

# **Hodnocení vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky na Městském úřadě Uherský Ostroh**

Radka Galušková

---

Bakalářská práce

2020



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: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Radka Galušková  
Osobní číslo: M16849  
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: Veřejná správa a regionální rozvoj  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Hodnocení vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky  
na Městském Úřadě Uherský Ostroh

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I) Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se tématu vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na etické jednání ve veřejné správě.

II) Praktická část

- Analyzujte a vyhodnoťte současný stav aktivit a působení městského úřadu ve vzdělávání zaměstnanců.
- Analyzujte možnosti efektivního vzdělání zaměstnanců v oblasti obecní samosprávy.
- Navrhněte vhodné řešení implementace etiky do vzdělávání zaměstnanců v oblasti obecní samosprávy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- GEURAS, Dean. a Charles. GAROFALO. *Practical ethics in public administration*. Vienna, VA: Management Concepts, 2010, 362 p. ISBN 978-156-7262-957.
- HEGER, V. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
- POMAHAČ, R. a kol. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2013, 315 s. ISBN 978-80-7400-447-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.**  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA

## BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30. června 2020

Jméno a příjmení: Radka Galušková

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá hodnocením vzděláváním v oblasti etiky na Městském úřadu Uherský Ostroh. V teoretické části upřesňujeme pojmy veřejná správa, vzdělávání a etika. Rozdělujeme členění jednotlivých pojmů. V kapitole vzdělávání si představujeme obecné fáze vzdělávání dospělých a následně se zaměříme na vzdělávání ve veřejné správě. Následuje třetí část etika, kde rozebereme vznik neetického jednání, morální chování a etika ve veřejné správě. V praktické části charakterizujeme Městský úřad Uherský Ostroh a komplexní vzdělání na pracovišti. V kapitole vzdělávání pracovníků je zahrnut i dotační program, kterého se město účastnilo. Cílem této práce je zjistit, zda občané vyžadují změnu v etickém chování zaměstnanců a jak vnímá potřeby zaměstnanců samotný tajemník města. Následně je vypracována ze zjištěných skutečností SWOT analýza a navržena doporučení o zařazení etické oblasti do vzdělávání úředníků.

Klíčová slova: etika, hodnocení vzdělávání zaměstnanců, etické jednání, Městský Úřad Uherský Ostroh

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis deals with the evaluation of education in the field of ethics at the Municipal Office of Uherský Ostroh. In the theoretical part we specify the concepts of public administration, education and ethics. We divide the division of individual concepts. In the chapter on education, we present the general phases of adult education and then focus on education in public administration. The third part of ethics follows, where we discuss the origin of unethical behavior, moral behavior and ethics in public administration. In the practical part we characterize the Municipal Office of Uherský Ostroh and comprehensive education in the workplace. The chapter on employee training also includes a subsidy program in which the city participated. The aim of this work is to find out whether citizens require a change in the ethical behavior of employees and how the city secretary himself perceives the needs of employees. The aim of this work is to find out whether citizens require a change in the ethical behavior of employees and how the city secretary himself perceives the needs of employees.

Keywords: ethics, evaluation of employee training, ethical conduct, Municipal Office of Uherský Ostroh

Děkuji paní Ing. Lucii Tomancové, Ph.D., za profesionální přístup a vedení mé bakalářské práce, za velmi užitečné rady, za její vstřícnost a celkovou podporu v průběhu zpracování. Dále chci poděkovat za spolupráci Městskému úřadu Uherský Ostroh, panu Ing. Pavlu Fiantovi za poskytnutý rozhovor a občanům města za zúčastnění výzkumného šetření. Velké díky patří také i mé rodině, která pro mě byla vždy oporou ve studiu.

*„Žij, jako bys měl zítra umřít, a vzdělávej se, jako bys měl žít navždy.“*

Mahátma Gándhí

# OBSAH

<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>5</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 VEŘEJNÁ SPRÁVA .....</b>	<b>12</b>
1.1 ROZDĚLENÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	12
1.2 CÍLE VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	13
1.2.1 Veřejná odpovědnost.....	13
<b>2 VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>15</b>
2.1 FÁZE VZDĚLÁVÁNÍ .....	15
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY .....	17
2.2.1 Vstupní vzdělávání.....	17
2.2.2 Průběžné vzdělávání.....	18
2.2.3 Zvláštní odborná způsobilost .....	18
2.2.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.....	18
2.2.4.1 Socializace na pracovišti.....	19
2.2.4.2 Vzdělávání manažerů veřejné správy .....	19
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIK ZAMĚSTNANCŮ K ETICKÉMU JEDNÁNÍ .....	20
<b>3 ETIKA .....</b>	<b>21</b>
3.1 NEETICKÉ JEDNÁNÍ.....	22
3.2 MORÁLNÍ CHOVÁNÍ .....	22
3.2.1 Kantův morální zákon .....	23
3.3 ETIKA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....	24
3.3.1 Základní povinnosti úředníka.....	25
3.3.2 Etické kodexy.....	25
3.3.2.1 Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy .....	26
3.3.3 Úřad VS občan .....	27
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>28</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ MĚSTSKÉHO ÚŘADU .....</b>	<b>29</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU .....	30
4.2 VZDĚLÁNÍ A ŠKOLENÍ PRACOVNÍ.....	30
4.2.1 Podmínky pro přijetí nového zaměstnance .....	33
4.2.2 Projekt na vzdělávání úředníků, volených orgánů a zastupitelů v Mikroregionu Ostrožsko-Veselsko .....	33
4.3 ROZPOČET NA VZDĚLÁVÁNÍ MĚSTA UHERSKÝ OSTROH .....	43
<b>5 VÝZKUMNÉ POZNATKY.....</b>	<b>45</b>
5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO OBČANY .....	45
5.1.1 Vyhodnocení dotazníku .....	52
5.2 ROZHOVOR S TAJEMNÍKEM MĚSTA UHERSKÝ OSTROH.....	53
5.2.1 Výsledky rozhovoru .....	54
<b>6 SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>55</b>

<b>7 DOPORUČENÍ.....</b>	<b>56</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>59</b>
<b>SEZNAM INTERETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>



## ÚVOD

Etika, která je nedílnou součástí pro vystupování jakéhokoliv jedince. Protože právě to, jak se chováme ke společnosti o nás vypovídá úsudek, jací jsme. Je zřejmé, že je potřeba pro zaměstnance veřejné správy zapůsobit na první dojem a zvedat celkovou úroveň příslušného úřadu. Proto profesionální vystupování patří mezi důležitý prvek u pracovních pozicích, které jsou v kontaktu s lidmi. Občan daného města si musí být jistý, že úředník jedná vždy ve prospěch společnosti a snaží se, co nejvíce vyhovět návštěvníkům úřadu.

V etice nastává několik zajímavých témat, se kterými se setkáváme na navštěvovaných institucích, a právě etika nastavuje hranice, jak se správně mají chovat zaměstnanci veřejné správy a hlavně, co nesmějí dělat na svých pracovních pozicích. Existují pravidla podle, kterých mají pracovníci postupovat, avšak nastávají také situace, kdy jim jsou pravidla nastaveny jen komplexně a nejsou nastaveny pravidla z oblasti etiky. Zde si můžeme položit otázku, zda v tak náročných pozicích, jako jsou úředníci někteří nemají povinnost splňovat etické kodexy. Zda by nebylo efektivnější pro celkový výstup zaměstnanců zapracovat na etickém jednání, a hlavně zařadit oblast etiky do běžného vzdělávání úředníků i těch, kteří tuto povinnost nemají ze zákona.

Hlavním problémem, a to je oblast etiky ve veřejné správě, kterým se zabývám v bakalářské práci je nedostatek vzdělávání pro etické jednání ve veřejné správě. Avšak nelze jednoznačně určit, že stanovený problém vzniká právě z výše uvedeného důvodu. Tento faktor ovlivňuje více oblastí, a hlavně zaleží na každém jednotlivci, na nastavených pravidlech na pracovišti a v poslední řadě na nadřízených.

Při zpracování této bakalářské práce se snažím najít způsob na zlepšení úrovně ve vzdělávání v oblasti etiky, celkového rozvoje osobnosti a nastaveným etických pravidlech.

V teoretické části popisují význam etiky ve veřejné správě, povinnosti úředníků a etické kodexy z použitých publikací. V praktické části se zaměřuji na analýzu vzdělávání úředníků Městského úřadu Uherský Ostroh a zvýšení stupně etického vystupování pracovníků příslušného úřadu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce bude analyzovat, zda jsou vzniklé etické problémy v chování úředníků města Uherský Ostroh. Každý z nás má nedostatky a úředníci jsou také jenom lidé, ale je důležité, aby se zlepšila úroveň v oblasti etiky ve veřejné správě.

Z dostupné české a zahraniční literatury a internetových zdrojů podložených v teoretické části jsem pro zjištění výsledků použila dotazníkové šetření, kdy jsem hlavně využívala oslovení přes sociální síť, ve kterém měli občané zhodnotit celkový výstup zaměstnanců Městského úřadu Uherský Ostroh. Dále jsem hovořila s tajemníkem města Uherský Ostroh, který má přehled o chodu úřadu i o pracovnících a vytvořila jsem zajímavý rozhovor.

Problémy jsem zhodnotila SWOT analýzou, kde jsou rozepsané zjištěné informace. A posléze jsou navrhnutá řešení, jak zavést etiku do vzdělávání a nastavit jednoznačná pravidla pro úředníky.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Správa jednotlivých subjektů veřejné správy je správou státu. A pojem veřejná správa spadá do oblasti správního práva, kde tvoří podstatnou část. (Průcha, 2012, s. 48)

Podle Mužíka (2012, s.172) „*je veřejná správa chápána jako určitý druh činnosti ve smyslu zpracování, a to činnosti uskutečňované ve veřejném zájmu. Tyto činnosti jsou plně vázány právním řádem České republiky.*“

Veřejnou správu si můžeme spojit s výrazy organizační pojetí, kdy se jedná o orgány veřejné správy (správní orgány), kdy vykonávají veřejnou správu a funkčním pojetí, kdy se jedná o uzákoněné činnosti při výkonu výše uvedených orgánů. (Průcha, 2012, s. 50-51)

Heger (2012, s. 42) tvrdí, že „*Vývoj civilizace směřuje od přímého fyzického ovládnutí určitého území a skupin osob, které na něm trvale žijí, k rozdělování moci mezi větší počet subjektů (což můžeme považovat za formu dělby práce) a k používání méně silových, spíše nepřímých a symbolických metod vládnutí.*“

Nicméně Morstein-Marx uvádí, že „*člověk chce stále od správy tím více a více, čím méně a méně o ní ví a rozumí jí*“ a „*vždy, když se chceme (v dobře míněné snaze poznat veřejnou správu) něčeho pevného zachytit, strhne se na nás vír nejednoznačnosti a mnohvrstevnatosti. Veřejnou správu nelze rozumně studovat, aniž bychom si uvědomovali, že studujeme instituci, tedy omezení, které utváří ekonomické chování lidí. Ekonomický člověk by chtěl rozhodovat racionálně, ale rozhoduje jako správní člověk s omezenou racionalitou.*“ (Pomahač, 2013, s. 29)

### 1.1 Rozdělení veřejné správy

Veřejnou správu můžeme dělit na státní správu, která je výhradně vykonávána státem a samosprávou, kdy výkon veřejné správy mají na starosti veřejnoprávní subjekty.

Státní správu v rozšířeném smyslu označujeme jako osu veřejné správy. Dále se státní správu můžeme rozdělit na přímou a nepřímou. Přímo státní správu vykonávají organizační složky státu. Nepřímou státní správu vykonávají ti, kterým byla státní moc přidělena zákonem nebo organizačním rozhodnutím. (Pomahač, 2013, s. 56)

Naopak výkon veřejné správy jinými veřejnoprávní subjekty se nazývá samosprávou. A veřejnoprávní subjekty jsou označovány za veřejnoprávní korporace. Územní samospráva je poměrně nový pojem a jako taková začala v Evropě fungovat až v průběhu 19. století a

na začátku 20. století. Vznik samosprávy je inspirován francouzskou revolucí z 18. století, revoluce však nedosáhla úspěchu a až od 30. let 20. století začala postupná demokratizace. (Průcha, 2012, s. 65)

## 1.2 Cíle veřejné správy

Od soukromého sektoru se veřejná správa liší hlavně tím, že výsledkem práce není dosažení zisku, ale dosažení užitku, jinými slovy také veřejný zájem, veřejný blahobyt. Pojem jako takový není nijak právně upraven, atak můžeme říci, že je to neurčitý výraz správního práva. Podmětem veřejného blahobytu je veřejnost nebo zájmy společnosti. Oproti tomu, nemusí vždy platit, že veřejný zájem spadá na zájem celé společnosti. Vyjmenované „*zájmy nesmějí být v rozporu s platnými právními předpisy.*“ (Průcha, 2012, s. 55) Určení, zda se jedná o veřejný zájem přísluší pouze orgánům veřejné správy, a to o jaký orgán správního práva se určuje podle rozhodujícího práva v souvislosti s projednávanou věcí. Nejsložitější je tomu v soudnictví, kdy se musí hlavně zohlednit právní otázky. (Průcha, 2012, s. 56)

Pro udržení veřejného zájmu je nezbytný demokratický systém, ve kterém budou fungovat veřejné instituce se zaměstnanci veřejné správy. (Chapman, 2003, s. 113)

### 1.2.1 Veřejná odpovědnost

Podstatné je přiznat si, že odpovědnost ve veřejné správě je významná. Je také potřeba si uvědomit, že vznikají vzájemné konfliktní funkce. Podle Aucoina a Heitzmana existují tři funkce odpovědnosti ve veřejné správě. V první řadě jde o kontrolu používání veřejné moci nesprávně nebo zneužívání moci. Poté následuje dodržování veřejného práva a využívání veřejných zdrojů. Poslední funkce slouží ke zlepšení úrovně vzdělání a komunikace. Pokud se podíváme do literatury, tak je zde dost pojmů, které jsou nepravdivé nebo v dnešní době neplatí, a navíc literatury pro odpovědnost veřejné správy není tolik. „*Odpovědnost ve správně právním systému je spojena s legalitou veřejné správy – zda veřejná správa funguje v souladu s legislativně nastaveným rámcem.*“ (Pomahač, 2013, s. 226) Jiná definice odpovědnosti vznikla díky New public managementu. Podnikatelské subjekty začaly poskytovat veřejné služby, dříve mohl pouze veřejný subjekt nabízet veřejné služby. Konečným uživatelům jako zákazníkům se nezdají být tyto druhy odlišné, avšak existují mezi nimi určité rozdíly. (Chapman, 2003, 255 s.)

Podle přístupu Romzekové, která se snaží odpovědnost veřejné správy trochu zjednodušit. Můžeme tedy veřejnou odpovědnost dělit na hierarchickou, legální, profesionální a politic-

kou odpovědnost. Hierarchická odpovědnost kontroluje výkon podřízených zaměstnanců samosprávy. Legální odpovědnost hodnotí technický soulad mezi dvěma subjekty s podobnou funkční samostatností. Profesionální odpovědnost se zaměřuje na výkon jednotlivce a posuzuje jeho nastavené zvyklosti. Politická odpovědnost reaguje na požadavky politiků, klientů nebo veřejnosti. (Pomahač, 2013, s. 228)

## 2 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je nedílnou součástí rozvoje lidské osobnosti, znalostí, schopností a dovedností. Osobně si myslím, že rozvoji zaměstnanců není kladen takový důraz jako výkonu. Pokud se zaměstnanci budou více vzdělávat, můžou dosáhnout kariérního růstu, který je v podniku velmi důležitý. V případě, že přijímáme nového zaměstnance, musíme ho zaučit na dané pozici, tudíž dochází ke vzdělávání. Avšak je potřebné přijímat a vzdělávat nové i stávající pracovníky, jelikož spousta ze zkušených zaměstnanců odchází například do důchodu. V tuto chvíli je opravdu problém, pokud není zaučený pracovník na jeho pozici nebo ještě hůř, není ani předpokládán uchazeč o pracovní místo. Můžeme tomu předcházet, pokud budeme průběžně vzdělávat zaměstnance, aby v takovém případě byl alespoň jeden člověk schopný převzít pracovní činnost, nebo alespoň zastoupit. V praxi je velký problém obsadit některé pozice, většinou to bývá právě z výše uvedeného důvodu.

Vzdělávání můžeme chápat jako organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Podle Hroníka (2007, s.31) zjistíme, že se něčemu novému učíme, aniž bychom se museli vzdělávat. S tím souvisí i to, že se učíme zlovykům, které nejsou pro naši osobnost přínosem. Existují činnosti, které nám napomáhají se rozvíjet, ale nejedná se jen o vzdělávání.

