny, aby se neřeklo.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Své hodnocení jsem nikdy neviděla, ani mě s ním nikdo neseznámil. Nevím, jak mou práci hodnotí vedoucí.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Určitě provázáno není. Chybí „systém“.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Není pravidelné hodnocení. Odměny by měly být závislé na tomto hodnocení. Ne všem stejně bez ohledu na jejich práci.



Otázka 15: **Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Vedoucí nehodnotí ani neprojednává.

Otázka 16: **Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujete tento systém za motivační, a proč?**

Odměny, které dostávám ale nejsou vzhledem ke své výši a způsobu rozdělování motivující.

Otázka 17: **Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Ano, za výhody považuji určitě stravenky, pět týdnů dovolené a také příspěvek na tábor pro děti.

Otázka 18: **Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, pokud jsou vztahy dobré, určitě se lépe pracuje.

Otázka 19: **Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazbu na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Ne, nemá vazbu. Jeho styl řízení mě nemotivuje.

Otázka 20: **Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano. Chci mít přehled a být připravená při jednání. Důležitá je znalost aktuálních změn.

Otázka 21: **Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, je to důležité pro uplatnění na trhu práce. Podpora zaměstnavatele – placené volno, zvýšení mzdy je motivací vždy.

Otázka 22: **Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Ne, vyšší pozice není možná, musela bych mít vysokoškolské vzdělání.

## **Příloha N – Přepis rozhovoru – respondent III. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Absolvování vstupního vzdělávání přínosem nebylo. Raději bych školení vztahující se přímo k vykonávané činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Z mého pohledu bylo přínosné, ale bohužel jsem je absolvovala až po delší době od nástupu do zaměstnání.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Personální politika asi existuje, jestli ji ale považovat za fungující, to nevím.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – omezeno finančními prostředky.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Ne, myslím si, že neprobíhá. Školení si musím vyhledat a předat ke schválení.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Považuji je za optimální. Je to důležité pro znalost problematiky.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Vybírala jsem si já podle zasláných nabídek od agentur.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Prohloubení stávajících znalostí a zkušenosti z praxe. Konzultace také s jinými úřady.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Moc ne, ale je to také omezeno finančními prostředky. Uvítala bych konzultace se způsobilou osobou přímo na pracovišti.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Konzultace, protože má pro mě největší přínos.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Nevím. O „systému“ jsem neslyšela.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucími hodnoceni)?**

Nevím. Nemám možnost vyjádřit se ke svému hodnocení. Ani nevím, jestli nějaké hodnocení probíhá. Nikdy jsem s ním seznámena nebyla.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Ne, myslím, že nejsou. Pravidelné hodnocení neprobíhá. Neznám systém hodnocení a ani odměňování.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Aby bylo hodnocení pravidelné, abych věděla, jak vedoucí hodnotí mou práci. A také aby toto hodnocení bylo podkladem pro vyplácené odměny.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Dobře ohodnotit – určitě ne. Spíše jsou projednávány chyby či nedostatky.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujete tento systém za motivační, a proč?**

System odměňování – myslím, že žádný není. Účinný není, žádná motivace není.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Jsem ráda za to, jaké jsou.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Motivací jsou určitě dobré vztahy mezi pracovníky, lépe se mi pak pracuje. Stejně tak se lépe pracuje v příjemném pracovním prostředí.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Není motivací pro moji práci.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Mám potřebu se dále samostatně vzdělávat. Hlavním důvodem je rozsáhlá problematika a stále něco nového.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Zvyšovat kvalifikaci – v současné době ne. Vystudování další vysoké školy mi stejně nepřinese více zkušeností než samotná praxe.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Ano, možnost růstu je. Ale v tomto zaměstnání o kariérní růst nestojím.

## **Příloha O – Přepis rozhovoru – respondent IV. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Nebylo přínosem. Vhodnější by bylo školení, konzultace přímo ke správní činnosti a dané problematice.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Přínos – hlavně znalost zákona a celkový přehled o problematice.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Nevím, jestli ji lze považovat za fungující. Nemáme o tom žádné informace.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Asi bych označila hodnocení, není pravidelné a vůbec nevím, jak vedoucího hodnotí mou práci.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Systematická analýza? Školení si vybíráme podle možností na základě zaslaných nabídek. Personální útvar je v rámci financí respektuje a ve většině případů schválí.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Mohlo by jich být více, zákony se stále mění.

