

# **Analýza systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**

Bc. Veronika Vlčková

---

Diplomová práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika VLČKOVÁ**  
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**

Téma práce: **Analýza systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě studia odborné literatury charakterizujte územní samosprávu ČR, její legislativní úpravu a zákonem stanovené systémy vzdělávání jednotlivých úředníků.

II. Praktická část

- Provedte dotazníkový průzkum týkající se vzdělávání úředníků Olomouckého kraje.
- Zhodnoťte výsledky získané dotazníkovým průzkumem týkajícím se systému vzdělávání úředníků Olomouckého kraje.
- Navrhněte doporučení na zlepšení systému vzdělávání úředníků Olomouckého kraje.

Závěr

Rozsah práce: **cca 70**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-859443-01-8.  
[2] KOUDELKA, Z. Právní předpisy samosprávy. 2. vyd. Praha: LINDE, 2008. 346 s. ISBN 978-80-7201-690-7.  
[3] KOUDELKA, Z. Samospráva. 1. vyd. Praha: LINDE, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.  
[4] NOVOTNÝ, V. Územní samospráva České republiky. 1. vyd. Praha: CEVRO Institut, 2007. 70 s. ISBN 978-80-86816-22-7.  
[5] WOKOUN, R. Management regionálního rozvoje na úrovni krajů a obcí s pověřenou působností. Praha: LINDE, 2006. ISBN 80-7201-608-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Macháček**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**  
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. RNDr. René Wokoun, CSc.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně dne 03.05.2010

.....  
*Veronika Vamp*

*1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

*(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

*(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce na téma „ Analýza systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků“ je zaměřena na problematiku vzdělávání v územních samosprávných celcích. V teoretické části uvádím základní informace týkající se územních samosprávných celků, vzdělávání dospělých, vzdělávání úředníků, právní rámec vzdělávání úředníků a dalších pojmů souvisejících s tématem práce. V praktické části analyzuji systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, postoje a názory zaměstnanců veřejné správy na jejich vzdělávání.

### **Klíčová slova:**

vzdělávání, územně samosprávný celek, úředník, vedoucí úředník, vedoucí úřadu, zákon o úřednících územních samosprávných celků.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis on the „Analysis of the education system of local government officials“ is focused on education issues in local government units. In the theoretical part I'm mentioning the basic information relating to local government units, adult education, education of government officials, the legal framework of education the officials and other concepts related to this thesis. In the practical part I'm analyzing the system of education the officials of the local authorities, attitudes and views of government employees on their education.

### **Keywords:**

education, local government unit, official, senior official, head of office, law about officials of local government units.

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří se zasloužili o vznik této diplomové práce. Především bych chtěla velice poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Jiřímu Macháčkovi za jeho odbornou pomoc a velkou ochotu při zpracování. Dále bych chtěla poděkovat úředníkům a vedoucím úřadů územních samosprávných celků Olomouckého kraje za poskytnutí veškerých informací, potřebných pro zpracování této diplomové práce.

*„Podněty, vzbuzující nás k učení a poznání, jsou ve věcech samých, kterým se učíme a které poznáváme.“*

*Cicero*

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 03.05.2010

.....



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>13</b>
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>15</b>
<b>1 ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA</b> .....	<b>16</b>
1.1 ÚSTAVNÍ ZÁKLAD SAMOSPRÁVY .....	17
1.2 VÝVOJ ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY V ČR .....	17
1.3 PRÁVNÍ PŘEDPISY ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY .....	18
1.3.1 Obecně závazné vyhlášky .....	18
1.3.2 Nařízení .....	19
1.4 VZTAH STÁTU A SAMOSPRÁVY .....	19
<b>2 SPECIFIKACE PROFILU ÚŘEDNÍKA ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY</b> .....	<b>20</b>
<b>3 PRÁVNÍ ÚPRAVA VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ V ČR</b> .....	<b>22</b>
3.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	22
3.1.1 Vzdělávání.....	22
3.1.2 Územní samosprávný celek.....	23
3.1.3 Úřad.....	23
3.1.4 Správní činnosti.....	23
3.1.5 Úředník.....	23
3.1.6 Vedoucí úředník .....	23
3.1.7 Vedoucí úřadu .....	24
<b>4 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH</b> .....	<b>25</b>
4.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ .....	26
4.1.1 Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti .....	27
4.1.1.1 Instruktaž při výkonu práce .....	27
4.1.1.2 Coaching .....	27
4.1.1.3 Mentoring.....	27
4.1.1.4 Counselling .....	28
4.1.1.5 Asistování .....	28
4.1.1.6 Pověření úkolem .....	28
4.1.1.7 Rotace práce.....	29
4.1.1.8 Pracovní porady .....	29
4.1.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště .....	29
4.1.2.1 Přednáška .....	29
4.1.2.2 Přednáška spojená s diskusí, seminář .....	29
4.1.2.3 Demonstrování.....	30
4.1.2.4 Případové studie.....	30
4.1.2.5 Workshop.....	30
4.1.2.6 Brainstorming .....	30
4.1.2.7 Simulace.....	31
4.1.2.8 Hraní rolí (manažerské hry).....	31
<b>5 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ</b> .....	<b>32</b>
5.1 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	33

5.1.1	Vstupní vzdělávání.....	34
5.1.2	Průběžné vzdělávání.....	34
5.1.3	Zvláštní odborná způsobilost .....	34
5.1.4	Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů .....	35
5.2	ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ.....	35
5.2.1	Akreditace .....	35
5.2.1.1	Akreditace vzdělávací instituce .....	36
5.2.1.2	Akreditace vzdělávacího programu .....	36
5.2.1.3	Akreditační komise .....	36
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>	<b>39</b>
6.1	ETAPY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	39
6.1.1	Identifikace problému .....	39
6.1.2	Orientační analýza situace .....	39
6.1.3	Vytvoření plánu výzkumného projektu.....	39
6.1.4	Sběr dat.....	40
6.1.5	Zpracování shromážděných dat.....	40
6.1.6	Interpretace výsledků .....	40
6.2	DOTAZOVÁNÍ .....	40
6.2.1	Adaptace (úvod) .....	41
6.2.2	Kontakt.....	41
6.2.3	Dosažení vytyčeného cíle.....	41
6.2.4	Závěr dotazování.....	41
6.3	TYPY OTÁZEK VYŽÍVANÝCH PŘI DOTAZOVÁNÍ .....	41
6.3.1	Funkcionální otázky .....	41
6.3.2	Obsahové otázky .....	42
6.3.3	Otevřené otázky .....	42
6.3.4	Uzavřené otázky.....	42
6.3.5	Polootevřené otázky .....	42
<b>7</b>	<b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM U ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ OLOMOUCKÉHO KRAJE A JEHO VYHODNOCENÍ .....</b>	<b>43</b>
7.1	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 1: DOSTÁVÁTE NA PRACOVÍŠTI INFORMACE O PŘIPRAVOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKCÍCH (SEMINÁŘÍCH, ŠKOLENÍCH, KURZECH)?.....	43
7.2	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 2: MÁTE MOŽNOST SI SAMI VYBRAT KONKRÉTNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCI SOUVISEJÍCÍ S VAŠÍ PRACOVNÍ NÁPLNÍ A NAVRHNOUT SVOJI ÚČAST SVÉMU NADŘÍZENÉMU? .....	45
7.3	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 3: JE NABÍDKA VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ DOSTATEČNÁ A ODPOVÍDAJÍCÍ LEGISLATIVNÍM POTŘEBÁM VYKONÁVANÉ SPRÁVNÍ AGENDY? .....	46
7.4	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 4: JAK JSTE SPOKOJEN (A) S PODPOROU VAŠEHO OSOBNÍHO ROZVOJE ZE STRANY VAŠEHO ZAMĚSTNAVATELE? .....	46

7.5	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 5: POVAŽUJETE ÚČAST NA VZDĚLÁVACÍCH AKCÍCH ZA ZTRÁTU ČASU A ZÚČASTŇUJETE SE JICH JEN PROTO, ŽE VÁM TO UKLÁDÁ ZAMĚSTNAVATEL? .....	48
7.6	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 6: JAKÝ PRŮBĚH VZDĚLÁVACÍ AKCE VÁM VYHOVUJE? .....	49
7.6.1	Aktivita na vzdělávací akci .....	49
7.6.2	Forma výkladu problematiky na vzdělávací akci.....	49
7.6.3	Ověřování získaných znalostí formou testu .....	50
7.6.4	Hodnotící zpráva o absolvované vzdělávací akci .....	51
7.7	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 7: VYUŽÍVÁTE SVÉ ZNALOSTI A ZKUŠENOSTI ZÍSKANÉ NA VZDĚLÁVACÍCH AKCÍCH PRO DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ SVÝCH KOLEGŮ NA PRACOVIŠTI? .....	51
7.8	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 8: DLE § 17 ZÁKONA Č. 312/2002 SB. O ÚŘEDNÍCÍCH ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ VYPLÝVÁ POVINNOST SESTAVENÍ PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKA PODLE ČASOVÉHO ROZVRHU, KTERÝ MÁ BÝT REALIZOVÁN V ROZSAHU NEJMÉNĚ 18 PRACOVNÍCH DNŮ PO DOBU 3 LET. ZDÁ SE VÁM TENTO PLÁN DOSTATEČNÝ?.....	52
7.9	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 9: STUDUJETE NEBO V UPLYNULÝCH 3 LETECH JSTE STUDOVALI VYŠŠÍ ODBORNOU NEBO VYSOKOU ŠKOLU PŘI ZAMĚSTNÁNÍ?.....	53
7.10	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 10: VYUŽÍVÁTE K VÝKONU SVÉ PRÁCE ODBORNOU LITERATURU?.....	54
7.11	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 11: JE PODLE VÁS ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE DOSTATEČNĚ ZAJIŠTĚNA AKTUALIZACE ODBORNÉ LITERATURY POTŘEBNÉ PRO VÝKON VAŠEHO POVOLÁNÍ? .....	55
7.12	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 12: JAKÉ CESTY BYSTE NAVRHOVALI ZAMĚSTNAVATELI, ABY SE ZLEPŠIL SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE VAŠÍ ORGANIZACI? .....	56
7.13	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 13: ZARAĎTE SE, PROSÍM, DO VĚKOVÉ KATEGORIE.....	57
7.14	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 14: JSTE MUŽ, ŽENA? .....	57
7.15	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 15: JAK DLOUHO PRACUJETE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ?.....	58
7.16	VYHODNOCENÍ OTÁZKY Č. 16: VAŠE NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ.....	59
<b>8</b>	<b>MARKETINGOVÝ PRŮZKUM U VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ OLOMOUCKÉHO KRAJE A JEHO VYHODNOCENÍ .....</b>	<b>60</b>
8.1	PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ .....	60
8.2	SESTAVENÍ PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKA .....	61
8.3	STATISTIKY ABSOLVOVANÝCH ŠKOLENÍ.....	61
8.4	NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY SOUVISEJÍCÍ SE VZDĚLÁVÁNÍM ÚŘEDNÍKŮ .....	62
<b>9</b>	<b>SWOT ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ OLOMOUCKÉHO KRAJE.....</b>	<b>63</b>

9.1.1	Silné stránky.....	63
9.1.2	Slabé stránky.....	63
9.1.3	Příležitosti.....	64
9.1.4	Ohrožení.....	64
<b>10</b>	<b>SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....</b>	<b>65</b>
<b>11</b>	<b>NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ OLOMOUCKÉHO KRAJE .....</b>	<b>67</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>74</b>

## ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila Analýzu systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Vzdělávání nás provází v průběhu celého života, je jeho nedílnou součástí a je jedním z klíčových prvků k dosažení úspěchu v jakékoliv oblasti lidského snažení. Kvalifikovaní zaměstnanci, tedy zaměstnanci odborně připraveni na výkon svého povolání, pro organizaci představují jednou z nejcennějších věcí.

Důvody čím dál většího významu vzdělávání nalézáme především v souvislosti s rostoucí složitostí a nejistotou prostředí, ve kterém se pohybujeme, ve kterém žijeme. Velmi dynamický rozvoj společnosti je doprovázen neustálými změnami, na které musí nejen organizace, ale i jejich zaměstnanci pružně reagovat. Právě tento tlak vnějšího prostředí nutí organizaci k tomu, aby se novým věcem učila systematictěji, vědoměji a rychleji než tomu bylo doposud.

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je jednou ze součástí dalšího vzdělávání dospělých a týká se profesní přípravy a prohlubování kvalifikace zaměstnanců územně samosprávných celků. Zaměstnanci územních samosprávných celků jsou v současnosti permanentně konfrontováni s požadavky občanů, médií a politickými názory kladenými na veřejnou správu. Proto je snaha o efektivitu, soulad s platnou legislativou a transparentnost výkonu na místě. Platný legislativní rámec upravuje jednotlivé formy a typy tohoto vzdělávání úředníků a vychází z konkrétních vzdělávacích programů.

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje. V teoretické části je zpracována rešerše z literárních zdrojů vztahujících se k tématu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, právní úpravy tohoto vzdělávání a základních pojmů souvisejících se vzděláváním.

Předmětem praktické části diplomové práce je analýza současného systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje.

Jako účinný ukazatel pro hodnocení systému vzdělávání jsem zvolila dotazník obsahující 16 otázek, který byl směřován zaměstnancům územně samosprávných celků Olomouckého kraje. Dotazovaní zde měli možnost vyjádřit vlastní názor na danou problematiku. Hlavním cílem tohoto dotazníku bylo navrhnout doporučení ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje.