Představíme si tři formy, které využíváme pro vzdělávání pracovníků. Presentujeme ho jako individuální vzdělávání a jedná o studium samostatné (odborné časopisy, knihy nebo rubriky zaměřené na vzdělávání na intranetu). Dále známe interní vzdělávání, u kterého školí jednotlivé zaměstnance interní lektor. Opakem je externí vzdělávání, při kterém využíváme externí instituce (vzdělávací agentury) a lektory pro rozvoj znalostí a dovedností pracovníků. (Vodák, 2011, s.113)

### 2.1 Fáze vzdělávání

#### 1. Identifikace potřeb vzdělávání

V první fázi zjistíme, jaké znalosti, dovednosti, schopnosti zaměstnanec postrádá. Jedná se o analýzu rozvojových potřeb a probíhá ve třech úrovních na úrovni společnosti (analýza fluktuace, sociální plány, motivační programy), na úrovni profese a pracovního místa (analýza pracovního postupu pozice), na úrovni jedince (analýza individuálního rozvoje jedince). Při analýze rozvojových potřeb se využívají jednotlivé techniky: analýza rozptylu, dotazování při hodnotícím rozhovoru, dotazování zaměstnanců a zákazníků, cílené rozhovory s manažery, hodnocení dotazníků, monitorování porad a diskuzí, development centra.

Výsledkem první fáze si musíme ujasnit, kdo bude vzděláván a v čem bude vzděláván. (Vodák, 2011, s. 42)

## 2. Plánování

V první řadě podstatné určit si okruhy nebo témata, abychom vyhověli potřebám pracovníků a zajistili posun jejich znalostí. Dále potom určíme, kteří zaměstnanci vyžadují školení a jakým způsobem budou zaměstnanci proškoleni. Následuje režim vzdělávání, kdy si určíme, zda se bude jednat o školení v pracovní době nebo mimo pracovní dobu, jak dlouho bude trvat školení a jestli se bude školení pravidelně opakovat. Poté vybereme příslušnou instituci, která bude vzdělávat zaměstnance a prostor, kde bude školení probíhat. Dále si stanovíme rozpočet, který by měl obsahovat 3 složky a určíme, zda se bude jednat o fixní, variabilní nebo rezervní náklady. (Bartoňková, 2010, s. 116)

## 3. Realizace

Nejprve si stanovíme cíle, kterých chceme dosáhnout. Cíle dělíme na programové a vzdělávací akce. Programové cíle se týkají celého vzdělávacího programu a cíle kurzu (vzdělávací akce) zahrnují cíle jednotlivých aktivit, které se mohou dále rozkládat do dílčích cílů. Dále vytvoříme program, kterým se bude školení řídit a vytvoříme motivační systém pro pracovníky. (Vodák, 2011, s. 99) Je zřejmé, že nastavíme metody vzdělávání. Známe metody vzdělávání při výkonu práce (instruktáž, asistování, práce na projektu, rotace práce, rozšíření a obohacování úkolů, koučování, mentorování, konzultace), mimo výkon práce (přednáška, seminář, demonstrování, workshop (případová studie), brainstorming (brainwriting), simulace, development centre, outdoor training) a na rozhraní (pracovní porady, samostudium (distanční vzdělávání), e-learning, firemní/podnikové poradenství, action learning, trainee programs). Vybereme jednotlivé zaměstnance, kteří nejvíce potřebují školení a určíme lektory, kteří budou vybrané zaměstnanci vzdělávat. (Bartoňková, 2010, s. 155)

## 4. Vyhodnocení výsledků

V rámci vyhodnocování reakcí posuzuje, zda jsou pracovníci schopni učit se novým věcem a pozitivní přístup, zda jsme vytvořili příjemné prostředí pro školení, dále se snažíme pracovníky zbavit stresu a obav, podporujeme při školení tvořivé vyučovací metody, skupinové práce při školení a individuální styly výuky zohledněné podle potřeb účastníků. Při vyhodnocování nárůstu vědomostí hodnotíme celkový posun zaměstnance, nejedná se o po-



sun při pracovní pozici, ale důležité je, jakých poznatků nabyt při školení. Naopak u vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce určujeme, jakého posunu dosáhl jednotlivý pracovník při pracovním výkonu. Celkovou efektivitu podniku hodnotíme u vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku. Přičemž není důležitý jednotlivý posun pracovníků, ale posun týmu a hlavním cílem, je zjistit, co tato změna přinesla podniku. V poslední fázi vyhodnocování změn v kultuře podniku se jedná o posun ve výkonu a v chování zaměstnanců, ať už se jedná o oddělení na pracovišti nebo interních a externích zákazníků. (Vodák, 2011, s. 141-142)

## 2.2 Vzdělávání úředníků veřejné správy

Jak uvádí ve své knize Mužík (2012, s. 173), že již od roku 1989 prochází vzdělávání úředníků změnami. Během dvaceti let se podstatně změnil přístup, kdy je potřeba využívat schopnosti každého zaměstnance, efektivně rozvíjet zaměstnance veřejné správy, účinně řídit úředníky, hledat nové nástroje pro komunikaci, odměňování a udržení pracovníků. V zákoně 312/2002 Sb., se dozvíme o „*vytvoření profesionálního úřednického sboru, který zajistí kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné moci.*“ Profesionalizace klade důraz na odborné vzdělávání zaměstnanců, aby mohli lépe vykonávat svou pracovní činnost a s tím souvisí i vyšší ohodnocení vzdělaných úředníků. Profesionalizace zaměstnanců samosprávy byla jedna z podmínek pro vstup do Evropské Unie, kdy hlavním cílem bylo vytvořit rezervy pro úřady veřejné správy. „*Prostředkem k dosažení vyšší úrovně úředníků územních samosprávných celků je zejména rozšířený systém jejich vzdělávání.*“ Ve výše uvedeném zákoně nalezneme podmínky zvláštní odborné způsobilosti, kde jsou nově i rozvedeno vstupní vzdělávání a vzdělávání vedoucích pracovníků. Dále zákon určuje, že nesmí být zaujati zaměstnanci územní samosprávy na vybraných institucích.

### 2.2.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělání podle Pracovního řádu a Zákona č.312/2002 Sb. § 19 slouží k tomu, aby nový zaměstnanec veřejné správy osvojil veškeré potřebné znalosti v oblasti veřejné správy a v oblastech spojených s veřejnou správou, dále potom k získání základních poznatků pro používání informačních technologií, také ztotožnění se z pracovní pozicí (organizační a komunikační schopnosti) a seznámení se s pracovní náplní, posléze samostatné vykonávání činnosti, při které se musí řídit právem, povinnostmi a pravidly etiky úředníka.

Vstupní vzdělávání je potřeba ukončit do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Osvědčení o vykonání vstupního vzdělání, vydává vzdělávací organizace v podobě osvědčení. Úředníci se zvláštní odbornou praxí tvoří jedinou výjimkou pro neúčast na vstupním vzdělávání. (Česko, 2002)

### 2.2.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání podle Pracovního řádu a Zákona č. 312/2002 Sb. § 20 určuje prohlubování znalostí k výkonu pracovní činnosti. Z pravidla pracovník absolvuje kurz, pro získání nových poznatků nebo se může jednat jen o zlepšení jazykových znalostí. Vedoucí úřadu určuje účast na kurzech podle potřeb územního samosprávného celku, dále podle vzdělávacího plánu. Účast na kurzu je povinná a prokazuje se osvědčením, které pořádá a vydává příslušný vzdělávací institut. (Česko, 2002)

### 2.2.3 Zvláštní odborná způsobilost

*„Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem.“*

Zvláštní odborná způsobilost podle Zákona č. 312/2002 Sb. § 21 stanovuje úředníky, kteří prokázali prokazatelně získanou odbornou způsobilost. Činnost může také vykonávat úředník, který nesplňuje výše uvedenou podmínku, a to pouze v případě, že pracovní poměr nesmí trvat déle než 18 měsíců (buď od vzniku pracovního poměru nebo ode dne nástupu do práce), anebo *„splňuje-li podmínky stanovené v § 34 odst. 1 nebo v § 43 odst. 10.“*

Ověření zvláštní odborné způsobilosti je na základě odborné zkoušky a úspěšně dokončenou zkoušku prokazuje osvědčením.

Zvláštní odborná způsobilost se dělí na dvě části. První část obecná obsahuje teoretické znalosti veřejné správy a druhá část zvláštní obsahuje odborné znalosti pro výkon správní činnosti. (Česko, 2002)

### 2.2.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Každý vedoucí pracovník musí mít splněno vzdělávání pro vedoucí pracovníky, kdy příslušná instituce vydá osvědčení o vykonání kurzu. Tento kurz musí vedoucí pracovník úspěšně dokončit do 2 let od začátku plnění pracovních povinností vedoucího zaměstnance.

Vzdělávání úředníků se dělí na dvě části, kdy obecná část poskytuje vědomosti a praktické informace pro vedení úředníků. Zatímco zvláštní část se specifikuje na pracovní náplň podřízených pracovníků.

Při dokončení výše uvedeného vzdělání pro vedoucí pracovníky, se úředník zavazuje zůstat na pracovní pozici po dobu 3 let. Pokud tato podmínka nebude splněna pracovník musí uhradit školení v plné výši, anebo pokud splní podmínky jen z části, náklady na zaplacení se zkracují.

Výše uvedené podmínky vzdělávání platí také pro vedoucích úřadů. (Česko, 2002)

#### ***2.2.4.1 Socializace na pracovišti***

Nedílnou součástí vzdělávání je adaptace, která se dělí na pracovní, kdy se zaměstnanec učí pracovní náplň a osvojuje si pracovní postupy pro výkon pracovní činnosti, dále je potom sociální adaptace, kde se zaměřujeme na sociální citění ve firmě, a hlavně začlenění nového pracovníka do kolektivu. Tyto dvě části adaptace spolu souvisí a nelze je oddělit. Pro zvládnutí adaptačního procesu je podstatní, aby nový zaměstnanec úspěšně zvládl obě roviny adaptace. Adaptační plán obsahuje jak průběh zaškolení nového zaměstnance. Adaptační plán začíná ještě před nástupem do pracovního poměru, kdy se zaměstnanec seznámí se strukturou podniku. Dále je potřeba ještě před nástupem na pracovní pozici splnit povinná školení. Poté si v jednotlivých fázích nastavíme v časových intervalech, jakých chceme dosáhnout cílů, dále zaměstnanec podstupuje průběžné hodnocení na základě rozhovoru s nadřízeným. Konečným výstupem adaptace je splnění stanovených cílů a vyhodnocení, kdy se posuzují znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka během adaptačního procesu. (Vajner, 2007, s. 93,94)

#### ***2.2.4.2 Vzdělávání manažerů veřejné správy***

Záleží samozřejmě na tom, co vyučují studijní obory, které se zaměřují na veřejnou správu. Studium je spíše všeobecné než přímo zaměřené na veřejnou správu. Studenti absolvují více přednášek než seminářů, což neprospívá ke zdokonalení dovedností a aplikaci v praxi.

Pojem manažer měst vznikl v USA již na počátku 20. století, funguje i v Evropě. Popíšeme si jednotlivé pozice, v kterých se může manažer nacházet. Role učitele jako manažera doporučuje radě a komunitě návrhy a opatření. Dále manažer může být osoba, která naslouchá a komunikuje se zaměstnanci, radními, občany i podnikateli. Ale jedná se o situaci, která nastává ještě předtím, než se vypracují návrhy a doporučení nebo před přijímáním

rozhodnutí. Také se jedná o roli facilitátora, který napomáhá při komunikaci členům rady při jejich vzájemné spolupráci. Další rolí je podřízený, který se zaměřuje na potřeby občanů, přičemž se musí řídit nařízením města rady a hodnot ve společenství. A nakonec se jedná o roli ředitele, který informuje zaměstnance o politikách, odpovídá za odvedenou práci a naplňuje politický záměr. (Špaček, 2016, s. 25-26)

### 2.3 Vzdělávání a výcvik zaměstnanců k etickému jednání

Putnová (2007, s. 82,83) se své knize uvádí, že „vzdělávání a výcvik může mít externí nebo interní charakter.“ Zakládá se na rozšiřování informací, ale hlavně se posuzuje, jak jsou pracovníci schopni řešit vzniklé konfliktní situace v oblasti etiky. Pro efektivní zlepšení se používají výchovné projekty, kde v menším počtu osob vedou rozhovor o dané problematice. V takovém cvičení se ověřují podstatné informace z etiky na pracovišti, osvojení a dodržování nastavených etických pravidel při každodenním chodu na pracovní pozici. Je samozřejmé, že na každé pozici je rozsah vzdělávání jiný, a proto mohou někteří pracovníci na vyšších postech své podřízené v intervalech cvičit. Existují další možnosti, jak rozvíjet vzdělání u zaměstnanců jako je „*learning by doing (učení praxí) a e-learning*.“ První pojem představuje absolvování praxe na vybraných pracovních pozicích. Tato metoda se využívá při zaškolení nově přijatého pracovníka, který je díky tomu schopen lépe si osvojit pracovní povinnosti. Druhý pojem představuje online vzdělávání přes určité aplikace a provádí se buď skupinově nebo jednotlivě. Tato metoda je často využívána zaměstnavateli. Výhodnější je hlavně proto, že nabízí široké spektrum služeb a zaměstnanec ji může ovládat odkudkoli, kde je přístup k internetu. Také z finančního hlediska je cena nižší než u standardní výuky.

### 3 ETIKA

Nejprve si popíšeme význam pojmu z řeckého původu „*éthos*“ znamená „*zvyk, mrav, obyčej a způsob života*“. K tomu navazuje latinský význam slova „*mos, mores*“ přeloženo do českého jazyka „*pravidlo*“. První zmínkou o etice jako o vědě najdeme v Řecku a podle Sókrata „*je etika naukou o tom, co máme činit a co svým rozumem považujeme za patřičné a náležité*“. (Trojan, 2012, s. 13) Již od dob Aristotelových se nese „*název etika pro disciplínu*“. V dějinách filozofie najdeme ještě další názvy pro slovo etika. Masaryk tvrdí, že praktická filozofie vychází ze „*sjednoceného a harmonického vědění, chápané jako opora důsledného vedení života*“. (Slámečka, 2012, s. 11) Můžeme říci, že etika „*zkoumá morálku*“. Charakter etiky je uveden ve smyslu dobra a spravedlnosti. (Bohatá, 2001, s. 14)

Výše uvedené výrazy a definice patří k etice filozofické, naopak úplně odlišný charakter má etika náboženská. U náboženské etiky je klíčové respektování boha nebo bohů a vyznání úcty. Dále rozlišujeme křesťanskou etiku, u které je podstatné být vděčný, za to, co máš (za rodinu, přátelé, zázemí) a neočekávat nějakého prospěchu. Tato úvaha se používá v Řecku pojem „*charis*“ znamená „*nezištné pojetí lásky*“. (Jankovský, 2018, s. 22)

Existuje několik oblastí etického zkoumání. Deskriptivní nebo empirická etika je tedy opět chápána jako „*morální chování a zvyklosti, mravy a konvence*“ v různých kulturách. Poukazuje na změny a vliv pokroků v lidské mysli z hlediska morálního chápání. Prozatím u nás i ve světě se nejvíce přibližujeme k „*pozitivistickému ideálu, kdy je kladen důraz na fakta a jejich kauzální zřetězení*“. A právě díky výše uvedené definici je největším problémem u deskriptivní etiky, že se spokojí jen s fakticky určenými okolnostmi a neprozkoumává danou situaci blíže. Dále existuje normativní etika, která se od deskriptivní etiky liší, tím, že „*hledá normu správného chování*“. (Trojan, 2012, s. 18,19) Normativní etika se soustřeďuje na lidskou pravdomluvnost, odpovědnost. Řeší se zde, jak se člověk má zachovat v mravních situacích, se kterými se běžně setkává buď v životě nebo v zaměstnání. (Trojan, 2012, s. 21) Na normativní etiku navazuje kasuistická etika a latinsky „*casus*“ znamená „*stav, příroda, událost*“. Kasuistická etika se snaží vytvořit návod pro mravní situace v životě a má napomocť lidem pro správné rozhodnutí. V katolickém náboženství představuje tzv. „*zpovědní zrcadlo*“, kdy kněz nabádá hříšníka k nápravě. Jak uvedl Fletcher, situační etika nemá jasně stanovené postupy pro chování v jednotlivých situacích. Ale tvrdí, že je potřeba k mravním situacím přistupovat, podle toho, jak k nám přicházejí. Jeho moto zní „*jednej vždy z lásky*“. (Trojan, 2012, s. 22, 23)

Jak uvádí pan Kulhánek (Dytrt, 2011, s. 76,77), že nejde jen o to, co bylo stanoveno zákonem, ale záleží na každém z nás, jak se k tomu druhému zachová. V minulosti bylo velmi těžké nastavovat správné hodnoty chování, jelikož tehdejší režimy si určovaly svoje vlastní pravidla a etika jako taková nebyla až tak důležitá.