Otázka 7: **Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Personalista – na úřadě probíhalo hromadné školení na správní řád.

Otázka 8: **Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Nové poznatky a prohloubení stávajících znalostí.

Otázka 9: **Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Ano, myslím si, že pokud chci, tak mám dost možností.

Otázka 10: **Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Přednášky a konzultace. Můžeme řešit dotazy na konkrétní otázky.

Otázka 11: **Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Neznám systém hodnocení a myslím si, že úřad ani systém nemá.

Otázka 12: **Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

K hodnocení jsem se nikdy nevyjadřovala a ani jsem s ním nikdy nebyla seznámena.

Otázka 13: **Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Nevím, systémy neznám a nevím, jestli jsou odměny závislé na hodnocení.

Otázka 14: **Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Abych věděla, podle čeho dostávám odměny a jak vedoucí hodnotí mou práci.

Otázka 15: **Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Myslím si, že většinou nedokáže.

Otázka 16: **Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Nevím, jestli je účinný. Spíše ne. A motivační také asi nebude pro většinu z nás.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Jsem spokojena. Uvítala bych poukázky na sportovní vyžití a také například na rehabilitace. Osobně neupřednostňuji žádný benefit.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, pracovní prostředí a kolektiv je motivací. Ve špatném prostředí nebo kolektivu by se mi nepracovalo dobře.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Není pro mě motivující.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano, proto abych mohla odvádět kvalitní práci.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, byla bych ochotna si zvyšovat kvalifikaci. Očekávala bych v rámci podpory zaměstnavatele zvýšení ohodnocení po úspěšném ukončení studia.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Nemám možnost kariérního růstu. A rozvinout potenciál spíše také ne.

## **Příloha P – Přepis rozhovoru – respondent V. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Za přínosné jej moc nepovažuji. Uvítala bych školení, které by se přímo vztahovalo k mé správní činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Pamatuji si hlavně učení zákona. A hlavní přínos pro mě byl to, že mohu vykonávat svou práci, protože to bych bez této zkoušky nemohla.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Personální politika je určitě na úřadě, ale jestli je fungující, to nevím. Vadí mi například částečná informovanost zaměstnanců.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Asi komunikace a hodnocení, který prý probíhá, když se dávají odměny, ale nevím, jaké vlastně je.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Ne, vybíráme si podle nabídek agentur. A jestli přihlíží? Zvolená školení jsou mi většinou schválena.



Otázka 6: **Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**  
Mohlo by jich být více a mohlo by se odrážet se od častých změn zákona a nových výkladů.

Otázka 7: **Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Iniciátorem jsem byla já a vybrala jsem si podle emailové nabídky.

Otázka 8: **Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Určitě jak nové poznatky, tak také rozšíření stávajících znalostí. Také konzultace s ostatními kolegy jsou přínosné – získáme nové poznatky.

Otázka 9: **Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Asi ano, ale musím si vybírat sama a to také podle ceny školení. Uvítala bych určitě konzultace s ostatními úřady.

Otázka 10: **Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Přednáška a konzultace, kde může lektor odpovídat na naše dotazy.

Otázka 11: **Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Neznám systém hodnocení, ani nevím, že by byl oficiálně daný.

Otázka 12: **Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Neznám systém hodnocení, nikdy mě s ním nikdo neseznámil. Ani jsem se nikdy k žádnému hodnocení nevyjadřovala.

Otázka 13: **Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Systém neznám, tak nevím.

Otázka 14: **Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Nemohu posoudit, systémy neznám. Odměny občas dostáváme, ale nevím, jakým způsobem jsou rozdělovány.

Otázka 15: **Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Ano, dokáže. Myslím, že ano.

Otázka 16: **Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Nevím, mě určitě nemotivuje.

Otázka 17: **Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Asi ano, jsem docela spokojená. Uvítala bych poukázky na masáže, sportovní vyžití a kulturu. Žádný konkrétní benefit u mě nevítež.

Otázka 18: **Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, jak pracovní prostředí, tak určitě i vztahy mezi pracovníky. Je to pro práci vždy lepší.

Otázka 19: **Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazbu na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Těžko říci. Osobně pracuji tak, aby bylo vše v pořádku a aby vedoucí neměl výhrady.

