

Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci veřejné správy

Kateřina Hyánková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Kateřina Hyánková
Osobní číslo:	M22346
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management veřejné správy a regionálního rozvoje
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci veřejné správy

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši v oblasti vzdělávání zaměstnanců veřejné správy.

II. Praktická část

- Charakterizujte vzdělávání zaměstnanců v organizaci Městský úřad Vizovice.
- Na základě zjištěných informací navrhněte doporučení ke zlepšení vzdělávání zaměstnanců řešené organizace.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: KoganPage, 2023. ISBN 9781398606654.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
LOCHMANNOVÁ, Alena. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Vydání druhé. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 9788074024177.
PAVLÍK, Marek; ŠIMKA, Karel; POSTRÁNECKÝ, Josef a POMAHAČ, Richard. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 9788075980489.
STIGLITZ, Joseph E. a GREENWALD, Bruce C. *Formování učící se společnosti: nový pohled na růst, rozvoj a společenský pokrok*. Praha: Academia, 2021. ISBN 9788020030948.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Horák, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá systémem vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně na příkladu Městského úřadu Vizovice. Cílem práce je zhodnotit současné nastavení vzdělávacích procesů na úřadě, identifikovat silné a slabé stránky a navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení systému dalšího vzdělávání. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vymezen pojem veřejné správy, popsána struktura územní samosprávy a objasněna role vzdělávání v této oblasti. Praktická část se zaměřuje na analýzu konkrétních forem vzdělávání na Městském úřadě Vizovice, a to prostřednictvím rozhovorů, dotazníkového šetření a vyhodnocení interních dokumentů. Na základě zjištěných informací byly navrženy dva klíčové kroky ke zlepšení: zřízení pozice personalisty a zavedení individuálních plánů vzdělávání pro zaměstnance. Tyto návrhy mají přispět ke zvýšení efektivity a cílenosti vzdělávání, a tím i ke zkvalitnění práce zaměstnanců úřadu.

Klíčová slova: veřejná správa, územní samospráva, úředník, vzdělávání zaměstnanců, městský úřad, Vizovice, personalista, individuální vzdělávací plán

ABSTRACT

This bachelor's thesis focuses on the employee training system within public administration, specifically using the case of the Municipal Office of Vizovice. The aim of the thesis is to evaluate the current setup of training processes at the office, identify strengths and weaknesses, and propose measures that would lead to the improvement of the system of continuing education. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part defines the concept of public administration, describes the structure of local self-government, and explains the role of education in this field. The practical part focuses on analysing specific forms of training at the Municipal Office of Vizovice through interviews, a questionnaire survey, and the evaluation of internal documents. Based on the findings, two key improvement steps were proposed: the establishment of the position of HR officer and the implementation of individual training plans for employees. These proposals aim to increase the effectiveness and focus of training, and thus improve the quality of the performance of the office's staff.

Keywords: public administration, local self-government, civil servant, employee training, municipal office, Vizovice, HR officer, individual training plan

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, panu Ing. Martinu Horákovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a podporu při zpracování této práce.

Dále bych chtěla vyjádřit poděkování paní tajemnici Městského úřadu Vizovice JUDr. Janě Fúsikové, LL.M., a vedoucím Odboru přestupkového a správního Mgr. Petře Kovářové, LL.M., a Odboru finančního Ing. Veronice Pífkové za jejich ochotu poskytnout mi rozhovory, které byly významným přínosem pro praktickou část práce.

Zvláštní poděkování patří paní tajemnici také za čas, který mi věnovala při objasňování konkrétních oblastí týkajících se vzdělávání zaměstnanců na úřadě.

V rámci bakalářské práce jsem využila umělou inteligenci, konkrétně nástroj ChatGPT, a to především k vyhledávání relevantních odborných zdrojů. Dále jsem ChatGPT využila také při zpracování infografik souvisejících s rozhovory a dotazníkovým šetřením.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....	14
1.1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY	14
1.1.1 Státní správa	14
1.1.2 Samospráva	15
1.2 ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA.....	15
1.3 ZÁKLADNÍ ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVNÝ CELEK	16
1.3.1 Orgány.....	16
1.3.2 Personální management	18
1.3.3 Zaměstnanci	18
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	20
2.1 SOUVISEJÍCÍ LEGISLATIVA	20
2.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ	21
2.2.1 Vstupní vzdělávání.....	22
2.2.2 Zkouška vstupního vzdělávání.....	22
2.2.3 Průběžné vzdělávání.....	23
2.2.4 Příprava k ověření zvláštní odborné způsobilosti	23
2.2.5 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti	24
2.2.6 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců a vedoucích úřadů	25
2.2.7 Rovnocennost vzdělání	26
3 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
3.1 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
3.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ	28
3.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti	28
3.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště	30
3.2.3 Metody vzdělávání kombinované	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
5 MĚSTSKÝ ÚŘAD VIZOVICE.....	36
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ÚŘADU	36
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
5.3 PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ A CHARAKTER ZAMĚSTNANCŮ	39
6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU VIZOVICE.....	41
6.1 VSTUPNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	41
6.2 ZKOUŠKA VSTUPNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	42