### 3.1 Neetické jednání

Hlavním problémem studie etiky je, že se můžeme dostat do neetického jednání. Důvody pro neetické jednání je několik, a vždy je potřeba si uvědomit, že závisí na tom, jak se chovají reprezentanti dané země, podnikatelé i veřejná správa a samozřejmě obyvatelstvo. (Dytrt, 2012, s. 41)

Watersova studie ze Spojených států stanovila celkem sedm oblastí, kdy vzniká neetické jednání. V první řadě záleží na rozsáhlém rozdělení pracovních povinností, kdy zaměstnanci vnímají jen daný úsek z organizace, avšak nejsou schopni vnímat organizaci jako celek. Dále Waters uvádí, že „rozhodovací struktury“ jsou důležité pro vedení organizace, avšak jsou soustředěné pouze na ekonomický výstup, tudíž je z pohledu etiky těžké posoudit vzniklou situaci. Zde se setkáváme s pojmem „*etická neutralita, neboť to, co přichází shora, z vedení podniku, je většinou akceptováno jako správné, nebo, v horším případě, se o morální hodnotě takových rozhodnutí neuvažuje*“. A další bod, který úzce souvisí se dvěma výše uvedenými je plnění daných povinností, kdy je nařizuje nadřízený podřízenému. Vzniká tzv. „*organizovaná nezodpovědnost*“ jelikož ve firmě je pouze jeden vůdce, kterému se zaměstnanci musí podřizovat. Další bod se zaměřuje na „*morální klima*“, kterému je vystaven nový zaměstnanec, který si osvojí zavedené praktiky ve firmě. Na morální klima navazuje, jaké klima je v „*jednotlivých pracovních skupinách*“ dané organizace, a tak se může zcela odlišovat od vystupování celé firmy. Bod, který se zabývá nepřesným určením cílů firmy, kdy nejvíce záleží na dosažených výstupech, avšak etika jde téměř stranou. Nejzávažnějším bodem je „*mimořádně opatrná informační politika podniku*“ kdy se nedostanou ke všem informace o podniku. (Slámečka, 2012, s. 66-68)

### 3.2 Morální chování

Slámečka (2012, s. 10,11) uvádí, že se morálka charakterizuje jako „*spíše praktická a předpisová stránka problému*“. Význam slov z řeckého jazyka „*ethos*“ i z latinského jazyka „*mos*“ se shoduje a můžeme tedy říci, že se jedná o individuální styl žití, o uvažování a

o vystupování jedince. České slovo „*mrav*“ můžeme srovnat z výše uvedenými cizími slovy. Avšak „*mrav*“ v češtině znamená to, „*co je dobré, je krásné, libivé a naopak*“.

Nejprve původ morálky spadal pod psychologii vývoje a teorie morálky stanovila, že se lidé k morálnímu chování dostávají sami, může nás v tom ovlivnit určité osobní vlastnosti nebo výchova. (Haidt, 2013, s. 28) Definice morálky jako taková je určení dobra a zla s lidským svědomím. S tím úzce souvisí pojem mravní jednání, kdy se snažíme chovat podle svého svědomí. Morálka zahrnuje tři funkce, jedná se o funkci poznávací, kdy se určují mezilidské vztahy. Dále je to funkce regulativní, která se zaměřuje na chování jednotlivců a humanizační funkce, která se snaží zapojit lidskost. (Jankovský, 2018, s. 24) Podle Humea je hlavní složkou morálky intuice, rozum se chová tak, jak se od nás očekává. Zaujala ho rozmanitost poctivosti a oproti ostatním kolegům bral v úvahu všechny ctnosti a nenažil se je nahradit nastavenými zákony. (Haidt, 2013, s. 399)

Autoři Garofalo a Geuras (2010, s.148) tvrdí, že „*do morálních standardů a principů spadají poctivost, upřímnost, spravedlnost, lidská důstojnost a morální zásadovost.*“ Podle vyjmenovaných hodnot se mají pracovníci veřejné správy řídit, avšak ne vždy jsou právě rozhodující. Někdy nelze dodržet stanovenou podobu morálního chování, ale to neznamená, že se tato situace považuje za neetickou. Protože můžeme říci, že pokud se člověk nechová podle osnov, může se chovat lidsky a přistupovat k lidem vstřícně nebo je ochoten vyřešit jejich případný vzniklý problém.

### 3.2.1 Kantův morální zákon

Nejnámější autor „*moderní etiky*“ je Immanuel Kant, který popisuje jednotlivé situace, které mohou nastat z etického hlediska. Podle Kanta (Henriksen, 2000, s.121,122) existuje více etických hledisek podle kterým se má člověk řídit. Tvrdí, že komplexní zásady etiky jsou doplněny i jinými dobrými skutky mimo etiku, záleží vždy na vzniklém problému. Avšak pokud se budeme rozhodovat jen podle určených pravidel, nastalá situace je neřešitelná. Neuznává zásadně pravidlo „*mít chuť*“, „*cítit jako správné*“. Kant uvádí, že u dobra nemůžeme zohlednit pouze jeden případ u dané osoby, ale musíme posoudit celkové chování jednotlivce. Podstatné je tedy se řídit se tímto příslovím „*Najdi pravidlo, podle kterého se budeš řídit.*“ Dále Kant prosazuje, že nastavené morální standardy musí být schopny vyřešit vzniklé etické problémy komplexně. Také se řídí heslem, že lidé mají úkol dávat pozor na svoje žití, ale důležitější podle něj je říkat správnou skutečnost. Je samozřejmé, že ne všichni souhlasí s názorem Kanta. A vznikne problém, pokud bude význam výše uve-

dených povinností totožný. Takže podle Kanta bude život správně nastavený, pokud si každý jednatel udělá vše, co má. Nedává totiž smysl, pokud jsme zvyklí na pravdomluvnost, ale v některých situacích souhlasíme s tím, aby nám pravdu neříkali.

### 3.3 Etika ve veřejné správě

Dytrt (2012, 180 s.) uvádí, že „*Etika veřejné a státní správy představuje zásadní soubor principů, jenž předepisují minimální standardy a určují chování všech těch, kteří jsou zapojeni do veřejného života. Takto chápaná etika představuje prvek zabezpečující kontinuitu a konsenzus hodnot napříč širokým spektrem různorodých profesí a organizací existujících v rámci systému veřejné správy.*“ Etika veřejné správy dohlíží, aby vystupování pracovníků bylo odpovídající, klade důraz na efektivní udržování dobrých vztahů na pracovišti, určuje, jací mají být pracovníci příslušného úřadu, uplatňuje předpisy a pojmy „*jako prospěšnost, dobrosrdečnost, poctivost, respektování jiných osob, svobodu, spravedlnost, férovost, loajalitu, zodpovědnost, předvídatost, zdvořilost.*“

Model etiky veřejné správy můžeme rozdělit profesionální a politický. Profesionální model se zabývá neetickým jednáním, jako osobnostní chybou, dosažení cílů při vystupování, klade důraz na dodržování v průběhu rozhodnutí a na rozeznání etického a neetického chování. Zatímco politický model určuje neetické jednání jako podplácení, etika je jako zákonodárné pravidlo, chování proti etice je bráno jako přestupek, nedodržení etického jednání se označuje jako trestný čin. (Dytrt, 2012, s. 181)

Etika ve veřejné správě je velmi populární téma. Nejen díky tomu, že se začala řešit její problematika, ale lidé si uvědomili, že bez etického jednání nelze vykovávat některé pozice ve veřejné správě. Pojem etické jednání je přitom velmi obecný. Pro práci s lidmi ve veřejné správě potřebujete lidské chování, schopnost jednat s lidmi, prezentovat veřejnou správu a je jich daleko více, a navíc musíte mít na mysli veřejný blahobyť. (Dorotíková, 2013, s. 127)

Důležitou rolí v etice veřejné správy hraje právě výkon diskreční pravomoci, jak se úředníci chovají bez použití správního práva, nátlaky, aspekty prostředí, kterými jsou ovlivňovány. „*Diskreční rozhodování=rozhodování ponechané volnému uvážení.*“ (Chapman, 2003, 21 s.)

Etika úředníka úzce souvisí s tzv. (všemocností úředníků, což můžeme zpozorovat například v politice = politicky expandovaná osoba si často myslí, že má určité výhody oproti



ostatním občanům). Média tvrdí, že nejsou pracovně vytíženi a nesplňují profesionalitu. (Heger, 2012, s. 146)

### 3.3.1 Základní povinnosti úředníka

Podle Zákona č. 312/2002 Sb. § 16 úředník musí dodržovat ústavu a právní předpisy, které se vztahují k jeho pracovní činnosti a musí být kladen důraz na splnění veřejného zájmu. Dále je povinen plnit stanovené úkoly od nařízeného pracovníka, pokud jeho pokyny nejsou v rozporu s právem, je povinen rozšiřovat si znalosti v oboru jeho pracovní činnosti. Také se nesmí za žádných okolností neúčastnit jednání, nebo se zdržet jednání v případě možnosti střetu veřejného zájmu, v případě porušení slibu mlčenlivosti, nesmí přijímat jakékoli úplatky (mimo dary nebo výhody od poskytovatele veřejné správy).

Dále má za úkol plnění pracovní procesu nestranně a zamezit ohrožení důvěry v nestrannosti rozhodování, tolerovat mlčenlivost zjištěných informací při pracovním procesu a poskytovat informace o zaměstnavateli podle pracovní pozice, nahlásit zaměstnavateli možný přesun na jinou pozici nebo odvolání z funkce. *„Při ústním nebo písemném jednání s fyzickými nebo právníckými osobami sdělit své jméno, příjmení, úřad, ve kterém je zařazen k výkonu práce, zařazení v útvaru úřadu; územní samosprávný celek v organizačním řádu může stanovit, pro které funkce a činnosti lze nahradit toto označení uvedením identifikačního čísla úředníka.“*

Také má práci vykonávat pečlivě, zodpovědně v závislosti na svých schopnostech a znalostech. Úředník musí využívat pracovní dobu a prostředky potřebné k práci a své pracovní výsledky odevzdávat včas, zpracovávat jakostně. Držet se pravidly slušnosti při jednání.

Úředník může vykonávat vedlejší činnost, jenom za předpokladu, že s tím zaměstnavatel veřejné správy souhlasí. Dále nesmí být členem řídicího, dozorčího nebo kontrolního orgánu společnosti, kde je předmětem činnosti dosažení zisku. (Česko, 2002)

### 3.3.2 Etické kodexy

Etické kodexy můžeme nazývat jako mravní zásady a pravidla, kdy nastavení těchto zásad a pravidel je pro společnost podstatné. Můžou být prezentovány v různých formách, ale smyslem je ovlivnění chování státem za použití platných pravidel. Přičemž vzniká problém, že jakákoliv forma zásad a pravidel je pojmenována jako kodex. Existují dva významy kodexu: *„jako soubor pravidel (právních a etických) a jako stará rukopisná kniha mající historický význam.“* Profesionální kodex je dělí na odbornou a etickou část, kdy se opí-

ráme o vykonávanou činnost. Etické kodexy vznikly díky náboženství, kdy určovaly, co člověk smí, nesmí a určovaly hranici mezi dobrem a zlem. (Dorotíková, 2013, 135 s.)

Podle paní Vidlákové (Dytrt, 2011, s. 183) jsou etické kodexy nastaveny velmi striktně, avšak situace v republice tomu moc neodpovídá, jelikož se setkáme s podplácením úředníků a pravou rukou našich politicky expandovaných osob se může stát prakticky kdokoliv nehledě na předchozí zkušenosti. Když se na to podíváme z druhé strany nejvíce nás vždy láká to, co je zakázáno a není tomu ani jinak ve veřejné správě. A díky tomu vzniká jednání proti etice, přičemž právě od toho byly nastaveny etické kodexy a díky nim by lidé měli důvěřovat zaměstnancům veřejné správy při jednání s úřady. Proto kodex etiky pracovníků ve veřejné správě by měl být příručkou pro chování pracovníků, aby nedocházelo ke střetu zájmů, posoudit správný přístup na nežádoucí návrhy, které pracovníkům mohou být nabízeny, aby nebyly ovlivňováni nebo nevyužívali pracovní pozici ve svůj prospěch a nezneužívali interní informace, a to i po ukončení pracovního poměru. Na závěr je nutno dodat, že i když jsou morální prostředky nastaveny zákonem, je potřeba dodržovat je komplexně na všech pracovních místech.

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

Cílem tohoto kodexu je, aby se všichni pracovníci řídili povinno legislativou a zároveň měli stejnoměrný vztah ke každému účastníkovi veřejné správy. Nedílnou součástí je také trvat na veřejném blahobytu. Výše uvedený kodex má na starosti udržovat vztahy na pracovišti i z pohledu občana. V první řadě, se pracovník musí splňovat zákonem nastavená pravidla. Dále se úředník vždy rozhoduje podle toho, aby byl dodržen veřejný zájem. V každé nastalé situaci se pracovník chová profesionálně, bez jakýchkoliv předsudků a rozlišováním jednotlivých osob. Při rozhodování se drží úředník striktně pravidla být neutrální. Také pracovník veřejné správy musí svou práci vykonávat v daném čase a nesmí úmyslně zvyšovat finanční náklady. Za žádných okolností nesmí zaměstnanec veřejné správy propagovat svůj vlastní prospěch nad veřejným. Dále úředník nepřijímá žádné obohacení pro sebe ani pro nikoho sobě blízkého. Pokud se stane zaměstnanec veřejné správy účastníkem nebo svědkem korupčního jednání je jeho povinností nahlásit výše postaveným osobám. Úředník hospodaří se svěřeným majetkem a financemi ekonomicky a správně. V každé situaci se pracovník řídí slibem mlčenlivosti, výjimkou je obava z uplácení. Jedná se o informace získané při plnění pracovní činnosti. Také má úředník povinnost předávat získané informace jednotlivým občanům. Úředník nesmí dopustit, aby díky jeho rozhodnu-

tí byla porušena jistota příslušné instituci. Zaměstnanec veřejné správy se obléká přiměřeně jeho pracovnímu postu a vystupuje vždy na úrovni úřadu. Pokud se stane, že úředník poruší zákoník práce je zřejmé, že musí počítat s postihy. (Vláda, 2012)

### 3.3.3 Úřad VS občan

Můžeme roli občana posoudit podle toho, zda jde o úřad všeobecné správy nebo specializovaný úřad. Také je důležité uvědomit asi, jestli úřad něco požaduje po občanovi nebo občan přichází na úřad s žádostí nebo se stížností. *„Posuzujeme-li činnost pracovníků úřadu, platí, že pro hodnocení jednání některých typů profesí je důležité, zda posuzovaný krok učinili ve službě nebo mimo službu, pro hodnocení výroků poslanců je podstatné, zda daný výrok vyslovili při jednání parlamentu nebo v běžném občanském styku.“* (Heger, 2016, s. 147)

Občan se může dostat s institucí veřejné správy do různých pozic. Jedná se o role zákazníka, vlastníka/plátce daní, osoba nadaná právy a partnera veřejné správy. V první řadě si představíme roli zákazníka, kdy občané vyžadují po subjektu veřejné správy uspokojení svých potřeb. Dále se může jednat o roli vlastníka nebo plátce daní a jelikož je hlavní investor stát, občané chtějí co nejméně vlastnit, aby nemusel příliš mnoho platit. Osoba nadaná právy chce získávat stále více, protože tím si zvyšuje životní úroveň. A v neposlední řadě je partner veřejné správy, který se podílí na rozhodnutích. (Špaček, 2016, s. 19-20)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

#### 4 PŘEDSTAVENÍ MĚSTSKÉHO ÚŘADU



Město Uherský Ostroh se nachází ve Zlínském kraji v okrese Uherského Hradiště o rozloze města 26,52 km<sup>2</sup>. Ve městě splývají dva toky, a to řeky Moravy a potoka Okluky. Na západě od města Uherský Ostroh se nachází pohoří Chřiby a východně nalezneme Bílé Karpaty.