Otázka 20: **Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano, potřebu mám. Důvody mám jak osobní, tak také možný budoucí pracovní růst.

Otázka 21: **Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, jsem ochotna. Uvítala bych od zaměstnavatele pracovní volno (na přípravu na zkoušky), zvýšení finančního ohodnocení po ukončení vzdělávání.

Otázka 22: **Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Ano, potenciál asi rozvinout mohu. Kariérní růst není v současnosti možný, na vyšší pozice je požadováno vysokoškolské vzdělání.

## **Příloha Q – Přepis rozhovoru – respondent VI. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Nebylo přínosem. Vhodnější by bylo školení k dané činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Přínosem pro mě zkouška nebyla – učila jsem se jen zákon.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Nevím, jestli je fungující. Spíše ne.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Určitě by se mohlo zlepšit odměňování a také občas komunikace, abychom se nemuseli zásadní věci dozvídat zprostředkovaně.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Vzdělávací aktivity si vybíráme sami podle nabídek agentur a personální útvar je v rámci možností akceptuje.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Rozsah 18 dní je malý. Zákony jsou upravovány často a školení je zdrojem informací pro mou pracovní činnost.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Poslední školení vybrala personalistka úřadu, předchozí školení jsem si vybrala a bylo mi schváleno.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Očekávám jak nové poznatky, tak i prohloubení stávajících znalostí.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Asi ano. Uvítala bych školení na výpočetní techniku – programy se stále aktualizují a školení by mi pomohlo lépe se zorientovat.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Uvítám jakékoli konzultace a přednášky z praxe a nových úprav zákona.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Neznám systém hodnocení našeho úřadu. Ani nevím, že by nějaký byl.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Neznám jej. K hodnocení jsem se nikdy nevyjadřovala. Nevím, že by mě vedoucí pravidelně hodnotil.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Nevím, možná. Odměny dostáváme jednou až dvakrát za rok, ale nejsem si jistá, jak.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Nevím, jak jsem hodnocena a podle čeho dostávám odměny. Nemohu hodnotit něco, do čeho nevidím.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Myslím si, že můj vedoucí nemá dostatečný přehled o mé práci. Chyby jsou vytýkány vždy, i když se vyskytují ojediněle.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Systém odměňování neznám. Motivační pro mě není.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Jsem vcelku spokojená. Uvítala bych poukázky na sportovní vyžití (cvičení, rehabilitace – vzhledem k sedavému zaměstnání). Žádný benefit neupřednostňuji.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Určitě. Ve špatném prostředí nebo kolektivu se nepracuje dobře.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazbu na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Styl řízení jsem ze strany vedoucího ještě nepoznala. Není motivující.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano. Důvodem je práce, kterou chci vykonávat dobře.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, má práce to vyžaduje. Podporu zaměstnavatele bych určitě uvítala, a to v podobě studijního volna.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Ano. Kariéru na úřadě nevyžaduji. Myslím si, že vedoucí funkce nejsou s ohledem na zodpovědnost přiměřeně ohodnocené.

## **Příloha R – Přepis rozhovoru – respondent VII. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Vstupní vzdělávání jsem neabsolvovala, po nástupu na úřad obce s rozšířenou působností mi byla uznána rovnocennost (z předchozího zaměstnání jsem měla složenu zkoušku zvláštní odborné způsobilosti).

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Zkoušku zvláštní odborné způsobilosti jsem absolvovala již v roce 2004, od té doby s odstupem let bych asi změnila způsob písemné zkoušky, která obnáší jen schopnost „nabífovat se“ přesná znění vět vytržených ze zákonů. A přínos – možnost dál vykonávat svou práci.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Ano, personální politika existuje. K odměňování nemohu nic uvést, neboť se nezveřejňuje, odměny vzájemně neznáme a ani se mezi sebou nesvěřujeme, není to tu zvykem. Zaměstnanecké výhody máme – stravenky, příspěvek na ošacení, dovolenou. Vzdělávání máme umožněno formou školení, které si ale asi vybíráme sami podle potřeb a také objemu financí. Komunikace se zaměstnanci – no spíše jen přes odborovou organizaci.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Nevidím nic z toho jako problém. Snad jen ta komunikace mezi vedením a zaměstnanci by mohla být efektivnější.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Úřad zajišťuje taková ta „obecná vzdělávání“. Máme ale možnost, pokud chceme, vybrat si, co nám vyhovuje a kde bychom se mohli něco nového dovědět a konzultovat věci.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Myslím, že je adekvátní. Pouze způsob jeho realizace je pro úřad velmi drahý, školení se pohybují v ceně 1.200,- až 2.600,- Kč, a často jsou přednášejícími pouze úředníci. Proto by alespoň část školení mohli převzít krajské úřady a školení nabízet ve svých prostorech zdarma (přednášeli by zaměstnanci) nebo za symbolickou cenu (přednášeli by lektori).