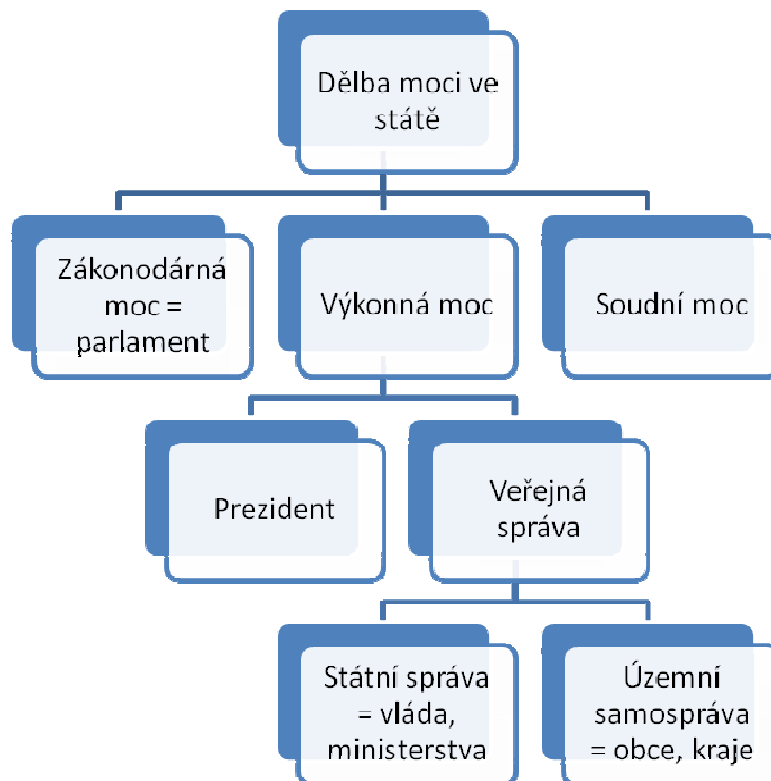
Další ukazatel hodnotící systém vzdělávání úředníků byl výzkum u vedoucích úřadů realizovaný pomocí rozhovorů, telefonní komunikace a emailové komunikace. Výsledky zjištěné od těchto pracovníků jsem shrnula do čtyř bodů, které jsem v praktické části rozepsala.

Závěr práce je věnován doporučením, která mohou zkvalitnit systém vzdělávání u územních samosprávných celků Olomouckého kraje.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA

Územní samospráva tvoří nedílnou součást života každého z nás, stejně tak jako je nedílnou součástí veřejné správy. Je to výkon veřejné správy, který je uskutečňován jiným subjektem než státem. Těmito subjekty jsou v současné době obce jako základní územní samosprávné celky a kraje jako vyšší územní samosprávné celky. Charakter územních samospráv vychází ze zásady samostatné působnosti obce či kraje, která je dána Ústavou. Každá část území České republiky musí příslušet do některé obce, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak.



Obr. 1. Dělbba moci ve státě

Územní samospráva je spjata s určitým územím, přičemž na jednom území v tomtěž státě může působit více územních samospráv různých stupňů.

Základními prvky samosprávy jsou:

- území nebo lidská činnost, vůči kterým působí (obec),
- osoby podřazené samosprávě (obyvatelé obce),



- existence samosprávy jako právnické osoby veřejného práva se soustavou samosprávných orgánů (obec se zastupitelstvem a radou),
- vlastní hospodaření a rozpočet. [7]

## 1.1 Ústavní základ samosprávy

Obce a kraje jsou územním společenstvím občanů, která mají právo na samosprávu. Obce je vždy součástí některého kraje. Vytvořit nebo zrušit kraj lze jen ústavním zákonem. Obec je samostatně spravována zastupitelstvem obce, kraj je samostatně spravován zastupitelstvem kraje.

Územní samosprávné celky jsou veřejnoprávními korporacemi, které mohou mít vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu. Stát může zasahovat do činnosti územních samosprávných celků, jen vyžaduje-li to ochrana zákona, a pouze způsobem jím stanoveným.

Členové zastupitelstev jsou voleni tajným hlasováním na základě všeobecného, rovného a přímého volebního práva. Funkční období zastupitelstva je čtyřleté a jeho působnost může být stanovena zákonem. Zastupitelstvo obce rozhoduje ve věcech samosprávy, pokud nejsou zákonem svěřeny zastupitelstvu kraje. Výkon státní správy lze svěřit orgánům samosprávy jen tehdy, stanoví-li to zákon.

Samospráva je územním samosprávným celkům zaručena článkem 8 Ústavy ČR, přičemž základní územní samosprávné celky – obce, jež jsou územními společenstvími občanů a mají právo na samosprávu, jsou obsaženy ve článku 99 Ústavy ČR. [1], [2]

## 1.2 Vývoj územní samosprávy v ČR

Etapa reformy územní samosprávy spojená se zrušením okresních úřadů znamenala podstatné zvýšení objemu přenesených působností obce. V souvislosti se zákonem č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů bylo změněno více než 110 zákonů. S ohledem na 79 % malých obcí do jednoho tisíce obyvatel, v nichž nebylo možné zajistit odborně kvalitní výkon přenesené působnosti státní správy, bylo nutno založit kategorii obcí s rozšířenou působností schopných ve stanoveném obvodu tyto kompetence vykonávat. Výrazné posílení přenesené působnosti však ve skutečnosti znamenalo kompetenční dekoncentraci, namísto decentralizace, i když tato

dekoncentrace svým způsobem působila nepřímo na zvýšení úlohy orgánů obecní samosprávy a formování úlohy samosprávných krajů.

Krajské zřízení má menší objem samostatné působnosti ve srovnání s obcemi, avšak disponuje významnými působnostmi ve vztahu k celostátní legislativě a státní správě.

Vztah orgánů krajů ve věcech přenesené působnosti k ministerstvům a ústředním správním úřadům v řadě případů upravených zákony se nezakládá jen na podřízenosti, ale také na poskytování součinnosti. [3]

### 1.3 Právní předpisy územní samosprávy

Obce a kraje mohou vydávat právní předpisy. Mezi tyto předpisy patří:

- *obecně závazné vyhlášky* – právní předpisy vydané v samostatné působnosti,
- *nařízení* – právní předpisy vydané v rámci přenesené působnosti.

Územní působnost právních předpisů samosprávy je vymezena správním územím příslušného samosprávného celku. Kraj a obec vydávají právní předpisy s působností pro vlastní správní území. Obec vykonávající rozšířenou působnost může vydávat nařízení obce pro správní obvod stanovený zvláštním právním předpisem.

Právní předpis obce podepisuje starosta spolu s místostarostou, právní předpisy kraje podepisuje hejtmán s náměstkem hejtmána, tento podpis má spíše pořádkový význam a podepisující osoby nemohou odmítnutím podpisu dosáhnout práva veta.

Orgán územní samosprávy při rozhodování o vydání nového právního předpisu musí vždy velmi pečlivě zvažovat, zda je taková regulace nutná a zda má sílu na jeho realizaci a vynucení. [1]

#### 1.3.1 Obecně závazné vyhlášky

Obecně závazné vyhlášky jsou primární právní předpisy. Zastupitelstva tyto vyhlášky mohou vydávat na základě zmocnění ve článku 104 Ústavy.

Obecně závazné vyhlášky mohou upravovat jakoukoliv otázku v mezích samostatné působnosti zastupitelstva. Ukládat povinnosti fyzickým a právnickým osobám obecně závaznou vyhláškou je možné, jen stanoví-li tak zákon a to v případech:

- k zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku,

- pro pořádání, průběh a ukončení veřejnosti přístupných kulturních a sportovních akcí, stanovením závazných podmínek v rozsahu nezbytném k zajištění veřejného pořádku,
- k zajištění udržování čistoty ulic a jiných veřejných prostranství, k ochraně životního prostředí,
- stanoví-li tak zvláštní zákon.

Obecně závazné vyhlášky musí být v souladu se zákony a nemohou zasahovat do soukromoprávních vztahů. Nemohou tedy upravovat vztahy mimo oblast veřejné správy, i když jednou ze stran je obec nebo kraj. [1]

### 1.3.2 Nařízení

Nařízení, jako akt samosprávy, je sekundární právní předpis, který je vydáván na základě zákona a v jeho mezích. K vydání nařízení je třeba konkrétního zmocnění v zákoně.

Nařízení schvaluje rada obce nebo rada kraje. Není-li zřízena rada obce, vydává nařízení obce zastupitelstvo obce.

Nařízení musí být v souladu se zákony a jinými právními předpisy. [1]

## 1.4 Vztah státu a samosprávy

Samospráva není rovnocenným partnerem státu, vždy vzniká ze sebeomezení státu a její mocenská rozhodnutí jsou vykonatelná jen za pomoci státního donucení, neboť nedisponuje vlastními mocenskými složkami (armáda, policie, vězeňství) anebo pokud ano, pak jen omezeně.

Stát může existovat bez samosprávy, samospráva bez státu nikoliv, protože samospráva je součástí státu.

Vztah vlády a samosprávy je do určité míry konfliktní, neboť existence samosprávy omezuje vládní byrokracii. Samospráva vede k pluralitě mocí a tím zabezpečuje větší svobodu jedince. Stát stanoví zřízení samosprávy, podrobuje ji své kontrole. Dovoluje státní moci, aby zasahovala do působnosti samosprávy. [7]

## 2 SPECIFIKACE PROFILU ÚŘEDNÍKA ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY

Za příznačný společný rys převažujících forem soudobého dlouhodobého zaměření profesního vzdělávání volených představitelů a pracovníků úřadů lze označit značnou pozornost, kterou nejen ČR, ale všechny členské státy EU zaměřují ke specifikaci profilu úředníka státní správy a územní samosprávy. Ten obvykle charakterizují zhruba následovně:

- v zásadě by to měl být vysokoškolsky nebo středoškolsky vzdělaný jedinec se všeobecným kulturním rozhledem a se zájmem se průběžně dlouhodobě zdokonalovat ve své profesi, plný entusiasmů při řešení problémů a připravený aktivně komunikovat s veřejností. Předpokládá se rovněž ochota a připravenost k týmové práci, schopnost ovládat a využívat výpočetní techniku. Jako důležité jsou dále charakterizovány rétorické schopnosti a dovednosti dotyčného, umění vystupovat na veřejnosti, vést diskusi a v neposlední řadě také prosazovat a hájit nejen své vlastní názory.

K ideálnímu profilu úředníka lze podle názorů představitelů zemí EU dospět jen postupným zdokonalením zásad výběru pracovníků, systémem jejich dalšího vzdělávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace, dlouhodobého výcviku a systematického ověřování dovedností. [5]

Podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů mezi základní povinnosti úředníka patří:

- o dodržovat ústavní pořádek České republiky,
- o dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané a ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen,
- o hájit při výkonu správních činností veřejný zájem,
- o plnit pokyny vedoucích úředníků, nejsou-li v rozporu s právními předpisy,
- o prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném tímto zákonem,
- o jednat a rozhodovat nestranně bez ohledu na své přesvědčení a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit důvěru v nestrannost rozhodování,
- o zdržet se jednání, jež by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost územního samosprávného celku,

- zdržet se jednání, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, zejména nezneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem zaměstnání ve prospěch vlastní nebo někoho jiného,
- v souvislosti s výkonem zaměstnání nepřijímat dary nebo jiné výhody s výjimkou darů nebo výhod poskytovaných územním samosprávným celkem, u něhož je zaměstnán, nebo na základě právních předpisů a kolektivních smluv,
- v rozsahu stanoveném zvláštními právními předpisy zachovávat mlčenlivost,
- pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností,
- plně využívat pracovní doby a pracovních prostředků k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly,
- řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu územním samosprávným celkem a střežit a ochraňovat jeho majetek před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy územního samosprávného celku,
- zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům působícím ve veřejné správě. [4]

### **3 PRÁVNÍ ÚPRAVA VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ V ČR**

V České republice je z pohledu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků klíčovým legislativním dokumentem zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon byl přijat v roce 2002 s účinností od 01. 01. 2003.

Zákon o úřednících upravuje dvě oblasti právních vztahů, a to některé otázky pracovního poměru úředníků územních samosprávných celků a jejich vzdělávání. Obě dvě oblasti jsou spojeny svým účelem, kterým je snaha přispět ke kvalitě, nestrannosti a hospodárnosti výkonu veřejné správy územními samosprávnými celky.

Zákon o úřednících obsahuje jak soukromoprávní tak veřejnoprávní úpravu. Soukromoprávní úprava je obsažena především v hlavě II zákona o úřednících, kde je upraven pracovní poměr úředníka a v § 40 tohoto zákona. Veřejnoprávní povahy jsou ustanovení hlavy IV §29 až 32 a hlavy V zákona o úřednících. Ostatní ustanovení zákona o úřednících jsou smíšeného charakteru. [4]

Dalšími právními předpisy upravujícími oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků jsou:

- vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznávání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

#### **3.1 Vymezení základních pojmů**

##### **3.1.1 Vzdělávání**

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující tyto aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností,

- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst a prací; dochází tak k rozšiřování pracovních schopností,
- rekvalifikační procesy v organizaci. [10]

### **3.1.2 Územní samosprávný celek**

Územním samosprávným celkem je obec a kraj a pro účely zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků také hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy. [4], [16]

### **3.1.3 Úřad**

Úřadem se rozumí obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy. [4], [16]

### **3.1.4 Správní činnosti**

Správními činnostmi se rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku podle zvláštních právních předpisů. [4]

### **3.1.5 Úředník**

Úředníkem se pro účely zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy. [4], [16]

### **3.1.6 Vedoucí úředník**

Vedoucím úředníkem se rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem. [4]

### 3.1.7 Vedoucí úřadu

Vedoucím úřadu se rozumí vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka.