Obrázek 1: Znak města Uherský Ostroh (Wikipedia, 2020)

Podle dat Českého Statistického Úřadu žilo ke dni 31.12.2019 ve městě 4 217 obyvatel, což je oproti okresu Uherského Hradiště 3 % z počtu obyvatel a vůči kraji 0,7 % z počtu obyvatel Zlínského kraje. (Počet obyvatel ve vybraném území, 2019)



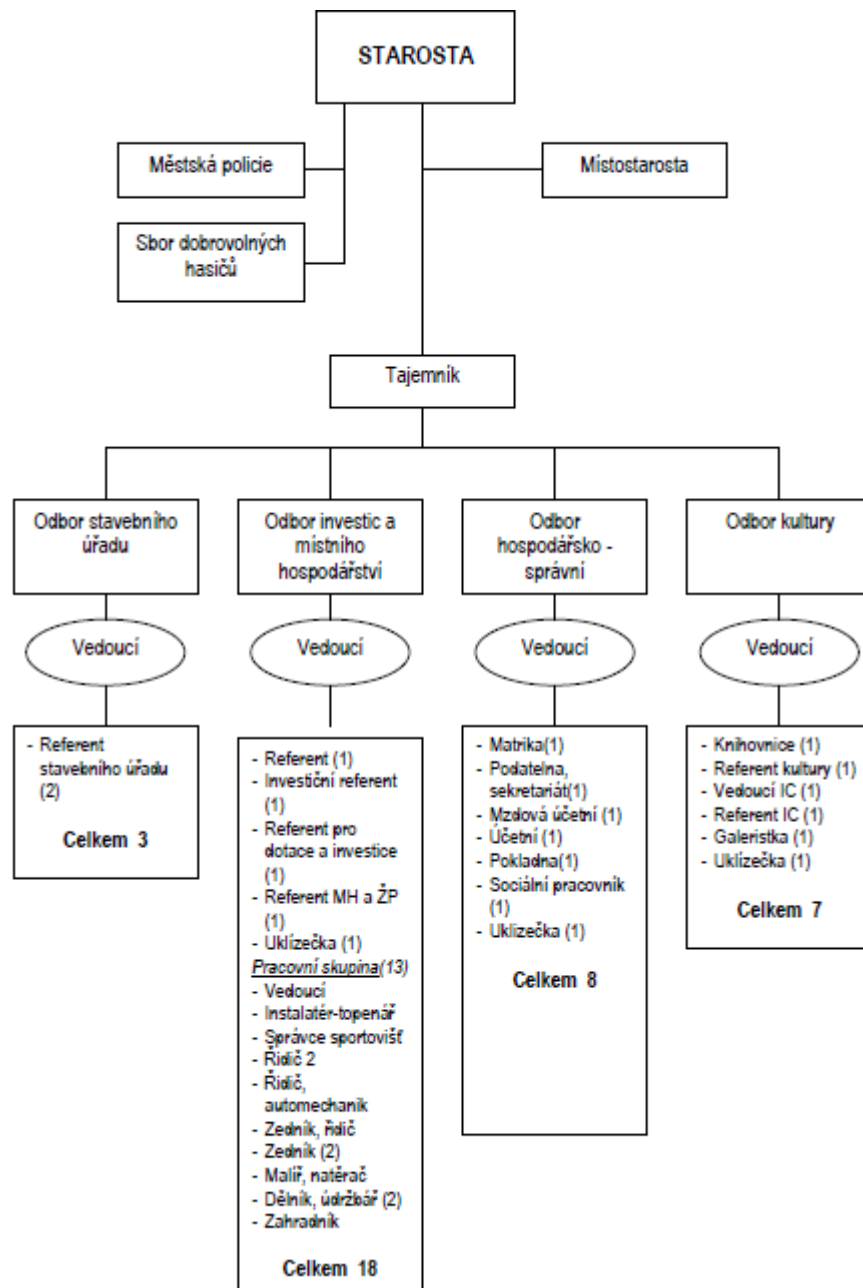
Obrázek 2: Mapa města Uherského Ostrohu (Galuška, 2020)

Tabulka 1: Počet obyvatel Uherského Ostrohu

Počet obyvatel za vybrané období					
Rok	Počet obyvatel	Průměrný věk	Přirozený přírůstek/úbytek	Přírůstek/úbytek stěhováním	
2016	4230	43,6	-9	9	
2017	4296	43,9	-17	-7	
2018	4267	44,1	-9	-20	
2019	4217	44,4	-18	-32	

Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování, 2019

#### 4.1 Organizační struktura městského úřadu



Obrázek 3: Organizační struktura Městského úřadu Uherský Ostroh

#### 4.2 Vzdělání a školení pracovní

Školení zaměstnanců Městského úřadu Uherský Ostroh stanovuje zákon č. 312/2002 Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, kde je uvedeno vstupní a průběžné vzdělání, zvláštní odborná způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. V zákoně je jasně dáno, že zaměstnanec veřejné správy musí

splnit 18 dnů školení v průběhu 3 let. Celkový plán školení na léta 2018-2020 oboru hospodářsko-správního si ukážeme v tabulce níže.

*Tabulka 2: Školící plán odboru hospodářsko-správního pracovníka Městského Úřadu Uherský Ostroh*

Rok	Čtvrtletí	Školení	Počet dnů
2018	1.	Roční zúčtování daně	1
		Školení řidičů	1
		Školení požární ochrany	1
	2.	Zákoník práce	1
	3.	Odměňování členů zastupitelstva	1
		Exekuce, insolvence, srážky ze mzdy	1
	4.	Změny ve mzdové účtárně	1
2019	1.	Roční zúčtování daně	1
		Školení řidičů	1
	2.	Nemocenské pojištění	1
	3.	Občanský zákoník	1
	4.	Změny ve mzdové účtárně	1
		Bezpečnost práce	1
2020	1.	Roční zúčtování daně	1
		Školení řidičů	1
		Školení požární ochrany	1
	2.	Zákoník práce	1
	3.	Exekuce, insolvence, srážky ze mzdy	1
	4.	Změny ve mzdové účtárně	1

*Zdroj: vlastní zpracování*

Město spolupracuje se vzdělávací agenturou JVN, která jednou do roku zajišťuje potřebné školení zaměstnancům Městského úřadu. V nabídce má společnost školení v oblasti účetnictví a sociálních službách. (Vzdělávací agentura JVN, 2011) Potom spolupracuje město s Akademií nevšedního vzdělávání, která nabízí širokou škálu seminářů, přičemž se snaží být odlišná od jiných vzdělávacích firem, a přitom tematicky co nejvíce zaujmout potenciální uchazeče. (Haluza, 2015) Další účast na školení si město připsalo díky dotačnímu programu pro vybraný mikroregion. Jednou za dva roky se spojí tři úřady (většinou sousední obce nebo města) a společně vytvoří školení pro své zaměstnance v oblasti českého pravopisu. Vstupní školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci pro Městský úřad zajišťuje interní pracovnice na pozici investiční referent, která má ve své pracovní činnosti částečnou funkci bezpečnostního technika. Jedenkrát za dva roky proškolí externí pracovník četu dělníků v oblasti požárního ochrany.

Městský úřad Uherský Ostroh v tomto roce přijímal novou pracovníci na pozici pokladní. Úřednice absolvovala jeden den vstupní školení, které bylo předáváno naším zaměstnancem Městského úřadu a dalších pět dnů byla školena na Krajském úřadě. Na tento rok město Uherský Ostroh plánuje splnit školení řidičů, školení bezpečnosti práce a požární ochrany a školení na písemnou komunikaci v českém jazyce.

Jelikož Městský úřad spadá do kategorie LAU 2 (obec) nemá povinnost vzdělávat své zaměstnance v oblasti etiky. Pověřená obec a obec s rozšířenou působností je pro Uherský Ostroh město Uherské Hradiště, tudíž tato povinnost spadá na Městský úřad Uherské Hradiště. Jelikož sousední město Veselí nad Moravou je pověřená obec a zároveň obec s rozšířenou působností spadá tato povinnost o vzdělávání zaměstnanců v oblasti etiky na Městský úřad Veselí nad Moravou. Pro porovnání města Uherský Ostroh jsem vybrala město Veselí nad Moravou. Městský úřad Veselí nad Moravou se řídí etickým kodexem dle § 16 Zákona č. 312/2002 Sb., ale za minulý rok nebyly uskutečněny žádné vzdělávací akce v oblasti etiky. Sedm pracovníků z města Veselí nad Moravou (3 vedoucí pracovníci, 3 řadový pracovníci, personalista) jsou zapojeni do projektu Důstojné pracoviště ve veřejné správě. Projekt se specializuje na předcházení a odstranění šikany mezi zaměstnanci. (Důstojné pracoviště, 2019) Město Veselí nad Moravou plánuje na tento rok 2020 školení v oblasti ekonomiky, personalistiky, státní správy a školení na spisovnou službu.



#### 4.2.1 Podmínky pro přijetí nového zaměstnance

Pro přijetí nového zaměstnance město Uherský Ostroh postupuje podle Zákona č. 312 Sb. § 6. Městský úřad musí vypsát výběrové řízení na úřední desce webových stránek a dále výběrové řízení zveřejní v místním tisku Ostrožské listy. Uchazeči, kteří mají o vyhlášenou pozici zájem předají přihlášku k výběrovému řízení, životopis a motivační dopis, výpis z evidence Rejstříku trestů a ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání danému úřadu osobně nebo poštou. V prvním kole výběrového řízení se posuzují přijaté žádosti od uchazečů a ti kteří splňují dané požadavky jsou pozváni do druhého kola výběrového řízení. V druhém kole se provádí test a ústní pohovor. Test je rozdělen na dvě části, kdy obecná část zahrnuje všeobecnou znalost Městského úřadu a odborná část u pozice mzdové účetní obsahuje mzdovou a exekuční oblast, vypracování příkladu. Poté následuje ústní pohovor. Komise poté doporučí podle úspěšnosti v testu a pohovoru tajemníkovi přijmout vybranou uchazečku. Výsledek sdělí Městský úřad uchazečům dopisem. Před nástupem na vybranou pozici musí nový zaměstnanec splnit vstupní prohlídku, školení o bezpečnosti práce a školení požární ochrany.

#### 4.2.2 Projekt na vzdělávání úředníků, volených orgánů a zastupitelů v Mikroregionu Ostrožsko-Veselsko

Projekt s názvem výzva č. 58 OPZ pro územně samosprávné celky má za úkol financovat a zajistit vzdělávání úředníků a volených zástupců v jednotlivých zapojených obcích/městech. Účastník projektu získá zákonem stanovené vzdělání zaměstnanců veřejné správy, zefektivnění úrovně vzdělání a zároveň zaručuje financování alespoň jednoho úředníka v rámci mikroregionu po dobu dvou let.

Výše podpory pro tento projekt je od 2 mil. Kč až do 10 mil. Kč a trvání projektu je po dobu 24 měsíců. Spolufinancování u města Uherský Ostroh je 5 % a cena přípravy žádosti je 30 000 Kč na zapsání a podání žádosti a financování je formou platby předem.

Plánem projektu je 10-12 školících dnů během dvou let v průměru na jednoho zaměstnance a jeden úředník musí splnit podmínku účasti 40 hodin, odhadem pět školících dnů. Průměrná cena vzdělávacího kurzu pro 4-15 účastníků je 16 500 Kč-18 000 Kč bez DPH za jeden školící den, tedy 8 hodin.

Témata pro vzdělávání úředníků a vedoucích úředníků obcí/měst v mikroregionu jsou rozdělena do 5 skupin.

1. **Finanční a účetní agenda** (daňové a účetní předpisy, mzdové předpisy, majetek a odpisy-nejčastější chyby při odpisování, nákup a prodej obecního majetku, finanční řízení obce, finanční controlling a reporting, finanční plánování a rozpočtování, finanční kontrola podle zákona č. 320/2001 Sb. a Vnitřní kontrolní systém, finanční řízení veřejnoprávních korporací)
2. **Investiční a stavební agenda** (veřejné zakázky-výběrová řízení-zákon a veřejných zakázkách, dotační management, projektové řízení, rozpočty a kalkulace investic, stavební legislativa, správní procesy ve stavebnictví, stavební dělník, zákon o pozemních komunikacích-správa inženýrských sítí a komunikací, oblast katastr nemovitostí, územní plánování, průběh výstavby-kontrola stavby-ukončení výstavby, kolaudace a uvedení do provozu, nemovitosti v novém Katastrálním zákonu, nemovitosti v NOZ)
3. **Životní prostředí** (předpisy v oblasti životního prostředí, nakládání s odpady-odpadové hospodářství, identifikace-hodnocení a prevence rizik v oblasti životního prostředí)
4. **Správní a občanskoprávní agenda, provoz úřadu** (správní právo-správní řád, Občanský zákoník, úředník obce-jeho pracovní poměr-jeho práva a povinnosti a jeho odpovědnost, archivace a zákon o archivaci, pracovní-právní problematika-Zákoník práce, eGovernment, správné vedení korespondence)
5. **Vedení a rozvoj úřadu a obce** (systémy řízení jakosti-MA 21, strategické plánování a plány rozvoje, architektonické studie a studie proveditelnosti)

Další rozdělení se vztahuje na vzdělávání volených zástupců obcí/měst v mikroregionu, kdy se jedná o tyto témata (management obcí-úvod-zákon o obcích, pravomoc a odpovědnost starosty obce-rady obce-zastupitelů obce, právní odpovědnost obce a důsledky pro zaměstnance-etický kodex-vnitřní pravidla, organizace zastupitelstva obce-rady obce a z nich písemné výstupy, PR-komunikace s veřejností-práce s lidmi, krizové řízení obce-kalamity). Nebo se může jednat o otevřené kurzy, kde se řeší aktuální potřeby obce/města, pokud se změnila legislativa nebo je potřeba aktuálně do vzdělávat zaměstnance v rámci jednotlivých odborů.

Projekt se konal od 15.11.2018 až do 20.2.2020 a celkem se projektu účastnilo šest obcí/měst, jako zmíněný Uherský Ostroh, sousední Veselí nad Moravou a Ostrožská Nová Ves, dále potom Hluk, Blatnice pod Sv. Antonínem a Blatnička.

Tabulka 3: Účast zaměstnanců města Uherský Ostroh na projektu

Funkce	Název školicího kurzu
Starosta	Investiční a stavební agenda: Územní plánování (územní a regulační plány; územní studie), Smlouva o dílo; stavba jako předmět díla
	Výjezdní kurzy: Finanční řízení obce, Finanční controlling a reporting
Místostarostka	Finanční a účetní agenda: Finanční řízení obce, Finanční plánování a rozpočtování
	Investiční a stavební agenda: Veřejné zakázky, výběrová řízení, zákon o veřejných zakázkách  Rozpočty a kalkulace investic a Finanční plánování investic
	Vzdělávání volených zástupců obcí/měst v mikroregionu: Zákonná úprava obecního zřízení-působnost a pravomoc orgánů obcí, Zákonné povinnosti starosty obce, členů a rad a zastupitelstev
	Výjezdní kurzy: Finanční řízení obce, Finanční controlling a reporting
zastupitelé	Investiční a stavební agenda: Rozpočty a kalkulace investic a Finanční plánování investic
	Vzdělávání volených zástupců obcí/měst v mikroregionu: Zákonné vymezení pravomoci výborů zastupitelstva; výbory kontrolní a finanční

	Zákonná odpovědnost obce a členů jejích orgánů, Krizové řízení obce (povodně a jiné kalamity)
	Výjezdni kurzy: Finanční řízení obce
Vedoucí hospodářsko-správního odboru	Finanční a účetní agenda: Mzdové předpisy, Finanční řízení obce, Finanční plánování a rozpočtování, Finanční kontrola podle zákona č. 320/2001 Sb. a Vnitřní kontrolní systém
	Investiční a stavební agenda: Veřejné zakázky, výběrová řízení, zákon o veřejných zakázkách Rozpočty a kalkulace investic a Finanční plánování investic
	Správní agenda, provoz úřadu: Správní právo, správní řád Archivace a zákon a archivnictví, eGovernment / Asertivita
	Občanskoprávní vztahy v obcích; správa majetku obce: Zákonná povinnost péče řádného hospodáře
Účetní	Finanční a účetní agenda: Daňové a účetní předpisy, Finanční plánování a rozpočtování, Finanční kontrola podle zákona č. 320/2001 Sb. a Vnitřní kontrolní systém
	Správní agenda, provoz úřadu: Správní právo, správní řád Archivace a zákon a archivnictví, Spisová služba, eGovernment / Asertivita

<b>Mzdová účetní</b>	<b>Finanční a účetní agenda:</b> Mzdové předpisy, Nákup a prodej obecního majetku, přijímání daru
	<b>Správní agenda, provoz úřadu:</b> Úředník obce - jeho pracovní poměr, jeho práva a povinnosti a jeho odpovědnost, Archivace a zákon a archivnictví, Spisová služba, eGovernment / Asertivita
<b>Sociální pracovnice</b>	<b>Finanční a účetní agenda:</b> Nákup a prodej obecního majetku, přijímání daru
	<b>Správní agenda, provoz úřadu:</b> Správní právo, správní řád  Úředník obce - jeho pracovní poměr, jeho práva a povinnosti a jeho odpovědnost, Archivace a zákon a archivnictví, Spisová služba, eGovernment / Asertivita
<b>Vedoucí odboru stavebního úřadu</b>	<b>Investiční a stavební agenda:</b> Stavební legislativa; Správní procesy ve stavebnictví  Zákon o pozemních komunikacích, správa inženýrských sítí a komunikací  Zákonná úprava katastru nemovitostí / GIS, Územní plánování (územní a regulační plány; územní studie), Průběh výstavby, kontrola stavby, ukončení výstavby
	<b>Správní agenda, provoz úřadu:</b> Správní právo, správní řád  Úředník obce - jeho pracovní poměr, jeho práva a povinnosti a jeho odpovědnost, , Archivace a zákon a archivnictví
<b>Referent stavebního úřadu</b>	<b>Investiční a stavební agenda:</b> Stavební le-

	<p>gislativa; Správní procesy ve stavebnictví, Zákonná úprava katastru nemovitostí / GIS, Územní plánování (územní a regulační plány; územní studie), Průběh výstavby, kontrola stavby, ukončení výstavby</p> <p>Správní agenda, provoz úřadu; Správní právo, správní řád</p> <p>Spisová služba</p> <p>Občanskoprávní vztahy v obcích; správa majetku obce: Smlouva kupní, směnná, darovací; smlouva o výpůjčce a výprose</p>
<p>Vedoucí odboru investic a místního hospodářství</p>	<p>Finanční a účetní agenda: Finanční plánování a rozpočtování</p> <p>Investiční a stavební agenda: Veřejné zakázky, výběrová řízení, zákon o veřejných zakázkách</p> <p>Rozpočty a kalkulace investic a Finanční plánování investic, Stavební legislativa; Správní procesy ve stavebnictví, Zákon o pozemních komunikacích, správa inženýrských sítí a komunikací</p> <p>Zákonná úprava katastru nemovitostí / GIS, Územní plánování (územní a regulační plány; územní studie), Smlouva o dílo; stavba jako předmět díla, Průběh výstavby, kontrola stavby, ukončení výstavby</p>
<p>Referent MH a ŽP</p>	<p>Finanční a účetní agenda: Nákup a prodej obecního majetku, přijímání daru</p> <p>Investiční a stavební agenda: Zákonná úprava katastru nemovitostí / GIS</p>