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Vybírali jsme si s kolegou na základě zaslanych nabídek od agentur.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Nové poznatky, informace o změnách zákonů a předpisů, způsob jejich aplikace na konkrétní případy a také praktické příklady a ukázky.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Ano, pokud chci a zdůvodním, tak bez problémů.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Přednášky a konzultace se zaměřením na praxi, neboť je nejvíce využiji pro svoji práci. Aplikace paragrafů mi někdy dělá potíže, mnoho jich potřebuje výklad, popřípadě i postup podle vydaných rozsudků.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Neznám jej. Nevím, jak jsem hodnocena já nebo také ostatní kolegové.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Nevím, nemohu porovnat, jak je kdo hodnocen, neznám informace o hodnocení. Vyjádřit se k případnému hodnocení nemůžeme. Nikdy jsem s žádným hodnocením seznámena nebyla.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Nevím, odpověď neznám.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Systémy neznám, tak opravdu nevím. Určitě by ale bylo dobré, pokud by hodnocení bylo, abych věděla, co si vedoucí myslí o mé práci a jak ji hodnotí.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Neumím posoudit, zda ji dovede ohodnotit. Chyby jsou nám vytýkány vždy, o dobré práci se nemluví.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Odměňování tak, jak probíhá, osobně nepovažuji za motivační.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Ano, jsem spokojena. Uvítala bych případně příspěvek na životní nebo penzijní připojištění. Pokud bych měla odpovědět „za nejvýhodnější“, pak asi stravenky – tedy spíše výtěžnost z nich.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, jak pracovní prostředí, tak i kolektiv, neboť to ovlivňuje psychiku a zaměstnanec, který je v „pohodě“ má i zájem na výsledcích. Práce s dobrým vybavením kanceláře lépe „odsypá“. Možnost radit se s kolegy nese též lepší výsledky.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazbu na Vaši motivaci k práci, a pokud ano, tak v jakém směru?**



Nemohu posoudit, moje práce je z velké části samostatná – jako oprávněná úřední osoba nesu za svou práci plnou odpovědnost.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano. Důvodem je hlavně potřeba vykonávat svou práci dobře. Dále i to, že pokud si rozšiřuji své znalosti, dokážu svou práci lépe zvládat a snad i v kratším čase. A pak také dobrý pocit, když víte a umíte odpovědět, neboť pracuji s lidmi. Také myslím, že potřeba stále se něco učit je člověku dána od narození a pokud vymizí, něco není v pořádku.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, určitě. S podporou zaměstnavatele bych počítala, zejména formou pracovního volna i zvýšení mzdy. Vzdělávání je dnes placené a dosti finančně náročné.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Rozvíjet svůj potenciál myslím, že může každý, i když v mém případě nad rámec mé pracovní pozice. Kariérní růst již u mě na současné pozici nepřichází v úvahu, nemám vysokou školu.

## **Příloha S – Přepis rozhovoru – respondent VIII. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Vstupní vzdělávání jsem absolvovala jako třídní seminář. Bohužel se ale nevztahovalo k mé činnosti. Určitě by mi to v té době pomohlo.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Skládala jsem zkoušku před deseti lety, bylo to však spíše jen strohé učení se zákona a vyhlášek.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Nemyslím si, že by byla fungující. Například mi vadí špatná komunikace.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Špatná komunikace, odměňování a hodnocení. Bohužel ale asi chybí vůle k jakýmkoli změnám.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Neprobíhá. Školení si z převážné části vyhledávám sama podle zaslaných nabídek vzdělávacích institucí.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Myslím si, že osmnáct dní za tři roky je přiměřené pro mou práci. Pracuji se zákony a je třeba mít stále aktuální přehled.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Personalista a to, co jsem si vyhledala sama.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Všechno tohle. Nové poznatky jsou podmínkou, stejně jako prohlubování současných znalostí. Také konzultace s kolegy by byly přínosné.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Ano, myslím, že poskytuje.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Konzultace a hlavně hodně diskusí.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Nepovažuji. Mohlo by být lepší a spravedlivější odměňování.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Systém je podle mě nastaven špatně a je neobjektivní. K hodnocení se vyjádřit nemohu. Je to vždy překvapení v den výplaty.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Nemyslím si to. S hodnocením seznámena nejsem. Odměny objektivní nejsou.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Přístup k jednotlivým zaměstnancům, k jejich konkrétní práci a k podávaným výkonům.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Pouze chyby nebo nedostatky.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úradě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujete tento systém za motivační, a proč?**