V obcích, městských obvodech a městských částech, kde není funkce tajemníka zřízena nebo kde není tajemník ustanoven, plní úkoly vedoucího úřadu dle zákona č- 312/2002 Sb. starosta. [4]



## 4 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, měl zaměstnání, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Proto se vzdělávání a formování pracovních schopností v dnešní době stává celoživotním procesem. Základem úspěchu každé organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace dělají lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují.

Mezi nejdůležitější důvody toho, proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků patří:

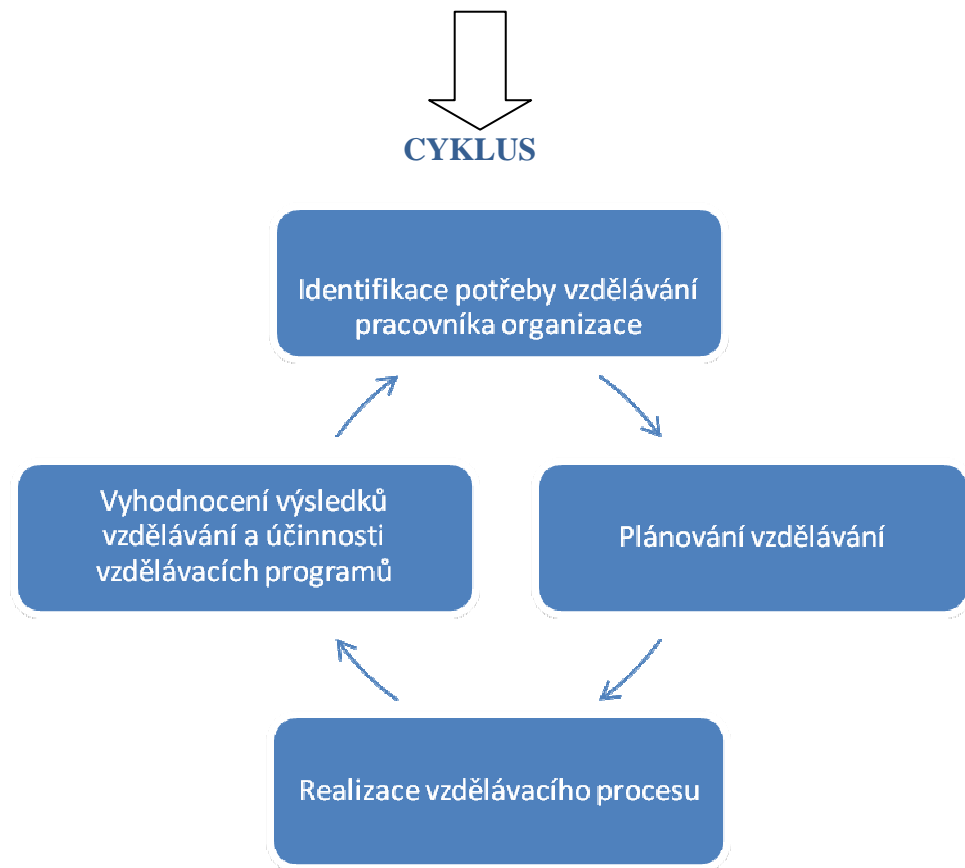
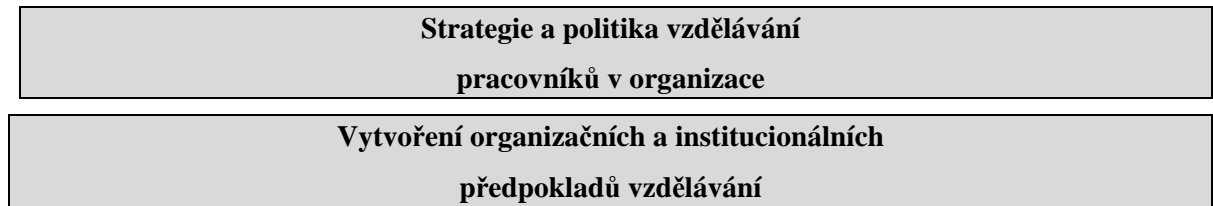
- nové poznatky a nové technologie,
- proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb,
- organizační změny,
- změny v organizaci práce, povaze práce a způsobech řízení,
- rozvoj informačních technologií,
- změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života, která se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat,
- péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků spoluvytváří dobrou pověst organizace a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků. [10]

Hlavním úkolem systému vzdělávání zaměstnanců je umožnit jim možnost neustálého rozšiřování teoretických znalostí a získat tím konkrétní dovednosti pro výkon práce. Nesmírně důležité je také vytvářet prostřednictvím poskytovaného vzdělávání vhodné podmínky pro seberealizaci zaměstnanců. [11]

Systematické vzdělávání tvoří cyklus, který obsahuje tyto fáze:

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace procesu vzdělávání,
- vyhodnocování procesu vzdělávání. [10]

## VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY



Obr. 2. Cyklus systematického vzdělávání [10]

### 4.1 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze rozdělit do dvou skupin, a to následovně:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“)
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“). [10]

Následují ty nejznámější:

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

##### 4.1.1.1 Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce je nejčastější používanou metodou a představuje nejjednodušší způsob zácvik nového pracovníka, kterému je již zkušeným kolegou předveden pracovní postup. Vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí.

Výhody: rychlý zácvik, vytváří se pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem.

Nevýhody: zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení. [10]

##### 4.1.1.2 Coaching

Pod coachingem si lze představit dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či vzdělavatele. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Výhody: vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem, zlepšuje komunikaci a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, může být nesoustavné. [10]

##### 4.1.1.3 Mentoring

Mentoring je obdobou coachingu, změnu představuje skutečnost, že vzdělávaný pracovník si sám vybírá rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu i v jeho kariéře.

Výhody: metoda je hodnocena příznivěji než coaching, protože do formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy.

Nevýhody: obdobné jako u coachingu, navíc existuje nebezpečí volby nevhodného mentora. [10]

#### **4.1.1.4 Counselling**

Counselling patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Tato metoda spočívá ve vzájemném konzultování a vzájemném ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným.

Výhody: vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu – vyjadřuje se ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků.

Nevýhody: časová náročnost metody, vzdělávání se může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. [10]

#### **4.1.1.5 Asistování**

Asistování je tradiční a často používanou metodou formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný člověk (asistent) je přidělen zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění úkolů, čímž se od něj učí pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší měrou a stále samostatněji, až získá znalosti a zkušenosti, aby mohl pracovat sám.

Výhody: důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: rizikem může být, že se vzdělávaný od svého zkušeného kolegy naučí i nepříliš vhodné pracovní návyky. [10]

#### **4.1.1.6 Pověření úkolem**

Pověření úkolem se často používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků a je rozvinutím metody asistování. Vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem (nadřízeným) pověřen splnit určitý úkol.

Výhody: tato metoda vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti.

Nevýhody: pracovník se u této metody může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit jeho sebedůvěru. [10]

#### **4.1.1.7 Rotace práce**

U této metody vzdělávaný pracovník postupně plní úkoly v různých částech organizace. Metoda je především účinná, ale zároveň i potřebná při výchově řídicích pracovníků.

Výhody: metoda umožňuje pracovníkovi rozšířit své zkušenosti a schopnosti, vytváří u něj nové zájmy, vzdělávaný poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti.

Nevýhody: vzdělávaný nemusí na každém pracovišti uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými. [10]

#### **4.1.1.8 Pracovní porady**

Pracovní porady jsou vhodnou metodou formování pracovních schopností pracovníků. Během konání pracovních porad se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště ale i celé organizace.

Výhody: výměna zkušeností, prezentace názorů zvyšují informovanost pracovníků, pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací.

Nevýhody: problémem je časové umístění pracovní porady, většinou pak uspořádaná porada v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů. [10]

### **4.1.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**

#### **4.1.2.1 Přednáška**

Přednáška je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.

Výhody: metoda je nenáročná na podmínky a vhodná pro rychlý přenos informací.

Nevýhody: účastníci pouze pasivně přijímají informace. [10]

#### **4.1.2.2 Přednáška spojená s diskusí, seminář**

Jedná se o metodu zprostředkovávající znalost, obdoba přednášky.

Výhody: možnost diskuse, během které se objevují nápady a řešení problémů.

Nevýhody: organizační náročnost, nutnost moderátora akce. [10]

#### 4.1.2.3 *Demonstrování*

Demonstrování zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, atd. Metoda klade důraz na praktické využívání znalostí.

Výhody: účastníci vzdělávání si mohou vyzkoušet svou dovednost prakticky a bez rizik způsobení závažnějších škod.

Nevýhody: problémem může být zjednodušení problémů, protože obvykle jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení rozdílné od podmínek skutečných pracovišť. [10]

#### 4.1.2.4 *Případové studie*

Případové studie patří mezi rozšířenou a velmi oblíbenou metodu vzdělávání a jsou používané především při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o skutečná nebo smyšlená vyličení určitého organizačního problému, který se účastníci vzdělávání snaží diagnostikovat a navrhnout řešení.

Výhody: pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému.

Nevýhody: mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele, který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktém. [10]

#### 4.1.2.5 *Workshop*

Workshop je variantou případových studií, která řeší praktické problémy týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů; představuje nástroj vhodný pro výchovu k týmové práci.

Nevýhody: obdobné jako u předchozí metody (případové studie). [10]

#### 4.1.2.6 *Brainstorming*

Brainstorming spočívá v tom, že skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.

Výhody: velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů.; podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: stejné jako u případových studií či workshopů. [10]

#### **4.1.2.7 Simulace**

Simulace je metoda, při níž účastníci vzdělávání dostanou obdobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Především jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků.

Výhody: velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem; metoda je velmi náročná na přípravu. [10]

#### **4.1.2.8 Hraní rolí (manažerské hry)**

Manažerské hry jsou metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Účastníci vzdělávání na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.

Výhody: učí účastníky vzdělávání samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce.

Nevýhody: metoda vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na vzdělavatele klade náročné požadavky. [10]

## 5 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

Veřejná správa České republiky (Československa) prošla po roce 1989 velkými změnami v důsledku přechodu od centrálního řízení k tržní ekonomice, rozdělení státu a postupující demokratizaci společnosti.

Rozvoj lidských zdrojů je rozhodujícím faktorem každé reformy veřejné správy. Proto po roce 1989 vznikly potřeby rekvalifikace a dalšího vzdělávání.

Základním východiskem pro nový přístup k rozvoji lidských zdrojů se stala koncepce reformy veřejné správy, schválená vládou v roce 1999. V roce následujícím přijala vláda koncepci vzdělávání ve veřejné správě a později pravidla, kterými byl stanoven způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech. V roce 2002 byl přijat zákon o státní službě, na nějž kladla velký důraz Evropská unie ve svých hodnoceních příprav ČR na vstup do Evropské unie. [9]

Dále v roce 2002 přijal Parlament ČR zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, kterým se mimo jiné ukládá všem úředníkům krajů a obcí povinnost neustále prohlubovat svoji kvalifikaci, a to absolvováním soustavy forem vzdělávání. Jedná se o formu vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, ověřování zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Všechny jmenované formy mohou zajišťovat ty instituce, které získaly pro určitou formu vzdělávání a navržený vzdělávací program akreditaci Ministerstva vnitra ČR způsobem stanoveným zákonem. [6]

Vysoká odbornost úředníků územních samosprávných celků je předpokladem pro kvalitní výkon veřejné správy v působnosti těchto celků. Hlava čtvrtá části první zákona o úřednících územních samosprávných celků proto obsahuje komplexní úpravu celoživotního vzdělávání úředníků, která navazuje na povinnost prohlubovat si kvalifikaci.

Vzdělávání úředníků podle zákona o úřednících je specifickým způsobem prohlubování kvalifikace. Z povahy vzdělávání úředníků jako prohlubování kvalifikace vyplývá, že obsah vzdělávání musí odpovídat druhu práce sjednanému v pracovní smlouvě. Účastní-li se úředník, který není vedoucím úředníkem ani vedoucím úřadu vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů, nejedná se o prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících. Pro posouzení, zda se jedná o povinné prohlubování kvalifikace, které musí být dohodnuto,



je rozhodující druh práce uvedený v pracovní smlouvě konkrétního úředníka. Je-li například druh práce vymezen jako „referent odboru životního prostředí“, úředník je povinen se vzdělávat pouze v oblasti životního prostředí a vzdělání, jehož předmětem budou správní činnosti z jiné oblasti. Účast úředníka na vzdělávání úředníků je výkonem práce, za který přísluší úředníku plat. [4]

Prohlubování kvalifikace úředníků dle zákona o úřednících mohou poskytovat jen:

- právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, jíž byla udělena akreditace podle § 30 zákona č. 312/2002 Sb.,
- příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra,
- územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace dle § 30 zákona č. 312/2002 Sb.

Vzdělávací instituce je povinna poskytovat prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících v souladu se vzdělávacím programem akreditovaným podle § 31 zákona o úřednících.

Účelem akreditací je zajistit jednotný a kvalitní obsah vzdělávacích programů na celém území České republiky, což by postupně mělo vést i ke sjednocení úrovně znalostí a dovedností úředníků územních samosprávných celků.