	<p><b>Životní prostředí:</b> Předpisy v oblasti životního prostředí, Identifikace, hodnocení a prevence rizik v oblasti ŽP</p>
	<p><b>Správní agenda, provoz úřadu:</b> Správní právo, správní řád</p> <p>Spisová služba, eGovernment / Asertivita</p>
	<p><b>Občanskoprávní vztahy v obcích; správa majetku obce:</b> Smlouva kupní, směnná, darovací; smlouva o výpůjčce a výprose</p>
	<p><b>Vzdělávání volených zástupců obcí/měst v mikroregionu:</b> Krizové řízení obce (povodně a jiné kalamity)</p>
<b>Referentka odboru investic a místního hospodářství</b>	<p><b>Finanční a účetní agenda:</b> Daňové a účetní předpisy</p>
	<p><b>Investiční a stavební agenda:</b> Zákon o pozemních komunikacích, správa inženýrských sítí a komunikací</p> <p>Zákonná úprava katastru nemovitostí / GIS</p>
	<p><b>Správní agenda a provoz úřadu:</b> Správní právo, správní řád</p> <p>Úředník obce - jeho pracovní poměr, jeho práva a povinnosti a jeho odpovědnost, Spisová služba</p>
	<p><b>Občanskoprávní vztahy v obcích; správa majetku obce:</b> Zákonná povinnost péče řádného hospodáře, Smlouva kupní, směnná, darovací; smlouva o výpůjčce a výprose</p>
<b>Referent pro dotace a investice</b>	<p><b>Investiční a stavební agenda:</b> Veřejné za-</p>

	<p>kázky, výběrová řízení, zákon o veřejných zakázkách</p> <p>Projektové řízení, Rozpočty a kalkulace investic a Finanční plánování investic, Stavební legislativa; Správní procesy ve stavebnictví</p> <p>Smlouva o dílo; stavba jako předmět díla, Průběh výstavby, kontrola stavby, ukončení výstavby</p> <p>Správní agenda, provoz úřadu: Spisová služba</p>
tajemník	<p>Finanční a účetní agenda: Finanční řízení obce</p> <p>Investiční a stavební agenda: Veřejné zakázky, výběrová řízení, zákon o veřejných zakázkách</p> <p>Stavební legislativa; Správní procesy ve stavebnictví, Zákonná úprava katastru nemovitostí / GIS</p> <p>Správní agenda, provoz úřadu: Správní právo, správní řád</p> <p>Úředník obce - jeho pracovní poměr, jeho práva a povinnosti a jeho odpovědnost, Spisová služba</p> <p>Občanskoprávní vztahy v obcích; správa majetku obce: Zákonná povinnost péče řádného hospodáře, Smlouva kupní, směnná, darovací; smlouva o výpůjčce a výprose</p>

Zdroj: vlastní zpracování



Z města Uherský Ostroh se zapojilo do projektu 20 pracovníků, z toho 9 bylo zastupitelů a 11 úředníků Městského Úřadu. Celkově ze šesti obcí se zúčastnilo 138 pracovníků, z toho právě 86 úředníků a 52 zastupitelů.

Pokud účastník splnil přítomnost alespoň na sedmi školících kurzů vyplnil příslušný dotazník spokojenosti za jednotlivé školení. Dotazník obsahoval 12 otázek a nejlepší hodnocení bylo pět bodů. Na prvním obrázku vidíme ukázkou první části dotazníku kvantitativní hodnocení kurzu, ze kterého se počítá celková spokojenost. Druhou částí a další obrázek viz níže je ukázkou zpětné vazby pro školící firmu. Na tabulce pod obrázky jsou výsledky z hodnocení od účastníků ze všech obcí/měst a při splnění výše uvedené podmínky. Sedmi a více kurzů se zúčastnilo 68 osob, což je 49 % ze zapojených osob do projektu. V průměru jsou výsledky z testu velmi pozitivní, a to 95 % spokojenosti.

1. Prosíme, obodujte jednotlivé skutečnosti na škále 0-5 (čím více bodů, tím lépe). V případě potřeby uveďte důvod.

organizace	Školící místnost	
	Technické vybavení	
	Informovanost a komunikace v rámci projektu (organizační zajištění)	
Hodnocení obsahu	Vhodnost volby a zacílení obsahu kurzu	
	Získané poznatky a dovednosti	
	Ostatní studijní materiál (manuály, pracovní listy apod.)	
Hodnocení lektora	Logika, strukturovanost a srozumitelnost prezentace lektora	
	Znalost tématu a příprava lektora	
	Aktivní zapojování účastníků lektorem do kurzu (motivace)	
	Během kurzu lektor poskytoval zpětnou vazbu účastníkům	
	Práce se skupinou (atmosféra)	
	Práce s pomůckami (flipchart, dataprojektor aj.)	

Obrázek 4: Dotazník spokojenosti účastníka kurzu-strana první

<p><b>2. Která část Vás zaujala a proč?</b></p>
<p><b>3. Máte zájem zúčastnit se dalšího rozšiřujícího kurzu na dané téma?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Rozhodně ano</li><li>b) Spíše ano</li><li>c) Spíše ne</li><li>d) Rozhodně ne</li><li>e) Nevím</li></ul>
<p><b>4. Do jaké míry splnil kurz Vaše očekávání a naplnil deklarované cíle?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Nad očekávání</li><li>b) Na 100 % splnil</li><li>c) Splnil s připomínkami (uvedte):</li><li>d) Nesplnil (uvedte proč):</li></ul>
<p><b>5. Jaká jsou Vaše doporučení pro příští kurzy?</b></p>

Obrázek 5: Dotazník spokojenosti účastníka kurzu-strana druhá

Tabulka 4: Výsledky dotazníku

Výsledky z jednotlivých školicích kurzů			
Název školení	Účastníků celkem	Hodnocení celkem	Průměrné hodnocení
Finanční plánování a rozpočtování	20	94,76	4,74
Daňové a účetní předpisy	17	83,83	4,93
Finanční řízení obce	55	267,99	4,87
Finanční controlling a reporting	37	180,84	4,89
Krizové řízení obce (povodně a jiné kalamiy)	31	149,85	4,83
Úředník obce - jeho pracovní poměr, jeho práva, povinnosti a odpovědnost	52	255,84	4,92
Zákonná úprava obecního zřízení - působnost a pravomoc orgánů obcí	11	54,08	4,92
Archivace a zákon o archivnictví	24	107,24	4,47
Předpisy v oblasti životního prostředí	23	10,82	4,51
Nákup a prodej obecního majetku, přijímání daru	16	76,17	4,76
Smlouva o dílo; stavba jako předmět díla	10	48,5	4,85
Spisovná služba	25	116,4	4,66
Zákonná odpovědnost obce a členů jejích orgánů	31	148,6	4,79
Rozpočty a kalkulace investic, finanční plánování investic	35	170,59	4,87
Zákonné vymezení pravomoci výborů zastupitelstva, výbory kontrolní a finanční	18	88,67	4,93
Správní právo, správní řád	27	130,61	4,84
Finanční kontrola podle zákona č.320/2001 Sb. a Vnitřní kontrolní systém (VŘKS)	13	53,77	4,14
Zákonné povinnosti starosty obce, členů rad a zastupitelstev-2.sk.-2.část	43	207,22	4,82
Identifikace, hodnocení a prevence rizik v oblasti ŽP	7	33,59	4,80
Zákonná úprava katastru nemovitostí	26	125,49	4,83
Zákonná úprava obecního zřízení - působnost a pravomoc orgánů obcí	18	88	4,89
eGovernment	42	200,01	4,76
Stavební legislativa, správní procesy ve stavebnictví	18	83,25	4,63
Mzdové předpisy	15	73	4,87
Veřejné zakázky, výběrová řízení, zákon o veřejných zakázkách	37	174,01	4,70
Zákonná povinnost péče řádného hospodáře	17	79,67	4,69
Průběh výstavby, kontrola stavby, ukončení výstavby	13	60,85	4,68
Územní plánování - územní a regulační plány, územní studie	25	117,81	4,71
Zákon o pozemních komunikacích, správa inženýrských sítí a komunikací	13	41,3	3,18

Zdroj: vlastní zpracování

Jen pro představu, finanční prostředky na jeden školicí kurz byly 19 440 Kč (14 000 Kč bez DPH je cena za školení, 2 000 Kč je pronájem školicí místnosti a 500 Kč je občerstvení).

### 4.3 Rozpočet na vzdělávání města Uherský Ostroh

Finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců sestavuje tajemník města Uherský Ostroh, který se řídí Vyhláškou Ministerstva financí o rozpočtové skladbě č. 323/2002 Sb. podle § 6171. Návrh rozpočtu se podává na následující rok a poté se návrh zapracuje do celkového rozpočtu města. Rozpočet města schvaluje zastupitelstvo města většinou ke konci daného roku.

Díky tabulce níže, vidíme, jaké mají města prostředky k rozvoji zaměstnanců veřejné správy. Rozpočet se stanovuje ročně a v tabulce je přehledně rozdělen na jednotlivé odbory.

Tabulka 5: Rozpočet na vzdělávání zaměstnanců roku 2020

Rozpočet na vzdělávání zaměstnanců měst roku 2020		
	Uherský Ostroh	Veselí nad Moravou
starosta, místostarosta, tajemník, zastupitelé	11 613 Kč	32 143 Kč
odbor hospodářsko-správní	30 968 Kč	53 571 Kč
odbor investic a místního hospodářství	38 710 Kč	96 429 Kč
odbor stavebního úřadu	11 613 Kč	71 429 Kč
odbor kultury	27 097 Kč	46 429 Kč
odbor kancelář starosty	- Kč	42 857 Kč
odbor správní a Živnostenský úřad	- Kč	28 571 Kč
odbor vnitřní správy	- Kč	28 571 Kč
<b>Celkem za rok 2020</b>	<b>120 000 Kč</b>	<b>400 000 Kč</b>
Přepočet na 1 zaměstnance	3 333 Kč	3 571 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podle rozpočtu na více let můžeme vidět rozdílné částky, avšak není to způsobeno tím, že se zaměstnanci v daném roku méně nebo více školili, ale město se zapojilo do jednotlivých projektů v rámci vzdělávání zaměstnanců, a tak veškeré vynaložené prostředky byly hrazeny z dotačního programu.

Tabulka 6: Víceletý rozpočet města Uherský Ostroh na vzdělávání zaměstnanců

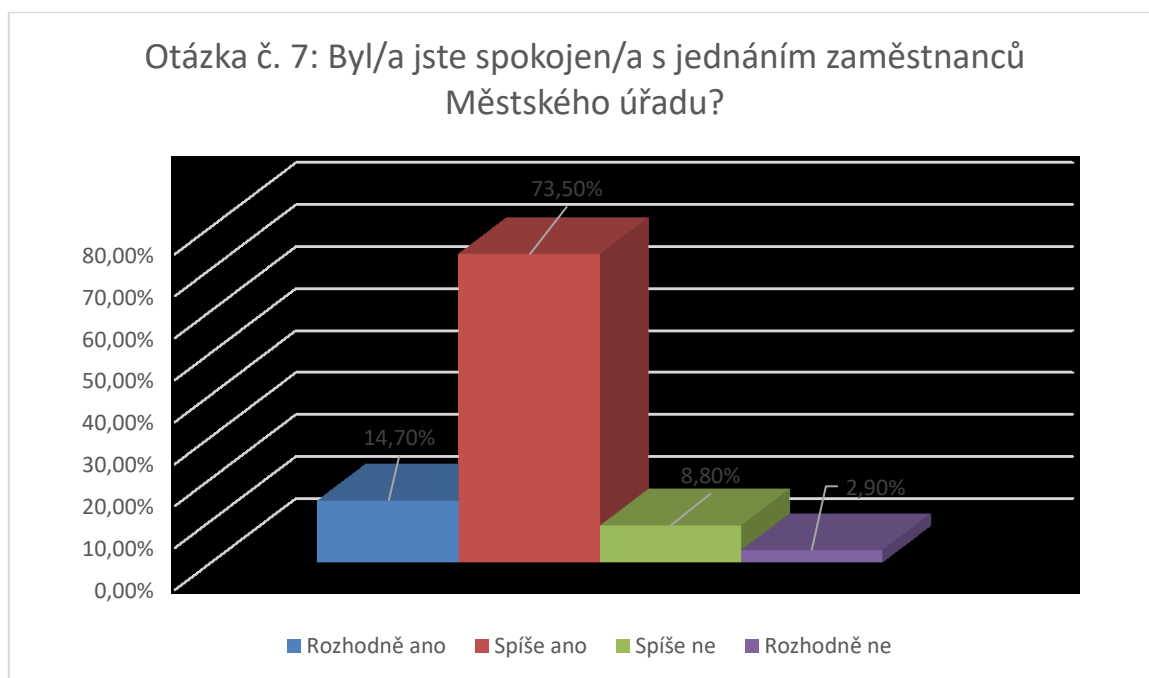
Víceletý rozpočet města										
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Částka	135 000 Kč	110 000 Kč	140 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč	120 000 Kč	140 000 Kč	150 000 Kč	140 000 Kč	120 000 Kč
Částka na 1 zam.	4 500 Kč	3 667 Kč	4 667 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	4 667 Kč	5 000 Kč	4 667 Kč	4 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## 5 VÝZKUMNÉ POZNATKY

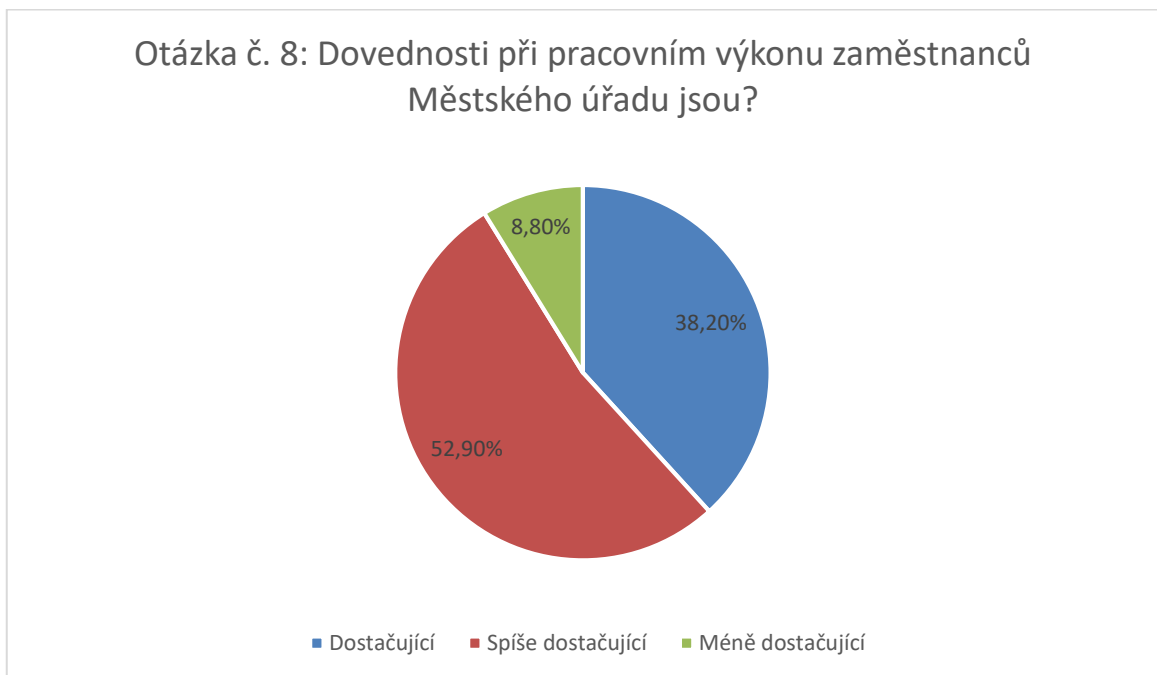
V této kapitole zveřejním výsledky z dotazníkového šetření, které jsem prováděla pomocí sociální sítě a oslovovala tak občany tohoto města. Dále jsem vytvořila rozhovor s panem tajemníkem, který má přehled o jednotlivých pracovnících v oblasti vzdělávání i z morálního hlediska.

### 5.1 Dotazníkové šetření pro občany



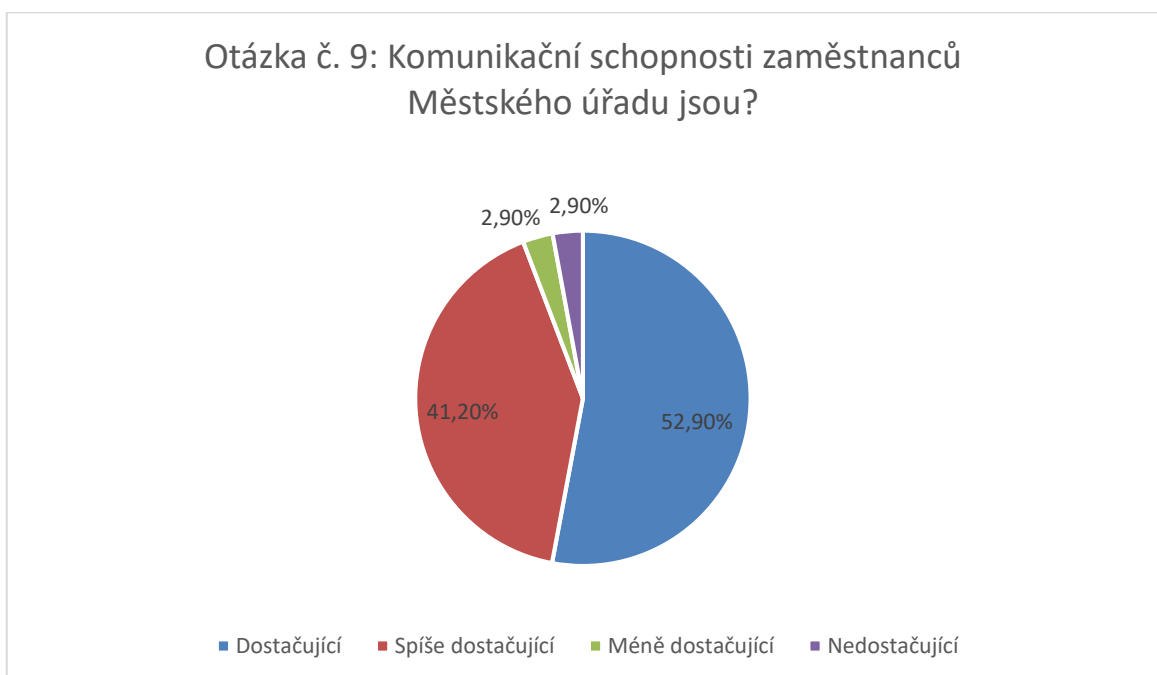
Graf 1: Byl/a jste spokojen/a s jednáním zaměstnanců Městského úřadu?