Nepovažuji systém za motivační. Ať dělám, co dělám, je to stále stejné.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Spíše jsem nespokojena. Uvítala bych například příspěvek na penzijní a životní pojištění.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úrad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, je. Určitě se potom lépe pracuje.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vazu na Vaši motivaci k práci, a pokud ano, tak v jakém směru?**

Jeho současný styl – ten určitě nemá.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano, vzhledem k tomu, že zadáváme důležité údaje do centrálního systému a proto musí být vše aktuální a podle platné legislativy.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, pokud by poté došlo k navýšení mzdy.

**Otázka 22: Myslíte si, že má v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Potenciál – asi no. Nemyslím si, že bych mohla dosáhnout vyšší pozice – na vedoucí místo je vyžadována vysoká škola.

## **Příloha T – Přepis rozhovoru – respondent IX. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Vstupní vzdělávání nepovažuji za přínosné pro výkon své činnosti, proto bych raději školení, které by se vztahovalo přímo k této činnosti.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Nezměnila, je dáno zákonem. Žádný přínos pro to mě nebyl, vyjma toho, že je to podmínka pro to, abych mohla vykonávat svou práci.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Neexistuje. Fungující určitě není. Chybí vůle.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Nevím, ale asi hodnocení, odměňování a také komunikace nejsou úplně dobré.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Neprobíhá. Školení z personálního útvaru jsou podle mě zbytečná – jde jen o den školení. Pokud chci, tak si musím vyhledat sama.

**Otázka 6: Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Ano, pokud by školení bylo zaměřeno na mou práci a nešlo by jen o splnění plánu.

**Otázka 7: Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Vybírám si s kolegy sama podle zasláných nabídek od vzdělavatelů.

**Otázka 8: Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Očekávám jak nové poznatky, tak také určitě prohloubení těch stávajících znalostí. Také každá konzultace je přínosem.

**Otázka 9: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Neposkytuje. Uvítala bych více konzultací s jinými úřady ohledně zkušeností z praxe.

**Otázka 10: Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Konzultace, protože lze probrat konkrétní problémy a diskutovat o nich.

**Otázka 11: Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Nepovažuji. Asi by bylo dobré poskytovat více odměn, abychom věděli, že odvádíme dobrou práci.

**Otázka 12: Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Systém není správně nastaven. Hodnocení není z mého pohledu objektivní, nikdy jsem s ním seznámena nebyla a nevím, jestli je nějaké prováděno. Možnost vyjádřit se nemám.

**Otázka 13: Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Ne. Mám jen tabulkový plat bez ohledu na výkon. Osobní příplatek mám již dlouhou dobu stále stejný.

**Otázka 14: Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Určitě by měl být individuální přístup, brát v úvahu vykonávanou práci, její obtížnost a také samostatnost a iniciativu při práci.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Jsou projednávány pouze chyby.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujete tento systém za motivační, a proč?**

Myslím si, že systém odměňování není účinný a není ani motivační. Systém odměňování také není.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Spokojena jsem částečně. Uvítala bych příspěvek na penzijní připojištění.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano, určitě má vliv na moji práci.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci a pokud ano, tak v jakém směru?**

Nemá. Vůbec nevím, jestli je to „styl“.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano. Důvodem jsou nové zákony, výklady a vydané rozsudky soudů.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano. S podporou bych počítala. Určitě by bylo dobré studijní volno a také následné zvýšení mzdy.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Potenciál bych rozvíjet mohla, ale má pozice to nevyžaduje. Nemám možnost dosáhnout vyšší pozice, musela bych si doplnit vzdělání.