Územní samosprávný celek je povinen zpracovat individuální plán vzdělávání úředníka a postupovat podle tohoto plánu při zajišťování vzdělávání úředníka. Plán vzdělávání musí obsahovat časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících tří let. Rozvržení 18 pracovních dnů do doby 3 let rozhoduje územní samosprávný celek. Plán zahrnuje konkrétní druhy prohlubování kvalifikace, jichž je určitý úředník povinen se za podmínek stanovených v zákoně o úřednících účastnit, včetně časového rozvržení na dobu tří let. [4], [14]

## 5.1 Formy vzdělávání

Každý úředník, který vykonává správní činnosti, tedy určité činnosti v samostatné působnosti i přenesené působnosti výkonu státní správy, má povinnost si postupně prohlubovat kvalifikaci. K tomu slouží následující čtyři základní moduly vzdělávání:

### 5.1.1 Vstupní vzdělávání

Účelem vstupního vzdělávání je poskytnout novému úředníkovi znalosti týkající se jeho postavení, práv a povinností, základů organizace a fungování územního samosprávného celku v kontextu české a evropské veřejné správy.

Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- znalosti základů veřejné správy,
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- znalosti základů užívání informačních technologií,
- základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

Povinností úředníka je ukončit vstupní vzdělávání nejpozději do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru, které prokáže osvědčením vydaným vzdělávací institucí pořádající vstupní vzdělávání. Výjimku v povinnosti absolvovat vstupní vzdělávání má pouze úředník, který má zvláštní odbornou způsobilost. [4]

### 5.1.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání navazuje na základy získané vstupním vzděláváním, případně přípravou na prokázání zvláštní odborné způsobilosti a umožňuje úředníkům seznámení s novými právními předpisy a jejich správným používáním.

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů. O účasti úředníka na tomto vzdělávání rozhoduje vedoucí úřadu. Stejně jako u vstupního vzdělávání se účast na kurzu prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala. [4]

### 5.1.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost je jedinou součástí systému vzdělávání úředníků, která byla upravena právem před účinností zákona o úřednících.

Zvláštní odborná způsobilost je předpokladem pro výkon některých správních činností. Okruh správních činností, které může úředník vykonávat a po prokázání zvláštní odborné způsobilosti, stanoví vyhláška Ministerstva vnitra č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků.

Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. [4], [12]

#### **5.1.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů je upraveno § 27 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ve znění pozdějších předpisů.

Tento druh vzdělávání má přispět ke zvýšení úrovně řízení úředníků při výkonu správních činností a je povinný pro všechny vedoucí úředníky, nezávisle na tom, zda byli do své funkce jmenováni nebo zda jejich pracovní poměr vznikl pracovní smlouvou, jako u vedoucích oddělení úřadu.

Toto vzdělávání není zakončeno žádnou zkouškou, ale každý absolvent tohoto modulu vzdělávání obdrží osvědčení. [4]

## **5.2 Zajišťování kvality procesu vzdělávání**

### **5.2.1 Akreditace**

Pro zajištění vysoké úrovně vzdělávání zaměstnanců správních úřadů je realizován systém akreditací vzdělávacích programů. Tyto akreditace dávají vzdělávacím institucím možnost poskytovat kurzy zaměřené na přípravu prokázání zvláštní odborné způsobilosti a v podstatě na všechny druhy prohlubování kvalifikace úředníků podle zákona o úřednících. Současně akreditace působí jako záruka standardního a kvalitního vzdělávání úředníků.

Prohlubování kvalifikace mohou poskytovat vedle příspěvkové organizace zřízené Ministerstvem vnitra (Institut pro místní správu, Praha) další vzdělávací instituce a také samy územní samosprávné celky za podmínek stanovených v zákoně. Podmínkou vzniku organizace poskytující prohlubování kvalifikace úředníkům je nutnost akreditace jako vzdělávací instituce. Dále musí mít tato organizace akreditaci pro poskytované vzdělávací programy.

Akreditace podle zákona o úřednících vydává na základě žádosti Ministerstvo vnitra, po posouzení žádosti akreditační komisí, která k ní na základě posouzení splnění podmínek pro vydání akreditace stanovených v zákoně podává Ministerstvu vnitra stanovisko.

Akreditace se váže výlučně k prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků a patří do působnosti Ministerstva vnitra.

O udělení i odnětí akreditace vzdělávací instituce podle zákona o úřednících se rozhoduje ve správním řízení.

Akreditace je neoddělitelně spjata s fyzickou nebo právnickou osobou, které byla vydána.

Podmínky, za nichž byla udělena akreditace, musí vzdělávací instituce splňovat po celou dobu, na kterou byla udělena. Zákon o úřednících opravňuje Ministerstvo vnitra ke kontrole plnění podmínek akreditace stanovených zákonem o úřednících. Zjistí-li Ministerstvo vnitra, že vzdělávací instituce uvedené podmínky nespĺňuje, vyzve ji, aby v přiměřené lhůtě zjednala nápravu. Po marném uplynutí této lhůty může Ministerstvo vnitra akreditaci odejmout. [4], [13]

#### **5.2.1.1 Akreditace vzdělávací instituce**

Udělení akreditace vzdělávací instituce podle ustanovení § 30 zákona o úřednících, které patří do působnosti Ministerstva vnitra, se váže výlučně k prohlubování kvalifikace úředníků územních samosprávných celků podle zákona o úřednících. O udělení akreditace vzdělávací instituce se rozhoduje ve správním řízení. [4]

#### **5.2.1.2 Akreditace vzdělávacího programu**

Udělení akreditace vzdělávacího programu se řídí ustanovením § 31 zákona o úřednících a náleží do působnosti Ministerstva vnitra.

Vzdělávací program obsahuje:

- název, typ, formu a cíle,
- členění na vzdělávací předměty a jejich charakteristiku,
- vzdělávací plán, který stanoví časovou a obsahovou posloupnost vzdělávacích předmětů a dobu vzdělávání,
- seznam odborných lektorů pro vzdělávací program. [4]

#### **5.2.1.3 Akreditační komise**

Akreditační komise je zřízena Ministerstvem vnitra za účelem posouzení žádostí, respektive za účelem posouzení splnění podmínek pro vydání akreditace vzdělávací instituce a akreditace vzdělávacího programu.

Záruku objektivnosti a nezávislosti posuzování žádostí dává především skutečnost, že akreditační komise je složena z odborníků v oblasti veřejné správy a ze zástupců krajů a obcí, a že posuzování případů tak není soustředěno v rámci úzkého kruhu pracovníků Ministerstva vnitra.

Akreditační komise posoudí, zda u konkrétní žádosti o akreditaci jsou splněny podmínky pro její udělení, a zpracuje stanovisko k této žádosti. Své stanovisko akreditační komise předá Ministerstvu vnitra, které rozhodne o udělení či neudělení akreditace. [4]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je souhrnem aktivit, které se uskutečňují na podporu marketingového rozhodování.

Marketingový výzkum je cílevědomá a organizovaná činnost, která spočívá ve shromáždění, specifikaci, analýze a interpretaci informací, které umožňují:

- porozumět prostředí,
- identifikovat příležitosti, které se mohou naskytnout,
- formulovat směry marketingové činnosti,
- hodnotit její výsledky. [8]

### 6.1 Etapy marketingového výzkumu

#### 6.1.1 Identifikace problému

Jedná se o převedení daného problému do podoby, ve které může být řešitelný. Základem tedy je problém přesně identifikovat, stanovit jeho specifické rysy a pokusit se o předběžnou formulaci hypotézy.

#### 6.1.2 Orientační analýza situace

Jde o ověření si hypotézy na základě shromáždění dostupných informací a názorů na problematiku. Hledá se oblast možného řešení problému. Problém je třeba analyzovat.

#### 6.1.3 Vytvoření plánu výzkumného projektu

Poté, co byl problém definován, byl nalezen směr jeho řešení, je nutné vytvořit určitý plán samotného výzkumu.

Plán výzkumu obsahuje:

- specifikaci informací, které budou shromážděny,
- způsob sběru informací s uvedením formy,
- metody zpracování dat – jaká bude použita metoda,
- rozpočet výzkumu,

- stanovení přesných specifických úkolů,
- kontrola plánu – neboli pretest, díky němuž je možno opravit chyby v postupech.

#### **6.1.4 Sběr dat**

Tento sběr dat se sestává ze samotného shromažďování dat. Týká se jak informací primárních, tak i sekundárních, tedy studia dokumentů.

#### **6.1.5 Zpracování shromážděných dat**

Jde o data především primární, které je nutno:

- upravit – prověřit jejich správnost a úplnost,
- klasifikovat – získané údaje rozdělit do kategorií a tříd,
- kódovat – převést slovní výrazy do numerických znaků,
- technicky zpracovat – vyjádřit výsledky výzkumu pomocí potřebných tabulek a grafů.

#### **6.1.6 Interpretace výsledků**

Závěry by měly představovat stručné a jasné konstatování s doporučením – konečným cílem výzkumu. [8]

### **6.2 Dotazování**

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala jednu z typických metod marketingového výzkumu – dotazování. Tato metoda zobrazuje rozdíly v mínění respondentů.

Dotazování znamená kontakt s respondentem prostřednictvím záznamového média (písemně – pomocí dotazníků). Díky dotazování získáme informace v určitých vybraných charakteristikách zkoumaných jevů, s cílem získat co nejspolehlivější údaje. [8]



Mezi základní fáze dotazování patří:

### **6.2.1 Adaptace (úvod)**

- vysvětlení cíle,
- popsání způsobu vyplňování otázek,
- snaha motivovat respondenta, vzbudit jeho zájem k vyplnění dotazníku.

### **6.2.2 Kontakt**

- cílem je postupně přiblížit respondentům problém,
- dotazování musí být snadné, bezproblémové, s jednoduchými otázkami a jednoduchými a jasnými odpověďmi.

### **6.2.3 Dosažení vytyčeného cíle**

- sběr základních informací pro řešení daného úkolu,
- kontrola relevantnosti odpovědí,
- snaha o udržení zájmu respondentů.

### **6.2.4 Závěr dotazování**

- otázky odstraňující napětí,
  - umožnění emocionálního vyjádření respondenta, případně jeho vlastního názoru.
- [8]

## **6.3 Typy otázek vyžívaných při dotazování**

### **6.3.1 Funkcionální otázky**

- kontaktní,
- funkcionálně psychologické – slouží k odstranění napětí při přechod z jednoho tématu k druhému,
- filtrační – otázky, kterými zjistíme, zda respondent patří ke skupině, jíž se otázka týká,

- kontrolní – otázky, kterými řešíme problém, a to, zda získáváme věrohodná data.

### 6.3.2 Obsahové otázky

- otázky o faktech – jde například o zjištění věku, pohlaví, dosaženého vzdělání, apod.,
- otázky o vědomostech a znalostech,
- otázky o mínění, postojích, motivech chování.

### 6.3.3 Otevřené otázky

- odpověď na tyto otázky vytváří sám dotazovaný,
- jedná se o sdělení vlastního názoru respondenta,
- tyto otázky jsou obtížně zpracovatelné, avšak mají vysokou vypovídací schopnost.

### 6.3.4 Uzavřené otázky

Uzavřené otázky nabízí respondentovi jednu nebo více možných odpovědí. Tyto otázky jsou náročné na navrhnutí jednotlivých možných odpovědí:

- dichotomické otázky – nabízí dvě možné volby odpovědi (ano × ne),
- trichotomické otázky – nabízí tři možné volby odpovědi (ano × ne × nevím),
- polytomické otázky – nabízí více možností odpovědi:
  - výběrové otázky – respondent vybírá jednu odpověď,
  - výčtové otázky - umožňují vybrat jednu nebo více odpovědí,
- baterie otázek – zde jsou soustředěny odpovědi na řadu otázek, na které bychom se jinak ptali odděleně,
- škálové otázky.

### 6.3.5 Polootevřené otázky

Polootevřené otázky představují kombinaci otevřených otázek a uzavřených otázek. Respondent má na výběr několik možných odpovědí. V případě, že si žádnou z nabízených odpovědí nevybere, má možnost sdělit svůj názor. [8]

## 7 MARKETINGOVÝ VÝZKUM U ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ OLOMOUCKÉHO KRAJE A JEHO VYHODNOCENÍ

V teoretické části této práce jsem se mimo jiné věnovala systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Z charakteristik jednotlivých druhů vzdělávání tohoto systému má zásadní význam průběžné vzdělávání úředníků.

Navazující praktická část diplomové práce je věnována analýze marketingového výzkumu, jehož cílem bylo zmapovat postoje a názory zaměstnanců územních samosprávných celků Olomouckého kraje k systému jejich vzdělávání a zjistit další skutečnosti související se vzděláváním úředníků územních samosprávných celků.

Jako účinný nástroj průzkumu jsem zvolila dotazník směřovaný úředníkům územně samosprávných celků Olomouckého kraje, obcím s pověřenou působností. Dotazník obsahuje 16 otázek a je přílohou č. PI této diplomové práce.

Průzkum byl prováděn v prvním čtvrtletí roku 2010 na Krajském úřadě v Olomouci, Městském úřadě v Uničově, Městském úřadě v Šumperku, Městském úřadě ve Šternberku, Městském úřadě v Litovli, Městském úřadě v Jeseníku a Městském úřadě v Zábřehu na Moravě.

### 7.1 Vyhodnocení otázky č. 1: Dostáváte na pracovišti informace o připravovaných vzdělávacích akcích (seminářích, školeních, kurzech)?

Tab. 1. Vyhodnocení otázky č. 1

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO, pravidelně	65	69%
ANO, jen někdy	29	31%
NE	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Jako první otázku dotazníku jsem zvolila otázku informativní, která není příliš náročná na respondenty.