Na otázku, zda byly občané nebo návštěvníci Městského úřadu Uherský Ostroh spokojeni s jednáním zaměstnanců odpověděli účastníci dotazníku nejvíce odpovědí spíše ano. Což můžeme považovat jako úspěch, protože negativních odpovědí bylo velmi málo.



Graf 2: Dovednosti při pracovním výkonu zaměstnanců Městského úřadu jsou?

Jaké jsou dovednosti při práci zaměstnanců Městského úřadu Uherský Ostroh odpověděli dotazovaní nejčastěji spíše dostačující, což považujeme za pozitivní odpověď a potvrzuje to také druhá nejvíce zodpovězená možnost, a to, že jsou dovednosti dostačující. Naopak negativní odpověď jako méně dostačující byla na posledním místě.



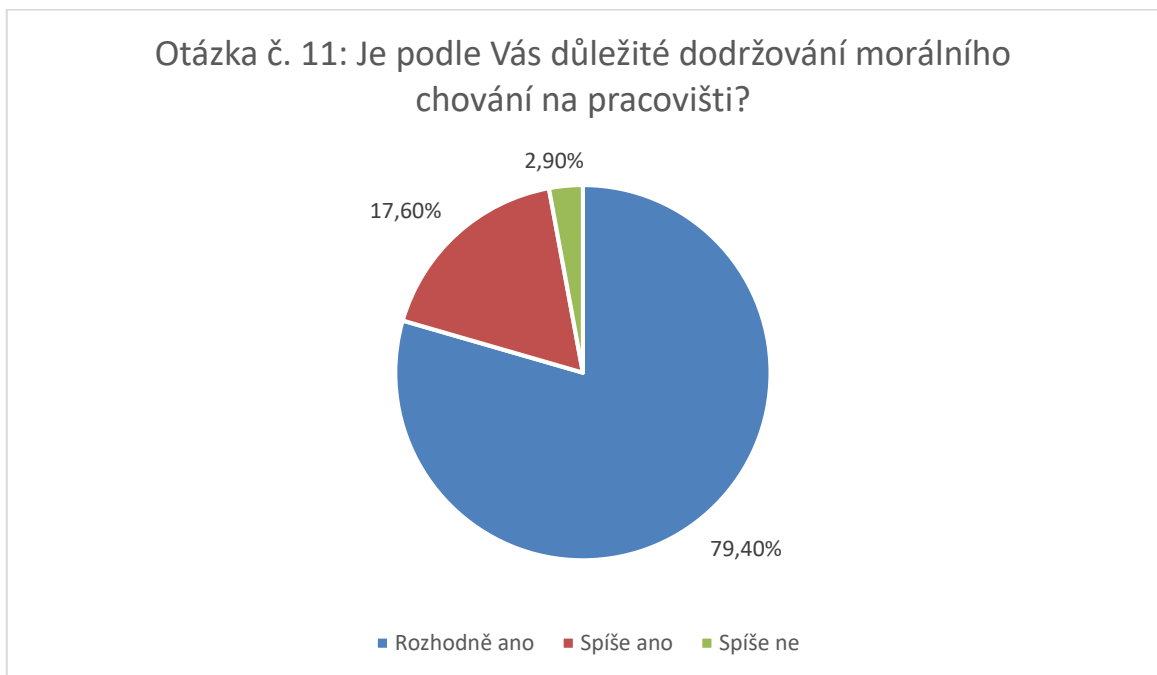
Graf 3: Komunikační schopnosti zaměstnanců Městského úřadu jsou?

Na otázku, jaké jsou komunikační schopnosti zaměstnanců Městského úřadu Uherský Ostroh odpovědělo více jak polovina dotazovaných jako dostačující. Dále následovala odpověď spíše dostačující. Obě tyto možnosti jsou v důsledku jako pozitivní výsledek.



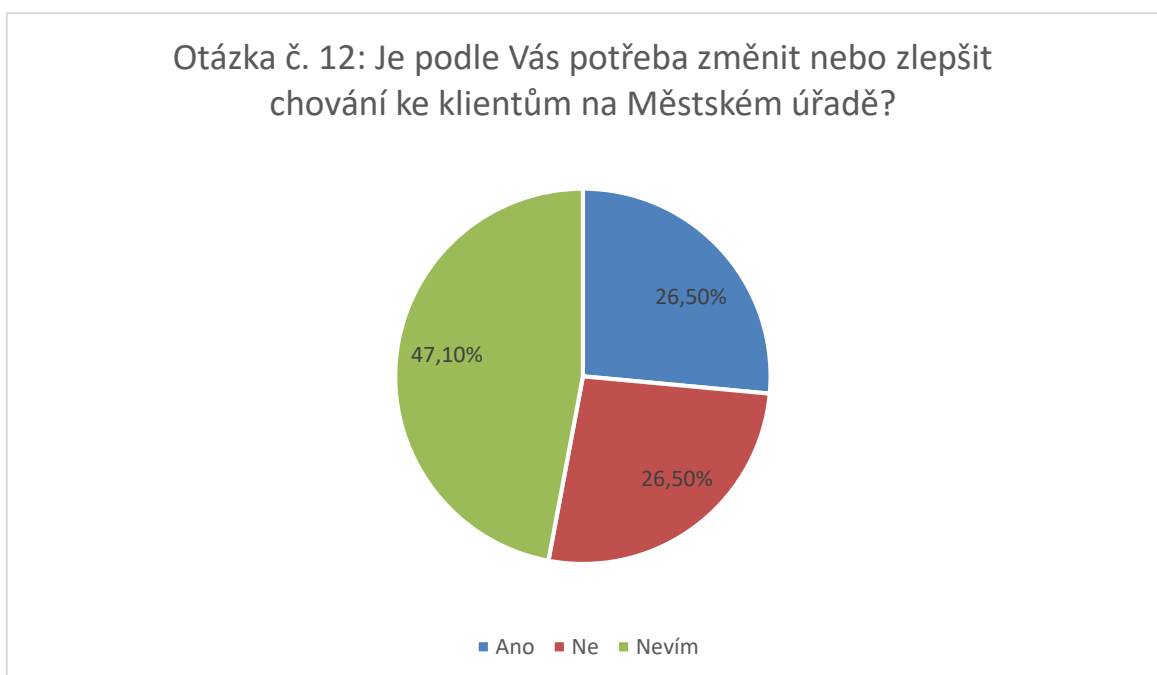
*Graf 4: Jako návštěvníci Městského úřadu působí na Vás zaměstnanci důvěryhodně?*

Z grafu jasně vidíme, jaká byla nejčastější odpověď na výše uvedenou otázku a to, že více jak polovina účastníků dotazníku určila zaměstnance Městského úřadu jako důvěryhodné. Což je z hlediska etiky velmi důležité, aby zaměstnanci veřejné správy vzbuzovaly důvěru u občanů.



Graf 5: Je podle Vás důležité dodržování morálního chování na pracovišti?

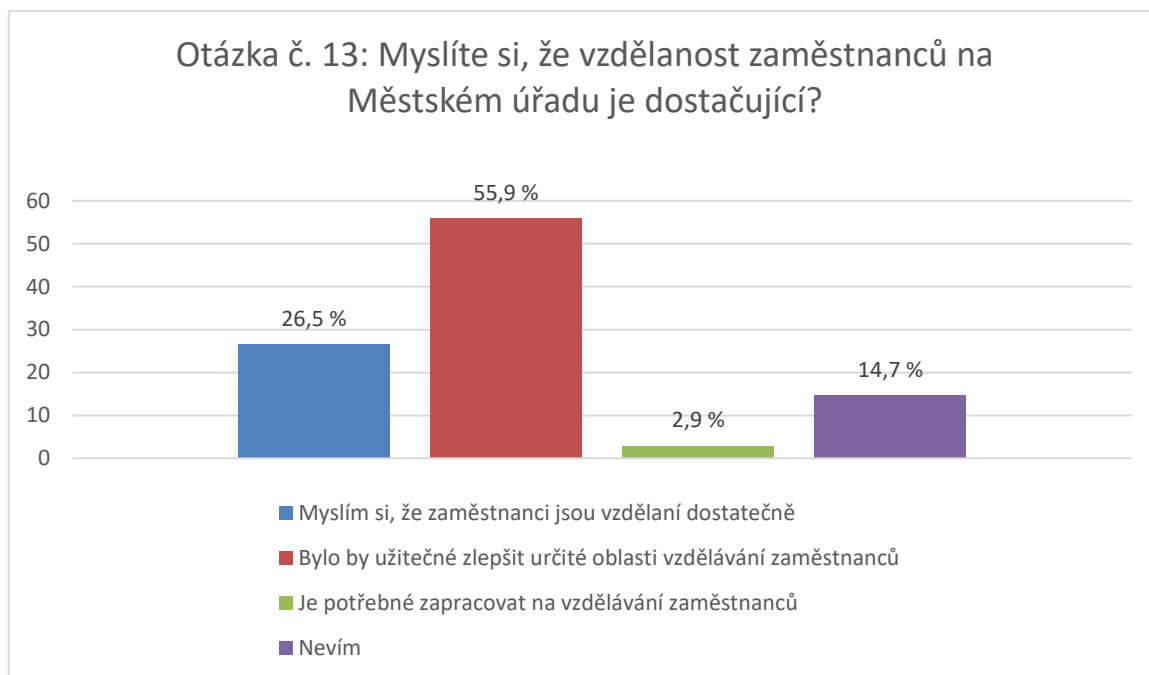
Účastníci dotazníku odpověděli na výše uvedeném otázku z grafu, že je rozhodně důležité dodržovat morální chování na pracovišti Městského úřadu Uherský Ostroh. Pracovníci se cítí daleko lépe, pokud je chod pracoviště zdravý.



Graf 6: Je podle Vás potřeba změnit nebo zlepšit chování ke klientům na Městském úřadě?

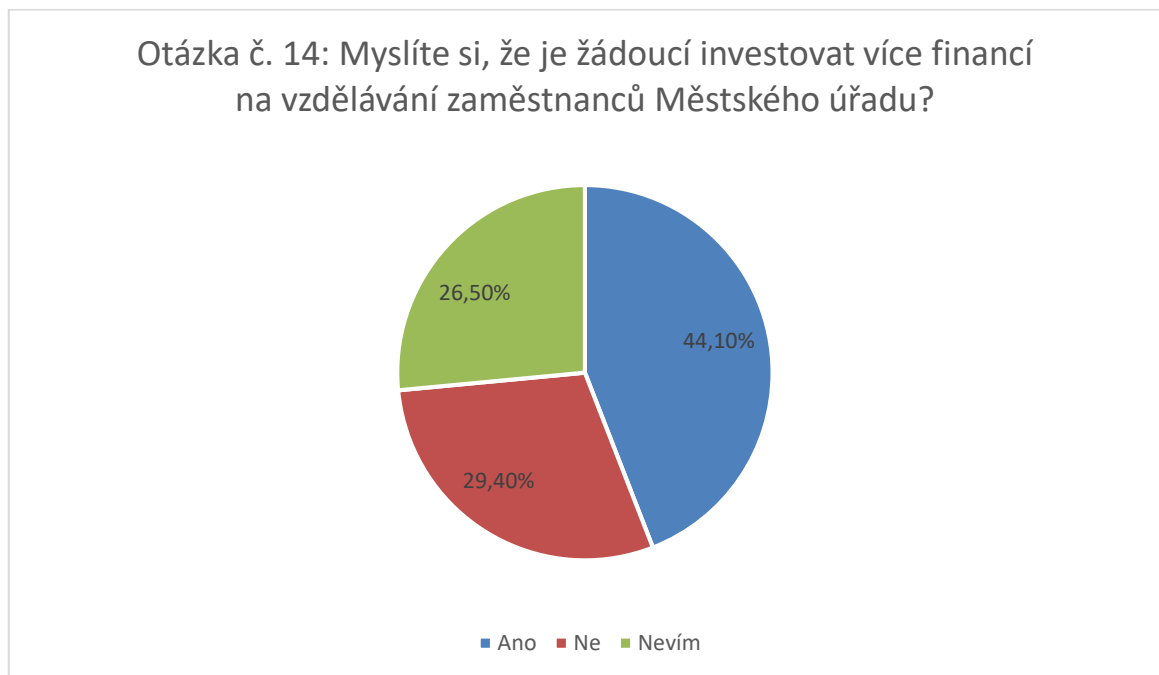


Na otázku, zda je potřeba změnit nebo zlepšit profesní chování ke klientům Městského úřadu nechtěla většina dotazovaných odpovědět, protože zvolila nejčastější odpověď ne-  
vím, nebo nebyli schopni posoudit danou situaci. Další odpovědi jsou stejně hodnocené jako ano bylo by potřeba něco zlepšit nebo změnit, a naopak ne bylo by potřeba něco měnit nebo zlepšovat.



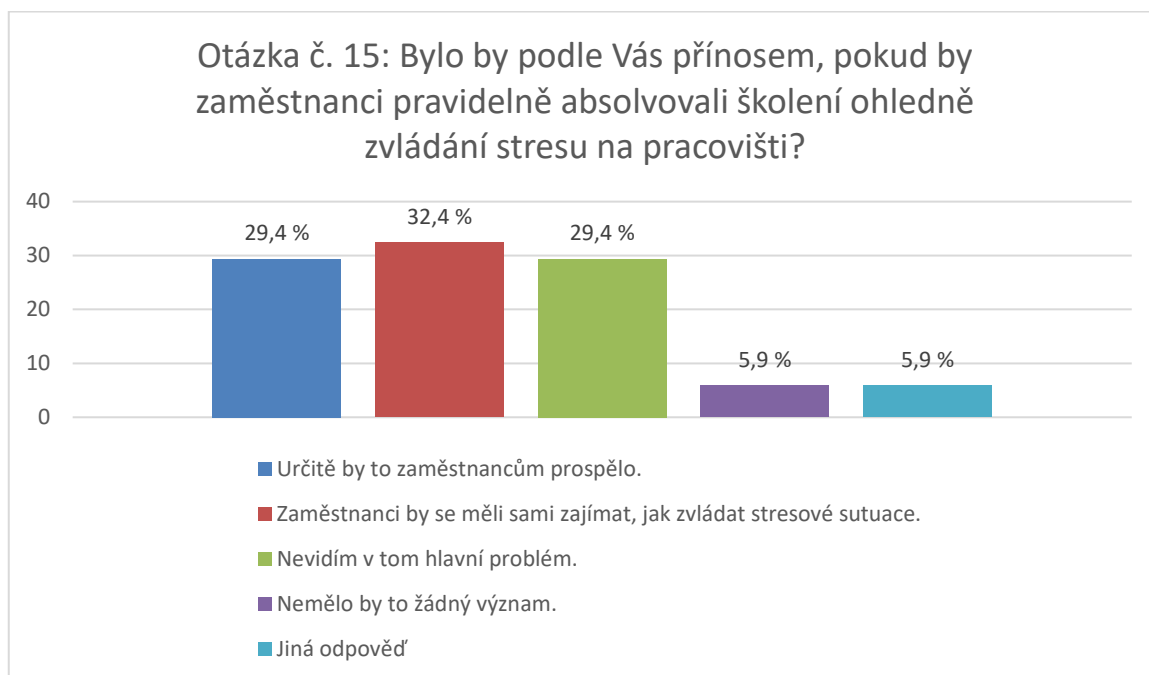
*Graf 7: Myslíte si, že vzdělanost zaměstnanců na Městském úřadu je dostačující?*

Z výše vypracovaného grafu lze vidět jasnou odpověď, že více jak polovina účastníků dotazníku si myslí, že je potřeba zlepšit některé oblasti ve vzdělávání úředníků. Což je pozitivní, protože jako celkové vzdělávání je dostačující, avšak i ve vzdělávání je potřeba přizpůsobovat se jednotlivým potřebám daného pracovníka.