## **Příloha U – Přepis rozhovoru – respondent X. – úřad B**

Dobrý den,

jmenuji se Monika Zralá a ráda bych Vás požádala o rozhovor – odpovědi na níže uvedené otázky. Vaše odpovědi budou zaznamenány a následně budou použity jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Rozhovor bude zcela anonymní (stejně tak nebude nikde uveden název úřadu, na kterém pracujete), získané odpovědi a názory budou použity výhradně pro vyhodnocení výzkumných otázek a následné stanovení hypotéz v rámci diplomové práce.

Děkuji Vám za čas věnovaný tomuto rozhovoru.

**Otázka 1: Bylo pro Vás absolvování vstupního vzdělávání přínosem (v jakém směru) nebo byste raději uvítali školení (vzdělávání) vztahující se přímo k vykonávané správní činnosti?**

Pro mě nebylo vstupní vzdělávání nijak zásadně přínosné. Školení přímo k vykonávané činnosti bych považovala za lepší.

**Otázka 2: Změnili byste ze svého pohledu něco na způsobu složení zkoušky zvláštní odborné způsobilosti? V jakém směru pro Vás toto školení a zkouška byly přínosem?**

Složení zkoušky bylo stresující. Učila jsem se zákona, ale aplikace do praxe mi chyběla.

**Otázka 3: Myslíte si, že na vašem úřadě existuje fungující personální politika (odměňování, zaměst. výhody, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci atd.), a proč?**

Personální politika neexistuje tak, jak by měla – špatná komunikace se zaměstnanci. K získávání zaměstnanců nemám výhrad – nabídky jsou zveřejňovány a dostupné pro veřejnost.

**Otázka 4: Je některá z výše uvedených činností podle Vás problémem a proč?**

Problémem je systém hodnocení a odměňování a také špatná komunikace s řadovými zaměstnanci.

**Otázka 5: Probíhá na vašem úřadě dle Vašeho názoru systematická analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců – úředníků? Přihlíží personální útvar k Vaším požadavkům na vzdělávací aktivity?**

Neprobíhá. Když už, tak musíme chodit na školení, která jsou nám k ničemu, jen se plní plán. Pokud chci pro mě potřebné školení, musím si je vyhledat sama.



Otázka 6: **Myslíte si, že plánem vzdělávání určený rozsah 18 dní školení v průběhu 3 let je adekvátní, případně podhodnocený či nadhodnocený, a proč?**

Osmnáct dní by stačilo, ale muselo by to být školení, které nám něco přinese.

Otázka 7: **Pokud jste v posledním roce absolvovali nějaké školení, kdo byl iniciátorem (Vy sám, Váš vedoucí, personalista, zasláná nabídka, atd.)?**

Iniciátorem jsem byla já.

Otázka 8: **Co očekáváte od absolvovaného školení (např. nové poznatky, prohloubení stávajících znalostí, konzultace s ostatními kolegy, atd.)?**

Očekávám nové poznatky a také prohloubení stávajících znalostí. Konzultace s ostatními kolegy by také byly přínosné.

Otázka 9: **Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatečné množství možností pro Vaše vzdělávání? Co byste v tomto směru uvítali?**

Ano, poskytuje. Možnosti si ale musím vyhledávat sama.

Otázka 10: **Jaký typ vzdělávání (např. e-learning, přednáška, konzultace, workshop, atd.) osobně preferujete a proč?**

Určitě konzultace, kde lze probrat konkrétní problémy.

Otázka 11: **Považujete z Vašeho pohledu systém hodnocení, který je nastaven na vašem úřadě, za fungující? Co byste případně změnili a proč?**

Nepovažuji. Měl by být lepší systém odměňování podle vykonávané práce a také podle její obtížnosti.

Otázka 12: **Je podle Vás existující systém hodnocení správně nastaven a plní podle Vás svůj účel? Je z Vašeho pohledu toto hodnocení objektivní a proč? Máte možnost vyjádřit se k „Vašemu hodnocení“ (tedy k tomu, jak jste byli vedoucím hodnoceni)?**

Systém je nastaven špatně, hodnocení není objektivní. Nemám možnost se k němu vyjádřit. Odměny jsou stále vypláceny stejným způsobem a podílem pro každého bez ohledu na práci.