Z celkového počtu devadesáti čtyř dotázaných odpovědělo šedesát pět respondentů, že na pracovišti dostávají pravidelně informace o připravovaných vzdělávacích akcích, zbývajících dvacet devět účastníků dotazování uvedlo, že tyto informace dostává jen někdy. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že informace o vzdělávacích akcích nedostává.

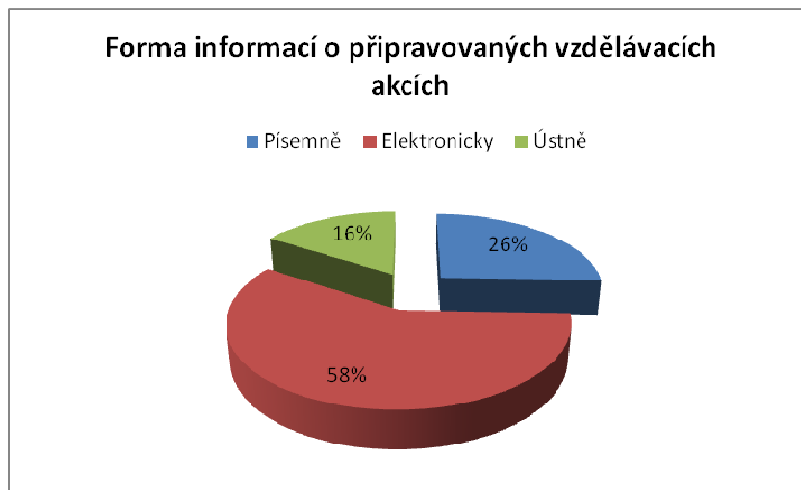
U respondentů, kteří odpověděli na první otázku kladně, tedy že informace o připravovaných vzdělávacích akcích dostávají, v tomto případě tak odpověděli všichni, otázka pokračovala. Zajímalo mě, pakliže se jim informace dostávají, v jaké jsou formě.

Pokud se mají úředníci vzdělávat, měly by se k nim informace týkající se vzdělávacích akcí dostávat pravidelně. Informovanost se týká jednak vhodných vzdělávacích akcí s vazbou na legislativní změny, které ovlivňují výkon u jednotlivých správních agend a pak také nabídky vzdělávacích akcí k naplňování plánu vzdělávání úředníka.

*Tab. 2. Vyhodnocení podotázky k otázce č. 1*

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Písemně	24	26%
Elektronicky	55	58%
Ústně	15	16%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Touto podotázkou jsem zjistila, že převážná část respondentů, a to padesát pět (58 %) dostává informace týkající se připravovaných vzdělávacích akcí elektronicky, dvacet čtyři dotazovaných (26 %) se k těmto informacím dostává pomocí písemných, tištěných materiálů. Zbývajícím patnácti účastníkům průzkumu (16 %) se informace o vzdělávacích akcích dostane ústní formou.



Obr. 3. Forma informací o připravovaných vzdělávacích akcích

## 7.2 Vyhodnocení otázky č. 2: Máte možnost si sami vybrat konkrétní vzdělávací akci související s Vaší pracovní náplní a navrhnout svoji účast svému nadřízenému?

Tab. 3. Vyhodnocení otázky č. 2

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	71	76%
NE	23	24%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Průzkum ukázal, že nadpoloviční většina dotazovaných, sedmdesát jedna z devadesáti čtyř účastníků (77 %) má možnost si vybrat konkrétní vzdělávací akci, která souvisí s výkonem práce a navrhnout svou účast svému nadřízenému.

Tento výsledek mne příjemně překvapil, protože se domnívám, že každý zaměstnanec by měl vyvíjet aktivitu v oblasti svého dalšího vzdělávání a ne jen nečinně čekat, na jaký kurz či seminář ho jeho nadřízený pošle.

### 7.3 Vyhodnocení otázky č. 3: Je nabídka vzdělávacích akcí dostatečná a odpovídající legislativním potřebám vykonávané správní agendy?

Tab. 4. Vyhodnocení otázky č. 3

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	46	49%
NE	18	19%
NEVÍM	30	32%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Výše uvedená tabulka prezentuje odpověď na otázku týkající se vzdělávacích akcí a spokojenosti respondentů s jejich četností. Průzkum ukázal, že téměř polovině respondentů (49 %) připadá nabídka vzdělávacích akcí dostatečná a odpovídající legislativním potřebám jejich vykonávané správní agendy. Osmnácti dotazovaným (19 %) tato nabídka dostatečná nepřipadá a ostatní (32 %) odpověděli, že neví, že tuto problematiku nedokážou posoudit.

Každá správní agenda vychází z určitého legislativního rámce, příslušných právních předpisů, které musí úředník vykonávající danou správní agendu znát. Ve vazbě na příslušnou legislativu by měla být ke každé správní agendě adekvátní nabídka vzdělávacích akcí. Dostatečná nabídka vzdělávacích akcí pak umožňuje úředníkům vybrat si ať už podle ceny, formy, obsahu, lektora či místa konání. Dále by měla nabídka vzdělávacích akcí pružně reagovat na legislativní změny.

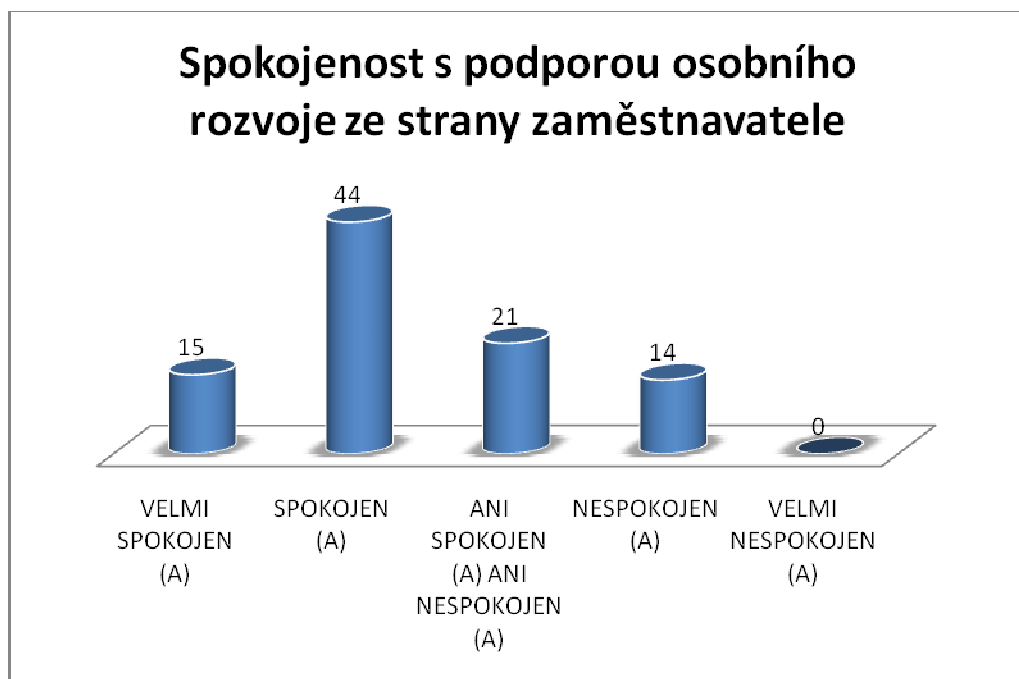
### 7.4 Vyhodnocení otázky č. 4: Jak jste spokojen (a) s podporou Vašeho osobního rozvoje ze strany Vašeho zaměstnavatele?

Pracovník, který cítí, že mu organizace umožňuje se dále rozvíjet, je přínosem pro zaměstnavatele. Výkonnost zaměstnance ať chceme nebo ne částečně souvisí s možností jeho osobního rozvoje. A právě se spokojeností zaměstnanců s podporou tohoto osobního rozvoje souvisí otázka číslo čtyři.

Tab. 5. Vyhodnocení otázky č. 4

	Absolutní četnost	Relativní četnost
VELMI SPOKOJEN (A)	15	16%
SPOKOJEN (A)	44	47%
ANI SPOKOJEN (A) ANI NESPOKOJEN (A)	21	22%
NESPOKOJEN (A)	14	15%
VELMI NESPOKOJEN (A)	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s podporou jejich osobního rozvoje ze strany zaměstnavatele, odpovědělo patnáct z nich, což představuje 16 %, že jsou velmi spokojeni s touto podporou. Téměř polovina účastníků průzkumu (47 %) je spokojenou s podporou osobního rozvoje. Dvacet jedna oslovených (22 %) odpovědělo neutrálně, tedy že nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Nespokojených zaměstnanců územně samosprávných celků Olomouckého kraje s podporou svého rozvoje ze strany zaměstnavatele bylo 14 (15 %), velmi nespokojený nebyl nikdo.



Obr. 4. Spokojenost dotazovaných s podporou osobního rozvoje ze strany zaměstnavatele

### 7.5 Vyhodnocení otázky č. 5: Považujete účast na vzdělávacích akcích za ztrátu času a zúčastňujete se jich jen proto, že Vám to ukládá zaměstnavatel?

Tab. 6. Vyhodnocení otázky č. 5

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ROZHODNĚ ANO	0	0%
SPÍŠE ANO	14	15%
SPÍŠE NE	24	26%
ROZHODNĚ NE	56	60%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Výsledek otázky č. 5 mapující názor úředníků územně samosprávných celků na jejich účasti na vzdělávacích akcích je velmi pozitivní. Žádný z oslovených neodpověděl, že považuje svou účast na vzdělávací akci za ztrátu času a zúčastňuje se jen proto, že mu to ukládá zaměstnavatel. Právě naopak. Více než polovina účastníků dotazníkového průzkumu (56 %) rozhodně nepovažuje účast na vzdělávacích akcích za ztrátu času a rozhodně se jich nezúčastňuje jen proto, že jim to ukládá zaměstnavatel. Pouhých čtrnáct respondentů (15 %) zahrlo odpověď spíše ano, to znamená, že tyto lidé spíše považují účast na vzdělávacích akcích za ztrátu času a většinou se jich účastní jen proto, že jim to ukládá zaměstnavatel. Snahou by mělo být toto procento snižovat.

Domnívám se, že je v zájmu každého z nás, aby si v práci dokázal poradit za každé situace. Zkrátka aby si byl při výkonu zaměstnání jistý a nezaskočila ho například legislativní změna, o které neví. A právě proto je důležité sledovat změny právních předpisů a účastnit se školení, seminářů a jiných vzdělávacích akcí, které mu v tom pomohou.



## 7.6 Vyhodnocení otázky č. 6: Jaký průběh vzdělávací akce Vám vyhovuje?

Tato otázka je rozdělena do čtyř částí:

### 7.6.1 Aktivita na vzdělávací akci

První podotázka zněla, zda na vzdělávací akci respondent poslouchá a zapisuje si poznámky, tudíž se účastní pasivně, nebo naopak účastní se aktivně diskuze a přispívá k tématu svými zkušenostmi. Následující tabulka představuje odpovědi na tuto otázku.

Tab. 7. Vyhodnocení 1. části otázky č. 6

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pasivní účast	69	73%
Aktivní účast	25	27%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Ve své podstatě je i poslech a psaní si poznámek aktivní účastí. Ne však z hlediska kladení otázek lektorovi, zapojení se do debaty nebo prezentace vlastních názorů či zkušeností z praxe.

Průzkum ukázal, že šedesát devět respondentů (73 %) se vzdělávací akce účastní pasivně a zbývajících dvacet pět účastníků šetření (27 %) se účastní aktivně na vzdělávacích akcích a přispívají k tématu svými zkušenostmi.

### 7.6.2 Forma výkladu problematiky na vzdělávací akci

Další podotázka dávala dotazovaným na výběr dvě formy výkladu, a to teoretický a praktický. Výsledky jsou obsaženy v následující tabulce.

Tab. 8. Vyhodnocení 2. části otázky č. 6

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Teoretický výklad	27	29%
Praktický výklad	67	71%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Přesně podle mého předpokladu, více jak polovině respondentů (71 %) vyhovuje praktický výklad, který pomocí názorných příkladů z praxe pomáhá k lepšímu pochopení probíraného tématu. Ne vždy je však možné použít praktického výkladu, jako například u problematiky právních norem. Pokud se výklad týká nového právního předpisu, pak pochopitelně tento výklad nelze doplnit příkladem z praxe. Zbývající část dotazovaných (29 %) preferuje teoretický výklad.

### 7.6.3 Ověřování získaných znalostí formou testu

V třetí části šesté otázky jsem se snažila zjistit, jaký mají respondenti názor na ověřování vědomostí získaných na vzdělávací akci.

Tab. 9. Vyhodnocení 3. části otázky č. 6

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	71	76%
NE	23	24%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Ověřit si na vzdělávací akci získané vědomosti například formou testu považuje za správné sedmdesát jedna účastníků průzkumu. Zbývajících dvacet tři respondentů to za správné nepovažuje.

Ověřování získaných znalostí formou testu po skončení vzdělávací akce není jen v zájmu účastníků vzdělávacích akcí (posluchačů) ale je i v zájmu lektora. Prostřednictvím takového testu lze zjistit, zda byla probíraná problematika dostatečně pochopena ze strany posluchačů ale především zda tato problematika byla i dostatečně vysvětlena ze strany lektora.

#### 7.6.4 Hodnotící zpráva o absolvované vzdělávací akci

Poslední část otázky věnovaná průběhu vzdělávací akce prověřovala, zda vedoucí pracovníci územních samosprávných celků požadují po svých podřízených hodnotící zprávu o absolvované vzdělávací akci.