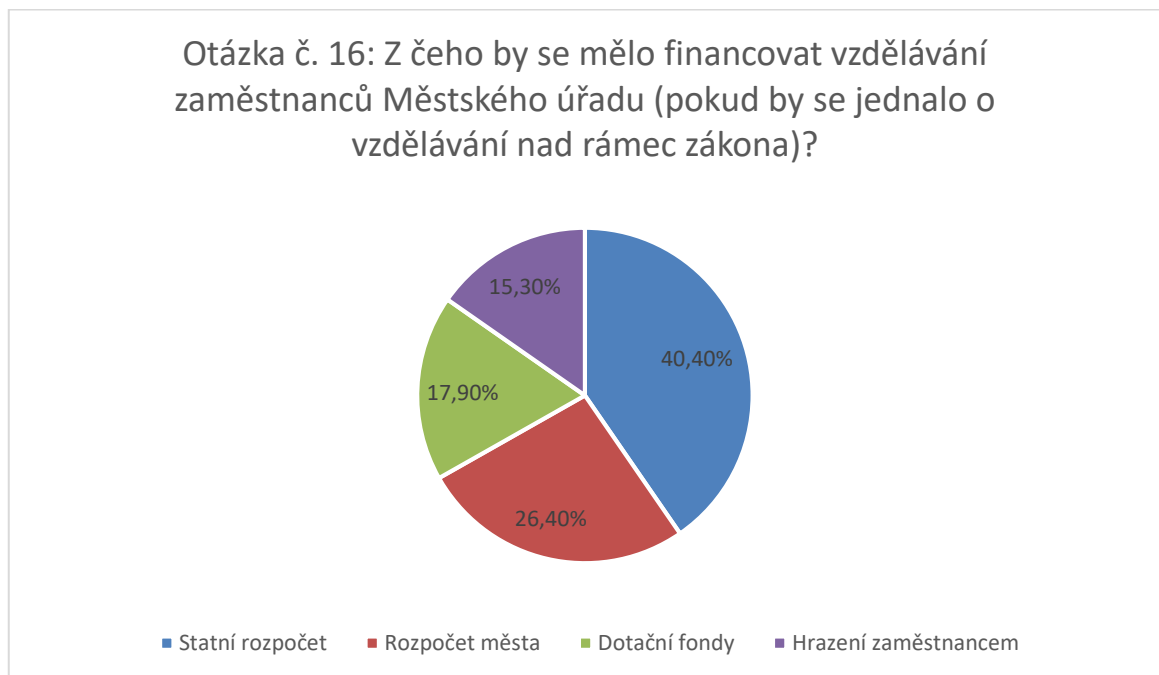
*Graf 8: Myslíte si, že je žádoucí investovat více financí na vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu?*

Skoro polovina dotazovaných odpověděli, že je potřeba investovat více financí do vzdělávání pracovníků Městského úřadu Uherský Ostroh. Můžeme říci, že občané by ocenili větší vzdělanost zaměstnanců, nebo popřípadě větší zájem o vzdělávání z pohledu zaměstnanců. Protože je velmi důležité, aby se stávající pracovníci Městského úřadu Uherský Ostroh dále rozvíjeli.



Graf 9: Bylo by podle Vás přínosem, pokud by zaměstnanci pravidelně absolvovali školení ohledně zvládání stresu na pracovišti?

Na další otázku, která zněla, jestli vidí občané přínos v tom, kdyby zaměstnanci Městského úřadu Uherský Ostroh pravidelně absolvovali školení zvládání stresu na pracovišti. Nejvíce opovědí dostala možnost, že by se zaměstnanci měli sami zajímat, jak zvládat stresové situace. Avšak jen o pár procent následovaly odpovědi, že by to zaměstnancům určitě prospělo absolvovat dané školení, a naopak se stejným počtem hodnocení ve zvládání stresu, nevidí občané hlavní problém. Jako jinou možnost uvádí, že podle zájmu zaměstnanců, ne pro každého může být přínosem toto školení.



*Graf 10: Z čeho by se mělo financovat vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu (pokud by se jednalo o vzdělávání nad rámec zákona)?*

Otázka, která se zaměřuje na financování vzdělávání, pokud by se jednalo nad rámec zákona a skoro polovina dotazovaných si myslí, že by se mělo hradit právě ze státního rozpočtu. Téměř jedna třetina tvrdí, že by financování mělo být z rozpočtu města. Ostatní odpovědi jako hrazení dotačními fondy, nebo hrazení zaměstnancem získali nejmíň procent.

### 5.1.1 Vyhodnocení dotazníku

Z dotazníku je zřejmé, že občané Uherského Ostrohu jsou spokojeni s profesionálním chováním a vystupováním jednotlivých zaměstnanců a uvítají jakýkoliv rozvoj vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu. U otázky číslo patnáct mě překvapila nejčastější odpověď, ale v konečném důsledku je to asi dobře myšleno, protože každý z nás by se měl snažit zachovat si profesionalitu na pracovišti a zdravý rozum. Takže pokud si s něčím nevíme rady, zaměřit se na problém a zapracovat na jeho řešení.

## 5.2 Rozhovor s tajemníkem města Uherský Ostroh

Rozhovor o aktuální situaci ve vzdělávání a chodu celého města byl veden s panem Ing. Pavlem Fiantou, tajemníkem města Uherský Ostroh.

**Jelikož máte nastavené vzdělávací programy na 3 roky, je to dostačující průběžné vzdělávání pro zaměstnance?**

*Naštěstí, jak to stanovuje zákon, tak to nastavuje bez jakýkoliv sankcí. Takže zákon řekne, že každý úředník by měl mít 18 dnů školení a zda to splní nebo nesplní, se už v podstatě nějak nekontroluje, protože, i kdyby z toho byl nějaký výstup, tak ten výstup je pouze pro zaměstnavatele a zase záleží na jednotlivých profesích. Jsem velmi rád, že v sociální oblasti je zvýšená povinnost, tak je dokonce stanoveno kolik dní musí mít splněno za rok, ale zase samotné sociální pracovnice říkají, že je toho moc podle zákona. Když si 18 dnů průměrně podělím třemi, tak je to 6 dnů. U běžné profese jako je matrikářka, pracovnice stavebního úřadu, funkce na odboru životního prostředí je to průběžné vzdělávání, tak akorát bych řekl. Ale u takové pokladní, která má na starosti poplatky, tak je to přemrštěné. Je schopna splnit český pravopis, který máme na úřadě, pak ochranu bezpečnosti a potom jde jednou ročně nebo jednou za dva roky na poplatky, pro aktualizaci nových informací, to jí úplně stačí.*

**Je podle Vás potřeba více zapracovat na profesionalitě a vystupování jednotlivých zaměstnanců, jako rozšířit školení ohledně etiky, např. zvládání stresu na pracovišti?**

*Myslím si, že ano. Protože některé situace, které tady nastanou, tak pracovníci na ně nejsou připraveni. Takže jsme se snažili provést kurz asertivního vzdělávání. Potom jsme provedli kurz, kdy jednotliví pracovníci se měli podívat na ten problém jinýma očima (očima toho žadatele) a zároveň měli otevřeně komunikovat s vedoucím nadřízeným (sebehodnocení a také vůči nadřízenému hodnocení). Jenomže, to jsem potom zjistil, že u některých vedoucích (funkcionářů) to nepadlo na úrodnou půdu. Protože, když pracovník otevřeně řekl, v čem si myslí, že by se to mohlo zlepšit, tak reakce byla, nebyla adekvátní. Jako tajemníka se mě vedoucí ptal, co ty na to říkáš? Tak byl to názor, což jsme chtěli získat. V rámci toho bylo, že lidé začali jinak přemýšlet, chtěli se dostat do jiné hladiny přemýšlení. Ale to jsme zjistili, že to tady nelze, protože se to musí nějakým způsobem diferencovat. Pokud bychom to chtěli dělat, potom o to ti pracovníci nemají takový zájem. Pro ně je důležitá ta odbornost. Zkoušíme různé trendy školení a na základě toho potom nastavíme, co je pro zaměstnance nejvíce vyhovující. Můžu říci, že asertivní školení, kdy to stačilo jeden-*

*krát pro náš úřad a potom v rámci vzdělávání profesionalizace se jedná o doplňování. Ale alespoň se díky tomu se zaměstnanci naučili komunikovat o problémech a vedoucí pracovníci se je snaží více chápat.*

### **5.2.1 Výsledky rozhovoru**

Jelikož pan Fianta má přehled o potřebách pracovníků Městského úřadu v oblasti školení, zhodnotila jsem jeho osobu jako nejlepší pro rozhovor. Z rozhovoru je zřejmé, že se nebrání efektivnímu vzdělávání a účastní se potřebných školení. Jako pozitivní bych uvedla hlavně to, že uznal, že školení v oblasti etiky, a to konkrétně zvládání stresu pracovníků by bylo prospěšné pro zaměstnance Městského úřadu. Jelikož práce s lidmi a komunikace s nimi je někdy velmi náročná.

## 6 SWOT ANALÝZA

Tabulka 7: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Zlepšení komunikace, vystupování a profesionality zaměstnanců</p> <p>Vyšší úroveň Městského úřadu</p> <p>Spokojenost klientů úřadu</p>	<p>Nevyužití na některých pracovních pozicích</p> <p>Nepovinnost z hlediska Zákona</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Další spolupráce se vzdělávacími agenturami</p> <p>Zapojení do dalších dotačních programů</p> <p>Motivace vyššího ohodnocení úředníků</p>	<p>Zvýšení výdajů na rozvoj zaměstnanců</p> <p>Nezájem pracovníků</p>

Zdroj: vlastní zpracování

## 7 DOPORUČENÍ

Ze zjištěných poznatků v oblasti vzdělávání a etického jednání zaměstnanců veřejné správy jsou uvedeny návrhy, která by měli zefektivnit vzdělávání v oblasti etiky úředníků.

### **Upřesnit povinnosti vzdělávání zaměstnanců veřejné správy na jednotlivé profese**

Školící plány jednotlivých zaměstnanců jsou nastaveny na období tří let a zákon stanovuje určitý počet dnů, které má zaměstnanec veřejné správy splnit. Avšak zde se setkáváme s problémem, že každá pozice je jinak náročná a potřebuje individuální přístup. Jediné zohlednění v zákoně se týká oblasti sociální, jinak nejsou upraveny žádné další pozice. Pokud se nastaví vzdělávání individuálně a bude se vycházet z potřeb zaměstnanců veřejné správy (zvýšit nebo naopak snížit dny školení) je zde efektivní přístup na přímo dané pozice.

### **Kontrola vzdělávání úředníků**

I když jsou jasně v zákoně nastaveny podmínky pro vzdělávání neexistuje žádná kontrola, co se týká splnění průběžného vzdělávání zaměstnanců veřejné správy nebo školícího plánu. Proto zavedení kontroly i z hlediska vzdělávání je poměrně důležité.

### **Správné nastavení základních povinností úředníků**

V zákoně č. 312/2002 Sb. § 16 jsou upraveny základní povinnosti úředníků. Zestručnění toho zákona by pomohlo úřadům v plnění povinností a mohl by sloužit jako průvodka při nastoupení nového zaměstnance veřejné správy.

### **Zahrnout etický kodex do základních povinností úředníků**

Z hlediska etiky je efektivní zahrnout etický kodex, alespoň v doporučení do povinností úředníků. Jelikož v případě jako, který nastává u města Uherský Ostroh není etická oblast vůbec zohledněna v zákoně. Je velmi důležité, aby všichni zaměstnanci veřejné správy akceptovaly etické kodexy. Jejich dodržování prospěje celkové úrovni úřadu, ale hlavně jednotlivým profesím.



### **Etický kodex zestručnit a upravit pro jednotlivé pracoviště**

Dále velkým problémem je úprava etického kodexu. Jeho obsah je komplexní a není jasně daný. Proto stručný popis etického kodexu do několika základních bodů a přizpůsobení jednotlivým úřadům, přispěje ke zlepšení etického chování zaměstnanců veřejné správy.

### **Zapojit do vzdělávání úředníků i etickou oblast**

Alespoň v malé míře zahrnout i etiku do vzdělávání zaměstnanců, tam kde to není jasně nastaveno zákonem. Jelikož je lepší nastavit jedno školení v oblasti etiky než nedefinovat vůbec žádné. Protože zaměstnanci, kteří jsou každý den v kontaktu s návštěvníky Městského úřadu mají nárok na zlepšení svého etického výstupu, právě naopak by to měla být podmínka pro každého zaměstnance veřejné správy zlepšovat své profesionální vystupování.

### **Průběžná kontrola etického jednání na pracovišti**

Nastavení jakési kontroly, co se týká vystupování zaměstnanců je podstatná. Protože chování zaměstnanců veřejné správy vypovídá o samotném úřadě. Proto průběžné hodnocení profesionálního přístupu zaměstnanců k občanovi nebo návštěvníkovi daného pracoviště pomůže k vyšší úrovni etického chování.

### **Stejně podmínky výběrového řízení**

Podmínky pro přijetí nového zaměstnance veřejné správy jsou všeobecný přehled o dané instituci a odborná stránka jednotlivé profese. Zahrnutí profesionálního přístupu a etického vystupování do podmínek je velmi efektivní, protože již v přijímacím řízení se ukáže, kdo je schopen vykonávat požadovanou funkci nebo naopak. Důležité je, aby všechny úřady postupovali podle stejných podmínek nevytvářely výjimky.

### **Postupně hodnotit průběžný výsledek na pracovních pozicích, popřípadě obměňovat pracovníky veřejné správy**

V poslední řadě je velmi efektivní vyhodnocování celkového výstupu u jednotlivých pracovníků a v případě zjištění jako nevyhovující aktivně měnit personál příslušné instituce, aby úřad jako celek působil na občany vždy důvěryhodně a spravedlivě.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na hodnocení vzdělávání v oblasti etiky na Městském úřadu Uherský Ostroh. Jelikož daný úřad nemá povinnost etického vzdělávání je potřeba uvažovat o tom, zda je efektivní školit jen některé instituce a zda není jednodušší nastavit všem plnit povinnost etických kodexů alespoň okrajově.

Výsledkem teoretické části bylo zjištěno, že povinnosti úředníků jsou nastaveny příliš komplexně a chybí jim individuální přístup pro jednotlivé pracoviště, dále potom etický kodex se nedotýká každého úřadu, jelikož nemají danou povinnost ze zákona.

V praktické části jsou popsány aktivity, které Městský úřad Uherský Ostroh má z oblasti vzdělávání. Zapojení města do dotačního programu rozšířilo zaměstnancům města vzdělávání, a navíc z finančního byly vynaloženy minimální náklady z rozpočtu města na vzdělávání zaměstnanců.

Práce obsahuje klíčové dotazníkové šetření vytvořené pro občany města Uherský Ostroh. V dotazníku mají respondenti možnost hodnotit zaměstnance úřadu a navrhnout zlepšení pro vystupování a profesionalitu zaměstnanců. Výsledky dotazníku jasně určily, že občané jsou v podstatě spokojeni s vystupováním zaměstnanců, avšak uvítají jakýkoliv posun nebo rozvoj v oblasti vzdělávání. Provedený rozhovor s panem tajemníkem města také potvrdil, že v oblasti etiky by bylo efektivní zapojit školení, a to například jak zvládat stres na pracovišti.

V konečné části je provedena SWOT analýza, kde jsou zobrazeny skutečnosti zjištěné z praktické části a s tím souvisí doporučení, kde jsou uvedeny návrhy na zlepšení vzdělávání v oblasti etiky zaměstnanců Městského úřadu Uherský Ostroh.

Tato bakalářská práce by mohla být přínosem pro další města jako je Uherský Ostroh v rozdělení LAU 2.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 1. vydání, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DOROTÍKOVÁ, S. Morálka a sociální soudržnost. Praha: Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, 2013, 150 s. ISBN 978-80-7290-631-4.
- DYTRT, Z. A KOLEKTIV. Manažerská etika v otázkách a odpovědích. Brno: Computer press, první vydání, 2011, 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6.
- DYTRT, Z. A KOLEKTIV. Odpovědný management v podnikání a veřejné správě. Žilina: GEORG, 2012, 205 s. ISBN 978-80-89401-75-8.
- GEURAS, Dean. a Charles. GAROFALO. Practical ethics in public administration. Vienna, VA: Management Concepts, 2010, 362 p. ISBN 978-156-7262-957.
- HAIDT, J. Morálka lidské mysli. Praha: dybbuk, 2013, 477 s. ISBN 978-80-7438-090-7.
- HEGER, V. Komunikace ve veřejné správě. Praha: Grada, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
- HENRIKSEN, J.O. VETLESEN, A.J. Blízké a vzdálené. Boskovice: Nakladatelství Albert, vydání první, 2000, 216 s. ISBN 80-85834-85-5.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHAPMAN, A.R. Etika ve veřejné službě pro nové tisíciletí. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 263 s. ISBN 80-86429-14-8.
- JANKOVSKÝ, J. Etika pro pomáhající profese. Praha: Stanislav Juhaňák-Triton, 2018, 302 s. ISBN 978-80-7553-414-9.
- KOLEKTIV AUTORŮ. Manažerská etika ... inspirace pro 21. století ... Hradec Králové: NUCLEUS, 1. vydání, 2000, 192 s, ISBN 80-86225-08-09.
- LACINA, K. ČECHMÁK, V. Vývoj systémů veřejné správy. Praha: Professional Publishing, 2001, 115 s. ISBN 80-86419-13-4.
- MUŽÍK, J. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4.
- POMAHAČ, R. a kol. Veřejná správa. Praha: C. H. Beck, 2013, 315 s. ISBN 978-80-7400-447-6.