Otázka 13: **Myslíte si, že jsou výsledky hodnocení provázány se systémem odměňování, a proč?**

Nemyslím si to. Odměny nejsou podle výkonu.

Otázka 14: **Co byste změnili na nastaveném systému hodnocení a odměňování?**

Individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům a jejich práci.

**Otázka 15: Myslíte si, že dokáže Váš vedoucí ohodnotit dobře odvedenou práci nebo jsou s Vámi projednávány pouze případné chyby či nedostatky?**

Projednávány jsou z 99 procent pouze chyby a nedostatky.

**Otázka 16: Jak hodnotíte systém odměňování na vašem úřadě? Je z Vašeho pohledu účinný? Považujte tento systém za motivační, a proč?**

Motivační rozhodně není, je to stále stejný systém v rozdělování.

**Otázka 17: Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami (nabízenými benefity)? Jaké další byste případně uvítali? Který benefit je pro Vás nejvíce motivující?**

Spokojená jsem částečně, chybí mi například příspěvek na penzijní pojištění. Ten byl zhruba před dvěma lety zrušen a opět se přispívalo nespravedlivě.

**Otázka 18: Má vliv na Vaši motivaci k práci také např. pracovní prostředí (kancelář, úřad, ..) a pracovní kolektiv (vztahy mezi pracovníky)?**

Ano je. Prostředí i kolektiv jsou pro mě důležité.

**Otázka 19: Má současný styl řízení ze strany Vašeho vedoucího vliv na Vaši motivaci k práci, a pokud ano, tak v jakém směru?**

Nemá. Motivační jeho styl určitě není.

**Otázka 20: Máte osobně potřebu dále se vzdělávat a co je hlavním důvodem?**

Ano, mám potřebu se vzdělávat, neboť doba si žádá nové a nové věci.

**Otázka 21: Byli byste ochotni si v souvislosti s výkonem své funkce dále zvyšovat kvalifikaci a doplňovat si vzdělání a proč? Počítali byste s podporou zaměstnavatele, a jakou by případně tato podpora měla mít podobu (např. pracovní volno, zvýšení mzdy po ukončení vzdělání atd.)?**

Ano, byla bych ochotna si zvyšovat kvalifikaci, protože bych doufala, že po skončení vzdělávání by došlo ke zvýšení mzdy.

**Otázka 22: Myslíte si, že máte v rámci své pracovní pozice dostatečné možnosti jak rozvinout svůj potenciál? Máte možnost kariérního růstu?**

Nemyslím si, že bych měla možnost kariérního růstu. Rozvíjení potenciálu má pozice nevyžaduje.

**Příloha V – Návrh vzoru hodnocení úředníků**

**MĚSTSKÝ ÚŘAD X**

**HODNOCENÍ ÚŘEDNÍKA ZA OBDOBÍ .....**

Jména, příjmení a titul úředníka: .....

Pracovní funkce: .....

Osobní číslo, odbor: .....

Jméno, příjmení, titul a funkce hodnotitele: .....

<b>Odborné znalosti:</b>	Hodnocení:	Poznámky:
Odborné znalosti:		
Schopnost aplikovat získané znalosti do praxe:		
Kvalita odváděné práce:		
Dodržování stanovených termínů:		

<b>Osobní vlastnosti:</b>	Hodnocení:	Poznámky:
Přístup k práci a ke svěřeným úkolům:		
Samostatnost při řešení úkolů:		
Schopnost řešení problémů:		
Iniciativa při řešení úkolů:		
Odpovědnost a pečlivost:		
Ochota učit se novým věcem:		
Zvládání zátěže:		

<b>Sociální kompetence:</b>	Hodnocení:	Poznámky:
Schopnost spolupráce:		
Schopnost týmové práce:		
Komunikace s nadřízenými a spolupracovníky:		
Komunikace s veřejností:		

<b>Manažerské schopnosti vedoucích úředníků:</b>	Hodnocení:	Poznámky:
Odborné předpoklady:		
Schopnost vést podřízené:		
Schopnost motivovat podřízené:		
Schopnost poskytnout podřízeným zpětnou vazbu:		
Schopnost komunikace s podřízenými:		
Schopnost komunikace s vedením úřadu:		
Péče o rozvoj a vzdělávání podřízených – vyhledávání vzdělávacích aktivit s ohledem na jejich slabé stránky:		