Tab. 10. Vyhodnocení 4. části otázky č. 6

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	94	100%
NE	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Odpověď na tuto část otázky je jednoznačná. Všech devadesát čtyři respondentů uvedlo, že po nich jejich nadřízený požaduje hodnotící zprávu o absolvované vzdělávací akci.

Díky hodnotícím zprávám je nadřízenému zajištěna zpětná vazba o absolvované vzdělávací akci. Nadřízený tuto informace může využít a dál s ní pracovat. Zjistí-li například, že účastník vzdělávací akce nebyl spokojen s lektorovým výkladem, vybere nebo alespoň doporučí příště jiného lektora apod.

#### 7.7 Vyhodnocení otázky č. 7: Využíváte své znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích pro další vzdělávání svých kolegů na pracovišti?

Tab. 11. Vyhodnocení otázky č. 7

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	29	31%
NE	65	69%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Převážná většina všech respondentů (69 %) nevyužívá své znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích pro další vzdělávání svých kolegů na pracovišti, a tyto informace si nechává pouze pro sebe a svou potřebu. Mezi účastníky průzkumu se však našli i tací (31

%), kteří se se svými zkušenostmi získanými na vzdělávací akci podělí se svými kolegy na pracovišti.

Mezi pracovníky, kteří využívají své znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích pro další informování či vzdělávání svých kolegů, patří především vedoucí úředníci, kteří po absolvovaném školení informují své podřízené a tím ušetří územnímu samosprávnému celku náklady na školení a pak také úředníci, kterým to nařídil nadřízený.

### **7.8 Vyhodnocení otázky č. 8: Dle § 17 zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků vyplývá povinnost sestavení plánu vzdělávání úředníka podle časového rozvrhu, který má být realizován v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu 3 let. Zdá se Vám tento plán dostatečný?**

*Tab. 12. Vyhodnocení otázky č. 8*

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	27	29%
NE	32	34%
NEVÍM	35	37%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Tato otázka patří ke klíčovým otázkám dotazníkového průzkumu. Problematika sestavení plánu vzdělávání úředníka dle časového rozvrhu, který má být realizován v rozsahu nejméně osmnácti pracovních dnů po dobu tří let, patří v oblasti vzdělávání k těm nejdiskutovanějším. Proto mě zajímal názor samotných úředníků, zda je tato doba dle jejich názoru dostačující či ne.

Výsledky ukázali, že jednoznačná odpověď neexistuje. Respondenti se rozdělili zhruba do třetin a to následovně: dvacet sedm respondentů (29 %) si myslí, že plán vzdělávání úředníka je dostatečný, třicet dva dotazovaných (34 %) považuje tento plán za nedostatečný a zbývajících třicet pět účastníků průzkumu (37 %) neví a nedokáže na otázku odpovědět.

Domnívám se, že záleželo na tom, kterou správní agendu dotazovaný úředník vykonává. Pakliže vykonává agendu nenáročnou na legislativní změny (pokladna, matrika, podatelna,

cestovní doklady, občanské průkazy apod.), může se mu zdát doba osmnácti dnů dostatečná, protože mnohdy je problém plán vůbec obsadit. Pokud naopak dotázaný vykonává agendu náročnou na legislativní změny, je pochopitelné, že doba osmnácti dnů je pro něj nedostatečná.

## 7.9 Vyhodnocení otázky č. 9: Studujete nebo v uplynulých 3 letech jste studovali vyšší odbornou nebo vysokou školu při zaměstnání?

Tab. 13. Vyhodnocení otázky č. 9

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO, se zaměřením odpovídajícím mé pracovní pozici	14	15%
ANO, s jiným zaměřením	0	0%
NE	80	85%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Kombinované studium neboli studium při práci je v současnosti stále častější. Průzkum zjistil, že čtrnáct účastníků průzkumu studuje nebo v uplynulých třech letech studovalo vyšší odbornou nebo vysokou školu se zaměřením odpovídajícím své pracovní pozici. Žádný z oslovených úředníků nestuduje a ani v posledních třech letech nestudovalo vyšší odbornou nebo vysokou školu s jiným zaměřením než je jeho pracovní pozice. Osmdesát respondentů uvedlo, že vůbec nestuduje ani v posledních třech letech nestudovalo vyšší odbornou či vysokou školu.

Pro osmdesát respondentů, kteří odpověděli záporně, následovala podotázka. Ta měla za úkol zjistit, zda by dotazovaní přijali od svého zaměstnavatele nabídku možnosti zvýšení kvalifikace studiem na vyšší odborné nebo vysoké škole, která by podmiňovala jejich kariéerní postup. Odpovědi na tuto podotázku jsou v následující tabulce.

Tab. 14. Vyhodnocení podotázky k otázce č. 9

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	34	37%
NE, vysokoškolské vzdělání mám	13	14%
NE, o studium nemám zájem	46	49%
<b>Celkem</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

Třicet čtyři respondentů by bylo ochotno přistoupit na nabídku zaměstnavatele týkající se zvýšení kvalifikace studiem na vyšší odborné nebo vysoké škole, která by podmiňovala jejich kariérní postup. Třináct respondentů by nabídku zaměstnavatele nepřijalo, protože vysokoškolské vzdělání již má a téměř polovina dotazovaných odpověděla, že o studium nemá zájem. Nezájem o další studium, a nepomohla ani vidina lepšího pracovního místa či pracovního postupu, měli z devadesáti procent úředníci starší 36 let.

Z výzkumu tedy vyplývá, že s přibývajícím věkem klesá zájem o další vzdělávání. Tím nejsou myšleny kurzy, semináře a jiné vzdělávací akce, ale například vyšší odborné či vysokoškolské studium.

### 7.10 Vyhodnocení otázky č. 10: Využíváte k výkonu své práce odbornou literaturu?

Tab. 15. Vyhodnocení otázky č. 10

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO, často	62	66%
ANO, občas	32	34%
NE	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Tab. 16. Vyhodnocení podotázky k otázce č. 10

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Tištěná podoba	33	35%
Elektronická podoba	61	65%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Jak průzkum ukázal, všichni dotazovaní používají k výkonu své práce odbornou literaturu.. Dnešní moderní doba nabízí možnost odborné literatury v elektronické formě, proto podotázka zněla, zda respondenti dávají přednost tištěné podobě literatury, nebo podobě elektronické. Šedesát jedna dotázaných úředníků uvedlo, že dává přednost odborné literatuře v elektronické podobě a zbývajících třicet tři účastníků průzkumu uvedlo, že upřednostňuje literaturu ve formě tištěné.

Každá forma literatury má své výhody i nevýhody. Tištěný text je k dispozici kdykoliv a kdekoliv, je možné si do něj zapisovat poznámky a lépe se s ním manipuluje. Na rozdíl od elektronického textu je však nákladnější. Elektronický text je však svázán s počítačem a vyžaduje jistou zdatnost, práce s ním je obvykle obtížnější.

### **7.11 Vyhodnocení otázky č. 11: Je podle Vás ze strany zaměstnavatele dostatečně zajištěna aktualizace odborné literatury potřebné pro výkon vašeho povolání?**

Práce úředníka je spojena s téměř každodenní spoluprací s odbornou literaturou, proto je potřeba, aby byla zajištěna její aktualizace.

Je nutné, aby používaná literatura stále odpovídala posledním legislativním změnám a byla k dispozici všem úředníkům, kteří ji k výkonu své práce potřebují.

Šedesát tři respondentů uvedlo, že je dostatečně zajištěna aktualizace odborné literatury, kterou potřebují pro výkon svého povolání. Zbývajících třicet jedna účastníků průzkumu se zajištěním aktualizace odborné literatury není spokojeno, a myslí si, že tato aktualizace je nedostatečná.

Tab. 17. Vyhodnocení otázky č. 11

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	63	67%
NE	31	33%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

### 7.12 Vyhodnocení otázky č. 12: Jaké cesty byste navrhovali zaměstnavateli, aby se zlepšil systém vzdělávání ve Vaší organizaci?

Tab. 18. Vyhodnocení otázky č. 12

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Větší počet vzdělávacích akcí	26	23%
Větší informovanost od nadřízených	50	44%
Nevím, nedokážu to posoudit	20	18%
Nic, se stávajícím stavem jsem spokojený (á)	18	16%
Jiné.....	0	0%
<b>Celkem</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

V důsledku možnosti volby více odpovědí na tuto otázku jsou odpovědi následující: 44 % dotázaných spatřuje jako nejlepší cestu ke zlepšení systému vzdělávání větší informovanost od svých nadřízených, 23 % respondentů si myslí, že cestou vhodnou pro zlepšení systému vzdělávání by mohl být větší počet vzdělávacích akcí, 18 % oslovených tuto problematiku nedokáže posoudit a zbývajících 16 % úředníků nenavrhuje nic, protože je se stávajícím stavem systému vzdělávání spokojeno.

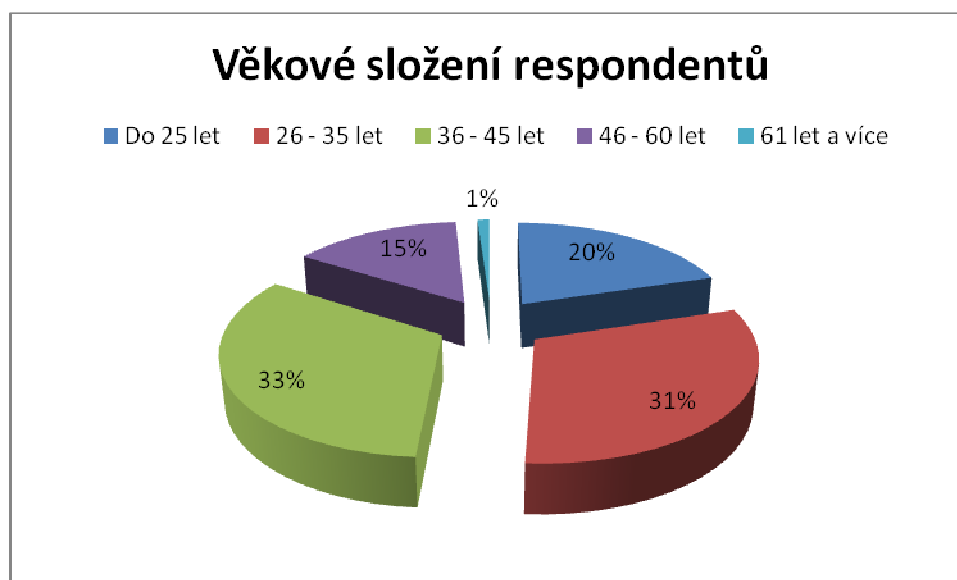
Jedná se o otázku polootevřenou s možností vyjádření vlastní myšlenky, názoru. I přesto, že byl průzkum anonymní, žádný z respondentů tuto možnost nevyužil a nenavrl žádné další cesty ke zlepšení systému vzdělávání.



### 7.13 Vyhodnocení otázky č. 13: Zařad'te se, prosím, do věkové kategorie.

Tab. 19. Vyhodnocení otázky č. 13

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 25 let	19	20%
26 - 35 let	29	31%
36 - 45 let	31	33%
46 - 60 let	14	15%
61 let a více	1	1%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



Obr. 5. Věkové složení respondentů

### 7.14 Vyhodnocení otázky č. 14: Jste muž, žena?

Tab. 20. Vyhodnocení otázky č. 14

	Absolutní četnost	Relativní četnost
MUŽ	24	26%
ŽENA	70	74%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo devadesát čtyři úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje všech věkových kategorií, z toho dvacet čtyři mužů (26 %) a sedmdesát žen (74 %).

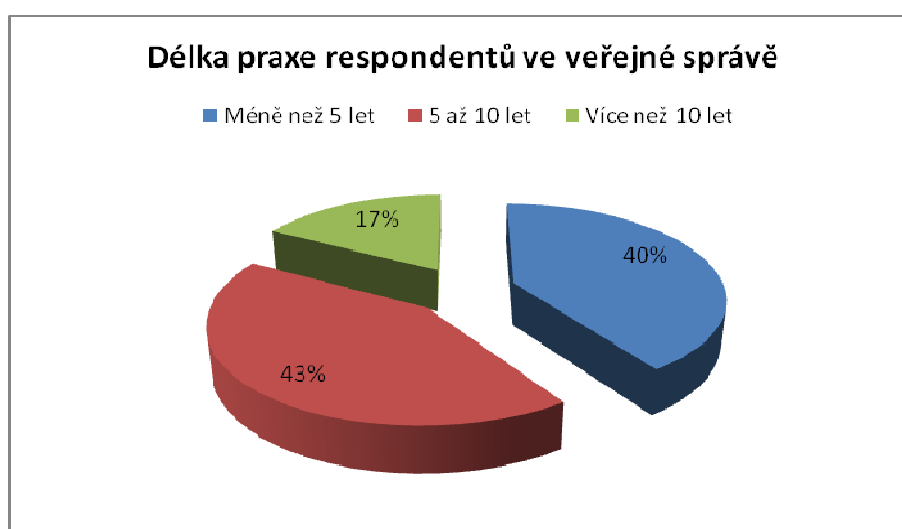
Největší skupinu tvořili dotázaní ve věku 36 – 45 let, a to 33 %. Naopak nejmenší skupinu tvořili respondenti ve věku 61 a více let jak ukazuje obrázek věkového složení respondentů (Obr. 5.).