- PUNTOVÁ, A. SEKNIČKA, P. Etické řízení ve firmě, Praha: Grada Publishing, první vydání, 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- PRŮCHA, P. Správní právo. Brno-Plzeň: Doplněk a Čeněk, 2012, 427 s. ISBN 978-80-7380-381-0.
- SEKNIČKA, P. A KOLEKTIV. Úvod do hospodářské etiky, Praha: ASPI Publishing, první vydání, 1997, 2001, 192 s. ISBN 80-85963-40-X.
- SLÁMEČKA, V. Manažerská etika. Praha: České vysoké učení technické, 1.vydání, 2012, 186 s. ISBN 978-80-01-05005-7.
- SOKOL, J. Etika a život, Praha: Nakladatelství Vyšehrad, 2010, 239 s. ISBN 978-80-7429-063-3.
- ŠPAČEK, D. Public management v teorii a praxi. Praha: C.H.Beck, 2016, 284 s. ISBN 978-80-7400-621-0.
- TROJAN, J.S. Etické vztahy v ekonomice. Praha: OIKOYMENH, 2012, 215 s. ISBN 978-80-7298-480-0.
- VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada, 1. vydání, 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2. aktualizované a rozšířené vzdělání. Praha: Grada, 2011, 240 s. BN 978-80-247-3651-8.

## SEZNAM INTERETOVÝCH ZDROJŮ

ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 Sb. ze dne 1. ledna 2003 o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. In: Portál veřejné správy [online]. [cit. 2019-4-20]. Dostupný z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>

VLÁDA, 2012. Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy[online]. [cit. 2019-5-5]. Dostupný z: [https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Etický\\_kodex\\_uredniku\\_a\\_zamestnancu\\_veřejne\\_spravy.pdf](https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/Etický_kodex_uredniku_a_zamestnancu_veřejne_spravy.pdf)

Počet obyvatel ve vybraném území, 2019. In: Český statistický úřad[online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=43&uroven=70&w=>

Počet obyvatel města Uherský Ostroh, 2019. In: Český statistický úřad[online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=43&uroven=70&w=>

Přírůstek obyvatel, 2019. In: Český statistický úřad[online]. [cit.2020-06-20]. Dostupný z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5&pvokc=43&uroven=70&w=>

GALUŠKA, Petr, 2020. In: Město Uherský Ostroh[online]. [cit.2020-06-20]. Dostupný z: <https://www.uhostroh.cz/index.php/informace-o-meste>. 2020

Creative Commons, 2020. In: Wikipedia[online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Uhersk%C3%BD\\_Ostroh](https://cs.wikipedia.org/wiki/Uhersk%C3%BD_Ostroh). 2020

JVN vzdělávací agentura, 2011. In: JVN vzdělávací agentura[online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupný z: <https://www.jvn.cz/>

HALUZA, Tomáš, 2015. In: Akademie nevšedního vzdělávání[online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupný z: <http://www.akademie-vzdelavani.cz/>. 2015

LORENC, Pavel, 2019. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí[online]. [cit. 2020-06-20]. Dostupný z: <https://www.dustojneppracoviste.cz/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Sb. Sbíрка.

LAU Local administrative unit = místní správní jednotka.

SWOT SWOT analýza: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby).

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Znak města Uherský Ostroh (Wikipedia, 2020) .....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 2: Mapa města Uherského Ostrohu (Galuška, 2020) .....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 3: Organizační struktura Městského úřadu Uherský Ostroh .....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 4: Dotazník spokojenosti účastníka kurzu-strana první .....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 5: Dotazník spokojenosti účastníka kurzu-strana druhá .....</i>	<i>42</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Počet obyvatel Uherského Ostrohu .....</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka 2: Školící plán odboru hospodářsko-správního pracovníka Městského Úřadu Uherský Ostroh .....</i>	<i>31</i>
<i>Tabulka 3: Účast zaměstnanců města Uherský Ostroh na projektu .....</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 4: Výsledky dotazníku .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 5: Rozpočet na vzdělávání zaměstnanců roku 2020 .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 6: Víceletý rozpočet města Uherský Ostroh na vzdělávání zaměstnanců.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 7: SWOT analýza .....</i>	<i>55</i>



**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Byl/a jste spokojen/a s jednáním zaměstnanců Městského úřadu? .....</i>	45
<i>Graf 2: Dovednosti při pracovním výkonu zaměstnanců Městského úřadu jsou? .....</i>	46
<i>Graf 3: Komunikační schopnosti zaměstnanců Městského úřadu jsou? .....</i>	46
<i>Graf 4: Jako návštěvníci Městského úřadu působí na Vás zaměstnanci důvěryhodně? ....</i>	47
<i>Graf 5: Je podle Vás důležité dodržování morálního chování na pracovišti? .....</i>	48
<i>Graf 6: Je podle Vás potřeba změnit nebo zlepšit chování ke klientům na Městském úřadě? .....</i>	48
<i>Graf 7: Myslíte si, že vzdělanost zaměstnanců na Městském úřadu je dostačující? .....</i>	49
<i>Graf 8: Myslíte si, že je žádoucí investovat více financí na vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu? .....</i>	50
<i>Graf 9: Bylo by podle Vás přínosem, pokud by zaměstnanci pravidelně absolvovali školení ohledně zvládání stresu na pracovišti? .....</i>	51
<i>Graf 10: Z čeho by se mělo financovat vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu (pokud by se jednalo o vzdělávání nad rámec zákona)? .....</i>	52

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I. Dotazník

Příloha II. Rozhovor

## **PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK**

## Spokojenost občanů se vzděláním zaměstnanců na Městském úřadě v Uherském Ostrohu

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

### 1. Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena
- muž

### 2. Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- méně než 18
- 18-29
- 30-49
- 50-69
- 70 a více

### 3. Jste?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zaměstnaný
- Nezaměstnaný
- OSVČ
- Matěřská/rodičovská dovolená
- Důchodce
- Student

#### 4. Ve městě Uherský Ostroh:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žiji trvale více než 5 let
- Přistěhoval/a jsem se
- Navštěvuji rekreační oblast a kulturu
- Jiná odpověď:

#### 5. Při jaké příležitosti jste navštívili Úřad v Uherském Ostrohu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Soukromá záležitost
- Kulturní akce
- Pracovní záležitost

#### 6. Jaký úsek Městského úřadu jste navštívili?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Odbor investic
- Odbor kultury
- Odbor stavebního úřadu
- Hospodářsko-správní odbor (sociální úsek, účtárna, pokladna, podatelna, matřika)

#### 7. Byl/a jste spokojen/a s jednáním zaměstnanců Městského úřadu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

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

8. Dovednosti při pracovním výkonu zaměstnanců Městského úřadu jsou?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Dostačující
- Spíše dostačující
- Méně dostačující
- Nedostačující

9. Komunikační schopnosti zaměstnanců Městského úřadu jsou?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Dostačující
- Spíše dostačující
- Méně dostačující
- Nedostačující

10. Jako návštěvníci Městského úřadu působí na Vás zaměstnanci důvěryhodně?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne
- Nevím

11. Je podle Vás důležité dodržování morálního chování na pracovišti?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

---

12. Je podle Vás potřeba změnit nebo zlepšit chování ke klientům na Městském úřadu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  
 Ne  
 Nevím

13. Myslíte si, že vzdělanost zaměstnanců na Městském úřadu je dostačující?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Myslím si, že zaměstnanci jsou vzděláni dostatečně  
 Bylo by užitečné zlepšit určité oblasti vzdělávání zaměstnanců  
 Je potřebné zapracovat na vzdělávání zaměstnanců  
 Nevím

14. Myslíte si, že je žádoucí investovat více financí na vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano  
 Ne  
 Nevím

15. Bylo by podle Vás přínosem, pokud by zaměstnanci pravidelně absolvovali školení ohledně zvládnání stresu na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Určitě by to zaměstnancům prospělo.  
 Zaměstnanci by se měli sami zajímat, jak zvládat stresové situace.  
 Nevidím v tom hlavní problém.  
 Nemělo by to žádný význam.  
 Jiná odpověď:

16. Z čeho by se mělo financovat vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu (pokud by se jednalo o vzdělávání nad rámec zákona)?

Rozdělte: 100 bodů

Statní rozpočet	<input type="text"/>
Rozpočet města	<input type="text"/>
Dotační fondy	<input type="text"/>
Hrazení zaměstnancem	<input type="text"/>

17. Co by podle vás mělo být rozhodující při přijímání nového zaměstnance na Městský úřad?

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

Věk	<input type="text"/>
Pohlaví	<input type="text"/>
Praxe	<input type="text"/>
Ochota	<input type="text"/>
Vzdělání	<input type="text"/>
Spolupráce s kolegy	<input type="text"/>

18. Pokud byste vy sami zvažovali nástup na Městský úřad, co by bylo rozhodující?

Nápověda k otázce: Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)

Kariérní růst	<input type="text"/>
Finanční ohodnocení	<input type="text"/>
Pracovní vztahy	<input type="text"/>
Pracovní pozice	<input type="text"/>
Pracovní činnost	<input type="text"/>
Zaměstnavatel	<input type="text"/>

Děkuji za vyplnění dotazníku :)



## **PŘÍLOHA II: ROZHOVOR**

## **Rozhovor s tajemníkem města Uherský Ostroh**

Vážený pane tajemníku, jelikož posuzujeme vystupování a profesionalitu zaměstnanců města Uherský Ostroh, tak Vy nejlépe poznáte jednotlivé zaměstnance vzhledem k vaší pracovní pozici. Jak dlouho vykonáváte funkci tajemníka?

*25 let. Vstoupil jsem na funkci 1.3.1993.*

Jak jste spokojen se současným vedením Městského úřadu (z hlediska pracovních vztahů, komunikace)?

*Nelze to přesně popsat a definovat z toho důvodu, že tato práce je zajímavá v tom, protože každé 4 roky (někdy 8 let) začínáte od začátku. Když přijdou noví funkcionáři, tak toho moc nevědí, znají to třeba ze zastupitelstva, když už pracovali v Radě. Ale když přijde do funkce starosta, tak půl roku je jenom na rozhlížení a po roce se dá teprve bilancovat, co nám funguje, co nefunguje, v čem by se to dalo zlepšit. Funkcionáři přišli sem zbudovat město, to že je tady další úřednická práce, to v první fázi vidí tak, že s tím nás neobtěžujte, ale potom když zjišťují, že co všechno se tady musí dělat. My jsme chtěli připravit stavbu, pospravovat všechny chodníky, nemovitosti, a to je jejich představa. Osobně bych se do funkce starosty neangažoval, protože už vím, co to obsahuje, ale obdivuji ty, kteří funkci vykonávají. Nejsou to profesionálové, nejsou proškoleni na ty dané problematiku. Přijdou vykonávat funkci a najednou zjišťují, že je to jiné, než si to představovali a trochu asi musí ustoupit v požadavcích vůči úředníkům a musí možná někdy více zabrat, protože jim věřím, že je to velmi náročná funkce, pojmout celou problematiku, protože starosta toho má daleko více než funkce tajemníka.*

Jsou podle Vás vstupní požadavky na vzdělání a odbornost pro nového zaměstnance adekvátně nastaveny? Nebo by bylo lepší, kdyby se vstupní požadavky více rozšířili, aby splňoval více požadavků?

*Vstupní požadavky na odbornost si nastavujeme. Např. když chci pracovníci kultury, tak to může být člověk, kterého to baví a nemusí mít speciální vzdělání. Ale pokud dělám výběrové řízení na mzdovou účetní, tak nemáme čas na to, abychom si ji vychovali, potřebujeme mít hotové zaměstnankyni. Musí to být člověk, který už dělal pozici účetní, který se s problematikou již seznámil. Takže v tomto případě nevezmeme absolventa. Není to diskriminace, ale student po ukončení školy by nedokázal plnit pracovní povinnosti a kdyby to i dokázal, tak by mohl způsobit spoustu chyb, které se velmi těžko odstraňují. Na výkon přenesené působnosti máme audity z hlediska financí, anebo máme kontroly z krajského*

úřadu na jednotlivá zřízení, a to samé i finanční úřad. Takže pořád máme nějakou kontrolu. Zatímco ve funkci odboru kultury si může dělat více co chce. A taky, když se podíváme na to, jestli dám přednost ženě nebo muži, musíme mít nějaké poměrové rozstoupení, říkají nám, že by to měl být stejný poměr mužů i žen, tak se to moc dodržet nedá, z toho důvodu, že by se na mzdovou účetní přihlásil muž, to se mi ještě nikdy nestalo. Anebo dostat se na odbor investice pozici technika, tak je náhoda, když je přihlášená žena.

Jelikož máte nastavené vzdělávací programy na 3 roky, je to dostačující průběžné vzdělávání?

Naštěstí, jak to stanovuje zákon, tak to nastavuje bez jakýkoliv sankcí. Takže zákon řekne, že každý úředník by měl mít 18 dnů školení a zda to splní nebo nesplní, se už v podstatě nějak nekontroluje, protože, i kdyby z toho byl nějaký výstup, tak ten výstup je pouze pro zaměstnavatele a zase záleží na jednotlivých profesích. Jsem velmi rád, že v sociální oblasti je zvýšená povinnost, tak je dokonce stanoveno kolik dní musí mít splněno za rok, ale zase samotné sociální pracovnice říkají, že je toho moc podle zákona. Když si 18 dnů průměrně podělím třemi, tak je to 6 dnů. U běžné profese jako je matrikářka, pracovnice stavebního úřadu, funkce na odboru životního prostředí je to průběžné vzdělávání, tak akorát bych řekl. Ale u takové pokladní, která má na starosti poplatky, tak je to přemrštěné. Je schopna splnit český pravopis, který máme na úřadě, pak ochranu bezpečnosti a potom jde jednou ročně nebo jednou za dva roky na poplatky, pro aktualizaci nových informací, to jí úplně stačí.

Je podle Vás potřeba více zapracovat na profesionalitě a vystupování jednotlivých zaměstnanců, jako rozšířit školení ohledně etiky, např. zvládnutí stresu na pracovišti?

Myslím si, že ano. Protože některé situace, které tady nastanou, tak pracovníci na ně nejsou připraveni. Takže jsme se snažili provést kurz asertivního vzdělávání. Potom jsme provedli kurz, kdy jednotliví pracovníci se měli podívat na ten problém jinými očima (očima toho žadatele) a zároveň měli otevřeně komunikovat s vedoucím nadřízeným (sebehodnocení a také vůči nadřízenému hodnocení). Jenomže, to jsem potom zjistil, že u některých vedoucích (funkcionářů) to nepadlo na úrodnou půdu. Protože, když pracovník otevřeně řekl, v čem si myslí, že by se to mohlo zlepšit, tak reakce byla, nebyla adekvátní. Jako tajemníka se mě vedoucí ptal, co ty na to říkáš? Tak byl to názor, což jsme chtěli získat. V rámci toho bylo, že lidé začali jinak přemýšlet, chtěli se dostat do jiné hladiny přemýšlení. Ale to jsme zjistili, že to tady nelze, protože se to musí nějakým způsobem diferencovat.

*Pokud bychom to chtěli dělat, potom o to ti pracovníci nemají takový zájem. Pro ně je důležitá ta odbornost. Zkoušíme různé trendy školení a na základě toho potom nastavíme, co je pro zaměstnance nejvíce vyhovující. Můžu říci, že asertivní školení, kdy to stačilo jedenkrát pro náš úřad a potom v rámci vzdělávání profesionalizace se jedná o doplňování. Ale alespoň se díky tomu se zaměstnanci naučili komunikovat o problémech a vedoucí pracovníci se je snaží více chápat.*

Jak hodnotíte svůj dosavadní výkon na funkci tajemníka?

*Je to velmi těžké sebe sám hodnotit, ale vždy říkám novým funkcionářům, ať se porozhlédnou toho půl roku až rok na nové funkci a poté řekněte, zda mám odejít z funkce a má nastoupit někdo jiný. Zatím vždy řekli jsme rádi, že jsi tady zůstal. Protože rozsah této činnosti je velký. Tajemník je nárazníkem mezi dvěma tábory. Je těžko se hodnotit sebekriticky, ale řekl bych, že ta roky to zvládám docela dost obstojně, ale osobně bych neměl problém se s někým utkat v posouzení zkušeností. Člověka to posílí a uvědomí si svoje chyby a může je nějakým způsobem odstranit.*

Plánujete nějaký rozvoj v oblasti vzdělávání nebo pokud potřebujete dosáhnout nějakého vzdělání i v oblasti vystupování, komunikace?

*Ted' už nepotřebuji, vždy jsem si to stanovoval plán buď s nějakou legislativní změnou, anebo s příchodem nových funkcionářů. Když jsem se dozvěděl, že si mám obnovit zkoušky odborné způsobilosti, tak jsem se přihlásil třeba na Institut pro veřejnou správu, abych si vzdělávání doplnil nebo obnovil. Už to tak nedělám, protože těch školení je hodně, jelikož jsme začali profesionalizaci a předtím byla celostátní konference tajemníků jedenkrát za rok. Ted' už je dvakrát za rok celostátní, dvakrát za rok krajské a dvakrát za rok porada, takže jsme šestkrát mimo úřad. Člověk už nemá ani chuť pro osobní rozvoj, jelikož tomu musí obětovat i spoustu osobního času.*