Školení absolvovaná v hodnoceném období:

Absolvované školení:	Přínos absolvovaného školení pro výkon správní činnosti:

**Celkové hodnocení úředníka:**

Silné stránky úředníka:
Doporučení pro zlepšení:
Hlavní rozvojové cíle a návrh opatření pro další období:

Závěr hodnocení:

Návrh školení s ohledem na závěr hodnocení a zjištěné skutečnosti:


Vyjádření úředníka k hodnocení:

Potvrzení seznámení úředníka s hodnocením:
Dne: ..... Podpis úředníka: .....

Podpis hodnotitele: .....

V ..... dne .....

Vyjádření personálního útvaru:

Hodnotící stupnice:

- 1 pracovní výsledky jsou vynikající a dlouhodobě dosahují vysoké úrovně,
- 2 pracovní výsledky převažují požadovaný standard, avšak úředník při výkonu své práce vyžaduje podporu svého nadřízeného,
- 3 pracovní výkon dosahuje standardů, avšak pouze v případě podpory nadřízeného,
- 3 pracovní výkon nedosahuje požadovaných standardů, a to ani za pravidelné podpory nadřízeného, a je nutné dlouhodobé zlepšení,
- 4 pracovní výkon je dlouhodobě neuspokojivý a je nutné okamžité a zásadní zlepšení

## MĚSTSKÝ ÚŘAD X

### PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ÚŘEDNÍKA NA OBDOBÍ .....

Jméno, příjmení a titul úředníka: .....

Pracovní funkce: .....

Zařazení podle katalogu prací: .....

Osobní číslo, odbor: .....

#### **Nejvyšší dosažené vzdělání ke dni: .....**

Vysokoškolské vzdělání magisterského směru:

- obor, rok ukončení: .....

Vysokoškolské vzdělání bakalářského směru:

- obor, rok ukončení: .....

Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou:

- obor, rok ukončení: .....

Ostatní vzdělání a kurzy:

- druh, rok ukončení: .....

- druh, rok ukončení: .....

#### **Vstupní vzdělávání:**

Název vzdělávací instituce: .....

Termín absolvování: .....

Způsob absolvování: .....

Datum a číslo osvědčení: .....

Uznání rovnocennosti: .....

#### **Zkouška zvláštní odborné způsobilosti:**

Datum podání přihlášky: .....

Název vzdělávací instituce: .....

Termín absolvování školení: .....

Termín zkoušky a výsledek: .....

Datum a číslo osvědčení: .....

Uznání rovnocennosti: .....

**Vzdělávání vedoucích úředníků:**

Datum podání přihlášky: .....

Název vzdělávací instituce: .....

Termín absolvování školení: .....

Termín zkoušky a výsledek: .....

Datum a číslo osvědčení: .....

Uznání rovnocennosti: .....

**Průběžné vzdělávání:**

Návrh školení a vzdělávacích aktiv s ohledem na výsledky hodnocení:

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

Návrh školení a vzdělávacích aktiv s ohledem na vykonávanou správní činnost (plánovanou změnu zákona, atd.), kterou úředník vykonává:

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

Návrh ostatních školení – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, školení řidičů referentů apod.:

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

Sebevzdělávání:

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



**Dohoda o zvyšování kvalifikace:**

Datum podání žádosti: .....

Datum a výsledek rozhodnutí o žádosti: .....

Druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení: .....

Datum uzavření kvalifikační dohody: .....

Datum zahájení zvyšování kvalifikace: .....

**Průběžné hodnocení plánu ke dni:** .....

**Návrh opatření a úprava plánu na základě provedeného hodnocení:**

.....  
.....

Schváleno dne: .....

Za personální útvar: datum: ..... podpis: .....

Vedoucí odboru: datum: ..... podpis: .....

Úředník: datum: ..... podpis: .....

Do osobní složky úředníka zařazeno dne: .....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Monika Zralá

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Analýza systému vzdělávání a odměňování úředníků na obci s rozšířenou působností

**Rok:** 2016

**Počet stran textu bez příloh:** 79

**Celkový počet stran příloh:** 76

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 37

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 2

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Počet ostatních zdrojů:** 7

**Vedoucí práce:** JUDr. Lenka Papíková