### 7.15 Vyhodnocení otázky č. 15: Jak dlouho pracujete ve veřejné správě?

Tab. 21. Vyhodnocení otázky č. 15

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 5 let	38	17%
5 až 10 let	40	43%
Více než 10 let	16	40%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

Marketingového průzkumu se zúčastnilo 43 % respondentů pracujících ve veřejné správě pět až deset let, 40 % dotázaných uvedlo, že jsou zaměstnanci veřejné správy více než deset let a 17 % účastníků průzkumu pracuje ve veřejné správě méně než pět let.



Obr. 6. Délka praxe respondentů ve veřejné správě

### 7.16 Vyhodnocení otázky č. 16: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Tab. 22. Vyhodnocení otázky č. 16

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské	72	77%
Vyšší odborné	5	5%
Vysokoškolské	17	18%
<b>Celkem</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>



Obr. 7. Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

## 8 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM U VEDOUCÍCH ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ OLOMOUCKÉHO KRAJE A JEHO VYHODNOCENÍ

V předchozí kapitole jsem vyhodnocovala dotazník, který byl směřován úředníkům územních samosprávných celků Olomouckého kraje. Na druhou stranu mě zajímaly i názory vedoucích úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje. Informace od vedoucích úředníků územních samosprávných celků jsem se snažila získat pomocí několika způsobů sběru dat, a to osobní návštěvy, telefonických dotazů a emailové komunikace.

Pokud bych měla zhodnotit zkušenosti z jednotlivých metod, byly osobní návštěvy nejpřínosnější, avšak časově náročné a ne vždy v mých silách realizovatelné. Velký úspěch měla metoda sběru dat – emailová komunikace, která se ukázala jako velmi efektivní a pro vedoucí úřadů nejpříjemnější vzhledem k jejich časové vytíženosti. Telefonické dotazy jsem vyhodnotila jako rychlou a pohodlnou metodu, bohužel nákladnou.

Ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků vyplývá povinnost sestavit každému zaměstnanci plán vzdělávání úředníka v rozsahu nejméně osmnácti pracovních dnů po dobu následujících tří let. V souvislosti s tímto ustanovením mne zajímalo:

- zda je tato doba dostatečná,
- zda je problém smysluplně obsadit tento plán vzdělávání,
- jestli existuje nějaká statistika absolvovaných školení od vzniku tohoto zákona,

dále jsem se snažila zjistit, jaké jsou nejčastější problémy související se vzděláváním úředníků.

### 8.1 Plán vzdělávání úředníků

Striktní stanovení počtu dní v plánu vzdělávání úředníka je dle všech dotázaných nesmyslné a vzniklo z poslaneckého pozměňovacího návrhu, kdy ve vládním návrhu bylo původně stanoveno maximálně (nikoliv minimálně) osmnáct dnů. Obojí však považuji za špatné. Správné by dle mého názoru bylo, kdyby počet dní byl jen doporučen nebo by mohl být stanoven jako průměr pro všechny úředníky například na období tří let.

## 8.2 Sestavení plánu vzdělávání úředníka

Jak vyplynulo z průzkumu směřovaného k vedoucím úředníkům, ne vždy je jednoduché obsadit plán vzdělávání smysluplně. Na obecních úřadech jsou totiž úředníci, pro které je těžké sehnat adekvátní vzdělávací akce. Jedná se zejména o odbory a oddělení, kde mají zaměstnanci úzce vymezenou pracovní náplň a kde se tak často nemění legislativa. Jsou to převážně zaměstnanci správního odboru, kteří vykonávají pouze jednu agendu (cestovní doklady, občanské průkazy, řidičské průkazy, matriky, pokladny, podatelny) a oddělení majetku. Pro tyto agendy buď žádná školení neexistují, nebo se objevují jen ojediněle a to třeba pouze v Praze. Dále se také velmi těžko naplňují plány vzdělávání informatiků, kdy nabídka zajímavých a cenově výhodných kurzů je značně limitována.

Dotázaní uvedli, že velkou pomocí je možnost započítat do plánu vzdělávání i neakreditované vzdělávání jako jsou například jazykové kurzy nebo jiné kurzy a školení, které sice nemají akreditaci, ale jsou potřebné pro danou agendu a změnu legislativy.

V sestavení plánu hraje i roli legislativa a především změny v ní. Jsou období, kdy se legislativa v určitém oboru zásadně mění a v tomto případě by bylo potřeba pro úředníky, kterých se tyto změny dotýkají mnohem víc dnů vzdělávání a naopak jsou období, kdy to není potřeba vůbec.

Dále dotazovaní uvedli, že sice vedoucí úředníci dbají na to, aby úředníci plnili průběžně své vzdělávací povinnosti, přičemž ale obsahové stránce vzdělávacích akcí mnohdy není věnována dostatečná pozornost.

## 8.3 Statistiky absolvovaných školení

Zajímalo mě, zda si úřady vedou statistiky absolvovaných školení. Všichni dotázaní uvedli, že statistiky si od účinnosti zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, to je od 01.01.2003, rozhodně statistiky nevedli. Vedou si je přibližně za posledních tři až pět let. Jak uvedli, jedná se však o výhradně interní materiál, který mi bohužel nebyl nikdo ochotný poskytnout.

#### 8.4 Nejčastější problémy související se vzděláváním úředníků

Mezi nejčastější problémy související se vzděláváním úředníků respondenti pokládají zejména tyto problémy:

- malá nabídka cenově dostupných vzdělávacích aktivit pro zaměstnance zařazené v odděleních majetku, informatiky a ve správním odboru,
- nedostatečná nabídka kvalitních školení a kvalitních lektorů,
- neochota zaměstnanců se dále vzdělávat,
- stále se zvedající ceny za vzdělávací aktivity,
- nedostatečné vystavování osvědčení či potvrzení o absolvování vzdělávací aktivity ze stran poskytovatelů,
- systém zvláštní odborné způsobilosti – příprava je možná u více institucí, avšak zkoušení probíhá jen v Institutu pro místní správu v Benešově,
- absence jazykové přípravy úředníků, která je prozatím jen dobrovolná.

## 9 SWOT ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ OLOMOUCKÉHO KRAJE

SWOT analýza systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje navazuje na marketingový průzkum a vychází z poznatků a charakteristik hlavních pozitivních a negativních rysů vývoje Olomouckého kraje v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

Cílem SWOT analýzy je stanovit silné a slabé stránky systému vzdělávání úředníků a pojmenovat vnější příležitosti a ohrožení rozvoje Olomouckého kraje v oblasti lidských zdrojů.

### 9.1.1 Silné stránky

- dostatek kvalifikované pracovní síly
- ochota zaměstnanců územních samosprávných celků Olomouckého kraje dále se vzdělávat
- stabilní systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků
- dostatečná informovanost o připravovaných vzdělávacích akcích
- možnost výběru konkrétní vzdělávací akce
- práce s odbornou literaturou
- zajištění aktualizace odborné literatury
- hodnotící zprávy o absolvovaných vzdělávacích akcích a jejich kontrola nadřízenými

### 9.1.2 Slabé stránky

- nízká motivace úředníků k výkonům
- malá informovanost ze strany nadřízených zaměstnanců
- nedostatečné statistiky týkající se absolvovaných vzdělávacích akcí
- nedostatečná kontrola obsahové stránky vzdělávacích akcí ze strany vedoucích úředníků

- absence jazykové přípravy úředníků
- znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích jsou málo využívány pro další vzdělávání kolegů na pracovišti

### **9.1.3 Příležitosti**

- existující kapacita institucí pro vzdělávání dospělých
- legislativní úprava již existujícího zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů
- zařazení jazykové přípravy do plánu průběžného vzdělávání úředníků
- podpora osobního rozvoje úředníků ze strany zaměstnavatele

### **9.1.4 Ohrožení**

- neochota zaměstnanců územních samosprávných celků Olomouckého kraje dále se vzdělávat
- stále se zvedající ceny vzdělávacích aktivit
- dostupnost vzdělávacích aktivit pro některé typy úředníků
- nedostatek kvalitních lektorů
- nedostatek kvalitních vzdělávacích akcí
- striktně stanovená doba plánu vzdělávání úředníků
- nedostatečné vystavování osvědčení či potvrzen o absolvování vzdělávací aktivity ze stran poskytovatelů
- nedostatečná nabídka vzdělávacích akcí odpovídajících legislativním potřebám



## 10 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Realizovaný průzkum ať už u úředníků nebo vedoucích úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje vychází z cíle diplomové práce, který má za úkol zmapovat a provést analýzu systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje.

První část průzkumu – marketingový výzkum u úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje, realizovaná pomocí dotazníků, probíhala v prvním čtvrtletí roku 2010 na 94 respondentech z celkových 120 oslovených. Návratnost dotazníku tedy činila 78 %.

Navštívila jsem tyto územní samosprávné celky Olomouckého kraje:

- Krajský úřad Olomouc,
- Městský úřad Uničov,
- Městský úřad Šternberk,
- Městský úřad Šumperk,
- Městský úřad Jeseník,
- Městský úřad Zábřeh na Moravě,
- Městský úřad Litovel.

Dotazníky jsem rozdala a kde to bylo možné, snažila jsem se dohlížet na jejich správné vyplnění. Ve většině případů jsem se setkala s velkou ochotou a vstřícností ze strany úředníků při jejich vyplnění. Ti, kteří dotazník nevyplnili, nebyli neochotní, spíše časově zaneprázdnění.

Při výzkumu byly využívány primární informace získané přímo od jejich nositelů, tedy zaměstnanců územních samosprávných celků Olomouckého kraje, prostřednictvím metody dotazování s využitím dotazníků (Příloha PI). V úvodní části dotazníku jsem definovala cíl a důvod jeho existence, postup při jeho vyplňování, poděkování za vstřícnost respondentů k jeho vyplnění. Při sestavování dotazníku byly zvoleny srozumitelně formulované otázky, aby respondentovi bylo při prvním přečtení jasné, na co se ptám a nedocházelo k nedorozuměním.

Po uskutečnění dotazníkového šetření jsem analyzovala informace, které jsem jeho prostřednictvím získala.

Sběr se sestává ze samotného shromažďování dat. Tyto data jsem podrobila důkladnému rozboru a pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel jsem vypočítala jednotlivé ukazatele, které byly na závěr přehledně uspořádány do tabulek a grafů s připojeným textem a komentářem srozumitelně vysvětlujícím určitou situaci.

Statistika respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu, je podrobně vyhodnocena v tabulkách (Tab. 19), (Tab. 20), (Tab. 21), (Tab. 22) a graficky znázorněna na (Obr. 5), (Obr. 6) a (Obr. 7).

Souhrnně lze o respondentech zúčastněných na průzkumu konstatovat, že:

- dvě třetiny všech respondentů tvořily ženy,
- více jak polovinu tvořili dohromady respondenti ve věkových kategoriích 26-35 let a 36-45 let,
- podle vzdělání tvořili nejpočetnější skupinu úředníci se středoškolským vzděláním,
- podle délky praxe ve veřejné správě byla nejvíce zastoupena skupina s praxí 5-10 let.

Druhá část průzkumu – marketingový průzkum u vedoucích úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje, probíhal v březnu roku 2010. Tohoto průzkumu se zúčastnilo pět vedoucích úředníků (tajemníků nebo jejich zástupců), a to prostřednictvím telefonické komunikace, emailové komunikace a rozhovoru. Hlavním cílem této části průzkumu bylo zmapovat názory vedoucích úředníků především na sestavení plánu vzdělávání úředníka, jehož povinnost vyplývá ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Na základě informací získaných z obou částí průzkumu jsem sestavila SWOT analýzu.

## 11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ OLOMOUCKÉHO KRAJE

Po analýze dat získaných dotazníkovým průzkumem u úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje a průzkumem u vedoucích úřadů územních samosprávných celků Olomouckého kraje jsem dospěla k závěru, že průběžné vzdělávání úředníků má zásadní postavení v celém systému vzdělávání.

Toto vzdělávání také zaujímá největší podíl vzdělávacích aktivit, neboť ho mají za povinnost všichni úředníci bez rozdílu postavení (řadoví i vedoucí) a každý z nich má v souvislosti s průběžným vzděláváním sestaven plán vzdělávání. A právě tento plán je dle mého názoru velkým problémem v celém systému vzdělávání, konkrétně jeho striktně vymezená doba minimálně osmnácti dní na dobu tří let. Přesto, že je formálně sestavován plán vzdělávání konkrétním úředníkům, chybí jednoznačné určení obsahu a především charakteru vzdělávacích akcí ve vztahu ke konkrétním vykonávaným správním agendám. Těchto osmnácti předepsaných dnů se v praxi často naplňuje nepravidelně a většinou na poslední chvíli téměř „závodem“ o to, aby byl limit v předepsaném časovém úseku splněn. Tento postup dle mého názoru není správný. Minimálně nejsou finanční prostředky na vzdělávací akce vynaloženy hospodárně a účelně, neboť se kumulují se do konce tříletého období a mnohdy jsou vynakládány zbytečně.

Celému systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků by pomohla úprava stávajícího zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků, a to změnou vymezení doby vzdělávání ze současných minimálně osmnácti dní po dobu tří let například na doporučenou dobu osmnácti dní po dobu tří let, nebo na průměrnou dobu pro všechny úředníky.

Je důležité, aby měli úředníci možnost si sami vybrat vzdělávací akci a navrhnout svou účast nadřízenému, a to především díky tomu, že každému z úředníků vyhovuje jiná forma vzdělávacího kurzu nebo školení, a aby tyto vzdělávací akce odpovídaly legislativním potřebám vykonávaných agend. Problémem však zůstává dostupnost vzdělávacích aktivit pro některé typy úředníků a stále se zvedající ceny vzdělávacích aktivit.

Nedostatkem v systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je téměř absence jazykové přípravy úředníků, která zatím není podřízena plánu vzdělávání a je reali-

zována jen dobrovolně. Nicméně znalost nejméně jednoho světového jazyka na komunikační úrovni je v době, kdy jsme součástí EU, velmi důležitá.

Dále bych doporučila vedoucím úřadů vést si podrobné statistiky o absolvovaných vzdělávacích akcích, případně i statistiky hodnotících zpráv úředníků o již absolvovaných kurzech či školeních. Současný stav je takový, že někteří si statistiky o absolvovaných vzdělávacích akcích vedou, ale převážná většina územních samosprávných celků Olomouckého kraje je nevede.

Legislativní změny, které mají dopad na výkon jednotlivých správních agend, se také dotýkají procesu vzdělávání. Úředník musí postupovat při svém rozhodování v souladu s platnou legislativou, a je nutné mít k dispozici aktualizovanou odbornou literaturu, aby takto mohl postupovat. Jak bylo dotazníkovým průzkumem zjištěno, aktualizace odborné literatury není stoprocentně zajištěna.

Přestože závěry, které vyplývají z provedených průzkumů, nemají obecnější platnost, neboť charakterizují jen sledovanou problematiku vzdělávání úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje, tak z teoretických rozborů lze konstatovat, že systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v ČR zasazený do příslušného právního rámce je poměrně dobře nastaven a má jednoznačný charakter celoživotního vzdělávání úředníků. Okamžikem převzetí určité funkce vzniká povinnost být pro tuto činnost průběžně vzděláván. A díky tomu, že toto vzdělávání není jednoduchou záležitostí, je nutné považovat ho za neustálý proces, který je nutno stále zdokonalovat.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce na téma „Analýza systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje“ měla za úkol zmapovat a provést analýzu systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Pro pochopení všech důležitých souvislostí byla zpracována teoretická část práce zaměřená v jednotlivých kapitolách na vysvětlení základních pojmů a popis problematiky vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Je zde podrobně popsán systém vzdělávání úředníků územních samosprávných celků (kraje, obce), který je zasazen do příslušného legislativního rámce.

Metodou dotazníku byli osloveni úředníci vybraných územních samosprávných celků Olomouckého kraje. Celkem bylo rozesláno sto dvacet dotazníků, z nichž se vrátilo devadesát čtyři. Poměrně vysoká návratnost (78 %) vyplněných dotazníků od úředníků umožnila jeho téměř jednoznačné vyhodnocení. Rozbor jednotlivých otázek je přehledně zpracován v tabulkách a graficky znázorněn na obrázcích v praktické části této práce.

Další kapitolu praktické části tvořil průzkum u vedoucích úřadů územních samosprávných celků Olomouckého kraje realizovaný formou rozhovoru, telefonické a emailové komunikace. Snažila jsem se zjistit názory vedoucích úředníků na problematiku související s plánem vzdělávání úředníků, na problémy s obsazováním tohoto plánu, na evidenci statistik absolvovaných školení a další problémy související se vzděláváním úředníků.

Na základě realizovaných průzkumů jsem sestavila SWOT analýzu s cílem stanovit silné a slabé stránky systému vzdělávání úředníků a pojmenovat vnější příležitosti a ohrožení rozvoje Olomouckého kraje v oblasti lidských zdrojů.

V závěru práce jsem zrekapitulovala problémy týkající se dle mého názoru systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků Olomouckého kraje a navrhla doporučení, ze zlepšení systému vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů.

Vzhledem k tomu, že vzdělávání je proces celoživotní, a s postupující dobou přichází i nové trendy ve vzdělávání, nebude možné toto téma ani v budoucnu uzavřít.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] NOVOTNÝ, Vladimír. *Územní samospráva České republiky*. 1.vyd. Praha: CEVRO Institut, 2007. 69 s. ISBN: 80-86816-22-2.
- [2] Zákon č. 1/1993 Sb., Ústav ČR.
- [3] GROSPÍČ, J., LOUDA, T., VOSTRÁ, L. *Územní samospráva v České republice a v Evropě*. 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. 423 s. ISBN: 978-80-7380-028-4.
- [4] KOROTVIČKOVÁ, M., KUBÍNKOVÁ, M., ONISKO, J., SAMEK, V. *Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů s účinností od 1. 1. 2003. Zákon č. 312/2002 Sb.* 1.vyd. Praha: SONDY, s.r.o., 2002. 211 s. ISBN: 80-903134-2-6.
- [5] KALA, Tomáš a kol. *Management malé obce*. 1.vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2007. 72 s. ISBN: 978-80-7041-993-9.
- [6] REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. a kolektiv. *Obecná část vzdělávání vedoucích úředníků ÚSC*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2003. 153 s. ISBN: 80-210-3278-2.
- [7] KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. 1.vyd. Praha: LINDE Praha, a.s., 2007. 399 s. ISBN: 978-80-7201-665-5.
- [8] STÁVKOVÁ, J., DUFEK, J. *Marketingový výzkum*. 1.vyd. Brno: MZLU v Brně, 2004. ISBN: 80-7157-795-2.
- [9] *Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě, sborník příspěvků z konference*. 1.vyd. Karviná: Statutární město Karviná, 2007, 125 s. ISBN: 978-80-239-9777-4.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN: 80-7261-033-3.
- [11] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN: 978-80-247-1904-7.
- [12] Vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územně samosprávných celků.

- [13] *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz/>>.
- [14] *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě*, sborník příspěvků z konference. 1.vyd. Olomouc: Ministerstvo vnitra ČR, 2005, 179 s. ISBN 80-244-1142-3.
- [15] *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za rok 2008*, Ministerstvo vnitra ČR.
- [16] *Veřejná správa. Týdeník pro státní správu a samosprávu*. Vláda České republiky, Ministerstvo vnitra, 2008 – 2009. Praha: MV. ISSN 0027-8009.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Dělbba moci ve státě.....	16
Obr. 2 Cyklus systematického vzdělávání.....	26
Obr. 3 Forma informací o připravovaných vzdělávacích akcích.....	45
Obr. 4 Spokojenost dotázaných s podporou osobního rozvoje ze strany zaměstnavatele...47	
Obr. 5 Věkové složení respondentů.....	57
Obr. 6 Délka praxe respondentů ve veřejné správě.....	58
Obr. 7 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	59



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1	Vyhodnocení otázky č. 1.....	43
Tab. 2	Vyhodnocení podotázky k otázce č. 1:.....	44
Tab. 3	Vyhodnocení otázky č. 2.....	45
Tab. 4	Vyhodnocení otázky č. 3.....	46
Tab. 5	Vyhodnocení otázky č. 4.....	47
Tab. 6	Vyhodnocení otázky č. 5.....	48
Tab. 7	Vyhodnocení 1. části otázky č. 6.....	49
Tab. 8	Vyhodnocení 2. části otázky č. 6.....	50
Tab. 9	Vyhodnocení 3. části otázky č. 6.....	50
Tab. 10	Vyhodnocení 4. části otázky č. 6.....	51
Tab. 11	Vyhodnocení otázky č. 7.....	51
Tab. 12	Vyhodnocení otázky č. 8.....	52
Tab. 13	Vyhodnocení otázky č. 9.....	53
Tab. 14	Vyhodnocení podotázky k otázce č. 9.....	54
Tab. 15	Vyhodnocení otázky č. 10.....	54
Tab. 16	Vyhodnocení podotázky k otázce č. 10.....	55
Tab. 17	Vyhodnocení otázky č. 11.....	56
Tab. 18	Vyhodnocení otázky č. 12.....	56
Tab. 19	Vyhodnocení otázky č. 13.....	57
Tab. 20	Vyhodnocení otázky č. 14.....	57
Tab. 21	Vyhodnocení otázky č. 15.....	58
Tab. 22	Vyhodnocení otázky č. 16.....	59

## SEZNAM PŘÍLOH

PI     Dotazník využitý při marketingové výzkumu

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

*Vážená paní, vážený pane,*

*dotazník, který Vám předkládám, se týká marketingového výzkumu postojů zaměstnanců (úředníků) územně samosprávného celku Olomouckého kraje k systému vzdělávání úředníků územně samosprávných celků.*

*Dotazník je anonymní a získané informace budou sloužit pro potřeby průzkumu, který provádím v rámci své diplomové práce na téma: „Analýza systému vzdělávání úředníků územních samosprávných celků“ na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.*

*Pokud není uvedeno jinak, označte prosím jen jednu z uvedených odpovědí, která nejlépe vystihuje Váš postoj k dané problematice.*

*Velice Vám děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem.*

*Veronika Vlčková*

*studentka 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky*

*obor Hospodářská politika a správa*

*1. Dostáváte na pracovišti informace o připravovaných vzdělávacích akcích (seminářích, školeních, kurzech)? (označte prosím křížkem)*

- Ano, pravidelně*
- Ano, jen někdy*
- Ne*

*Pokud byla Vaše odpověď kladná, doplňte prosím, jakou formou?(lze označit více možností)*

- Písemně – pozvánka, informační brožura, nabídkový katalog apod.*
- Elektronicky*
- Ústně – od kolegy, nadřízeného*

2. Máte možnost si sami vybrat konkrétní vzdělávací akci související s Vaším pracovním zařazením (pracovní náplní) a navrhnout svoji účast svému nadřízenému? (označte prosím křížkem)

- Ano*
- Ne*

3. Je nabídka vzdělávacích akcí dostatečná a odpovídající legislativním potřebám vykonávané správní agendy? (označte prosím křížkem)

- Ano*
- Ne*
- Nevím, nedokážu to posoudit*

4. Jak jste spokojen (a) s podporou Vašeho osobního rozvoje ze strany Vašeho zaměstnavatele? (označte prosím křížkem)

- Velmi spokojen (a)*
- Spokojen (a)*
- Ani spokojen (a), ani nespokojen (a)*
- Nespokojen (a)*
- Velmi nespokojen (a)*

5. Považujete účast na vzdělávacích akcích za ztrátu času a zúčastňujete se jich jen proto, že Vám to ukládá zaměstnavatel?

- Rozhodně ano*
- Spíše ano*
- Spíše ne*
- Rozhodně ne*

6. Jaký průběh vzdělávací akce Vám vyhovuje? (označte prosím křížkem)

*Na vzdělávací akci zejména*

- Poslouchám a zapisuji si poznámky*
- Účastním se aktivně diskuze a přispívám k tématu svými zkušenostmi*

*Výklad problematiky na vzdělávací akci mi vyhovuje spíše*

- Teoretický (např. výklad dle právní normy)*
- Praktický (např. s příklady z praxe)*

*Považujete za správné si na závěr vzdělávací akce ověřit získané vědomosti např. formou testu?*

- Ano*
- Ne*

*Požaduje po Vás nadřízený hodnotící zprávu o absolvované vzdělávací akci?*

- Ano*
- Ne*

*7. Využíváte své znalosti a zkušenosti získané na vzdělávacích akcích pro další vzdělávání svých kolegů na pracovišti?*

- Ano*
- Ne*

*8. Dle § 17 zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků vyplývá povinnost sestavení plánu vzdělávání úředníka podle časového rozvrhu, který má být realizován v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu 3 let. Zdá se Vám tento plán dostatečný? (označte prosím křížkem)*

- Ano*
- Ne*
- Nevím*

*9. Studujete nebo v uplynulých 3 letech jste studovali vyšší odbornou školu nebo vysokou školu při zaměstnání? (označte prosím křížkem)*

- Ano, se zaměřením odpovídajícím mé pracovní pozici*
- Ano, s jiným zaměřením*
- Ne*

*Byla-li Vaše odpověď záporná, otázka pokračuje.*

*Pokud by Vás zaměstnavatel oslovil s nabídkou možnosti zvýšení kvalifikace studiem na vyšší odborné či vysoké škole podmiňující Váš kariérní postup, přijali byste ji?(lze označit více možností)*

- Ano*
- Ne, vysokoškolské vzdělání již mám*
- Ne, o studium nemám zájem*

10. Využíváte k výkonu své práce odbornou literaturu? (označte prosím křížkem)

- Ano, využívám ji často*
- Ano, využívám ji občas*
- Ne*

*Pokud byla Vaše odpověď kladná, vyberte, prosím, jakou podobu odborné literatury preferujete? (označte prosím křížkem)*

- V tištěné podobě*
- V elektronické podobě*

11. Je podle Vás ze strany zaměstnavatele dostatečně zajištěna aktualizace odborné literatury potřebné pro výkon Vašeho povolání? (označte prosím křížkem)

- Ano*
- Ne*

12. Jaké cesty byste navrhovali zaměstnavatelé, aby se zlepšil systém vzdělávání ve Vaší organizaci? (můžete označit více možností)

- Větší počet vzdělávacích akcí*
- Větší informovanost od nadřízených*
- Nevím, nedokážu to posoudit*
- Nic, se stávajícím stavem jsem spokojený (á)*
- Jiné.....*

13. Zařad'te se, prosím, do věkové kategorie. (označte prosím křížkem)

- do 25 let*
- 26 – 35 let*
- 36 – 45 let*
- 46 – 60 let*
- 61 let a více*

14. Jste  *muž*  *žena* (označte prosím křížkem)

15. Jak dlouho pracujete ve veřejné správě? (označte prosím křížkem)

- méně než 5 let*
- 5 – 10 let*
- více než 10 let*

*16. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání. (označte prosím křížkem)*

- středoškolské vzdělání*
- vyšší odborné vzdělání*
- vysokoškolské vzdělání*

*Ještě jednou Vám velice děkuji za trpělivost a poctivé vyplnění tohoto dotazníku.*