6.3	PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	42
6.4	PŘÍPRAVA K OVĚŘENÍ ZVLÁŠTNÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI.....	43
6.5	ZKOUŠKA ZVLÁŠTNÍ ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI	44
6.6	VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUČÍCH ZAMĚSTNANCŮ A VEDOUČÍCH ÚŘADŮ	44
7	FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU VIZOVICE.....	46
7.1	PŘEHLED NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ V LETECH 2020-2024.....	46
7.2	VYUŽÍVÁNÍ DOTACÍ	47
7.3	NÁKLADY NA JEDNOTLIVÉ VZDĚLÁVACÍ KURZY	47
8	POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY.....	51
8.1	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR Č. 1 s JUDr. JANA FŮSIKOVÁ, LL.M., TAJEMNICE	51
8.2	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR Č. 2 s MGR. PETRA KOVÁŘOVÁ, LL.M., VEDOUČÍ ODBORU PŘESTUPKOVÉHO A SPRÁVNÍHO	53
8.3	POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR Č. 3 s ING. VERONIKA PÍPKOVÁ, VEDOUČÍ ODBORU FINANČNÍHO	55
8.4	VYHODNOCENÍ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ.....	57
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ O SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU VIZOVICE SE VZDĚLÁVÁNÍM	58
9.1	VÝSLEDKY VÝZKUMU	59
9.2	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	64
10	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ VIZOVICE.....	65
10.1	NÁVRH Č. 1 – ZŘÍZENÍ POZICE PERSONALISTY	65
10.2	NÁVRH Č. 2 – ZAVEDENÍ INDIVIDUÁLNÍCH VZDĚLÁVACÍCH PLÁNŮ	66
	ZÁVĚR.....	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Veřejná správa se neustále vyvíjí a reaguje na měnící se společenské, ekonomické i legislativní podmínky. Nedílnou součástí tohoto vývoje je i vzdělávání zaměstnanců, které má klíčový význam pro zajištění kvalifikovaného, profesionálního a efektivního výkonu veřejné služby. Kvalita lidských zdrojů ve veřejné správě, a tedy i jejich odborná způsobilost, rozhoduje o tom, jak dobře bude veřejná správa schopna naplňovat své funkce a uspokojovat potřeby občanů.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně u Městského úřadu Vizovice. Práce si klade za cíl analyzovat stávající systém vzdělávání zaměstnanců úřadu, zhodnotit jeho silné a slabé stránky a na základě zjištěných skutečností navrhnout možná opatření pro jeho zlepšení.

Teoretická část práce se věnuje vymezení veřejné správy, personálního řízení, a především systému vzdělávání zaměstnanců v rámci územních samosprávných celků. V praktické části je pak analyzován současný stav vzdělávání na Městském úřadě Vizovice, a to prostřednictvím rozhovorů, dotazníkového šetření a analýzy dokumentů. Závěrem jsou formulovány konkrétní návrhy na zefektivnění systému vzdělávání, přičemž důraz je kladen zejména na zavedení pozice personalisty a tvorbu individuálních plánů vzdělávání.

Zvoleným tématem reaguje práce na aktuální potřebu systematického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a usiluje o přínos nejen pro konkrétní instituci, ale i pro obecnou diskuzi o rozvoji lidských zdrojů v rámci samosprávy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci veřejné správy, Městského úřadu Vizovice, a navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění.

Metody zpracování práce

Literární rešerše

Teoretická část bude provedena na základě literární rešerše. Především jde o knižní zdroje, zákony, metodiky, vyhlášky, články a internetové zdroje.

Analýza

Praktická část bude postavena na analýze vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Vizovice. Tato analýza bude vycházet z poskytnutých informací od Města Vizovice, z dostupných informací na webových stránkách, ale také z tří polostrukturovaných rozhovorů s vybranými vedoucími a dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření o vzdělávání a spokojenosti zaměstnanců bude pro všechny zaměstnance Městského úřadu Vizovice a bude rozeslán prostřednictvím služebního e-mailu. Na základě veškerých zjištěných informací následně bude navrženo doporučení pro zefektivnění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa představuje soubor organizací, institucí a procesů, které mají za úkol zajišťovat správu a fungování státu, obcí a dalších veřejných subjektů. Jejím hlavním cílem je zajistit veřejný pořádek, spravedlnost a rovnost prostřednictvím efektivního vykonávání veřejné politiky. Tato kapitola se zaměřuje na charakteristiku veřejné správy, její rozdělení na státní správu a samosprávu, územní samosprávu, základní územní samosprávný celek včetně s jeho orgány, personálním managementem a zaměstnanci.

1.1 Charakteristika veřejné správy

Veřejnou správu lze definovat různými způsoby. Nicméně nejstručněji veřejnou správu můžeme charakterizovat jako správu věcí veřejných ve veřejném zájmu vykonávána veřejnými subjekty. Veřejná správa smí dělat jen pouze to, co jí dovoluje zákon, a je nestranná.

S organizací veřejné správy jsou úzce spjaty subjekty veřejné správy a vykonavatelé veřejné správy. Subjekty jsou nositelé veřejných práv a povinností, které se svým jménem a odpovědností vykonávají veřejnou správu. Základním subjektem je stát, přičemž ten může svěřit svou pravomoc jiným subjektům v rámci přenesené působnosti. Vykonavatelé veřejné správy fakticky vykonávají veřejnou správu jménem subjektu. (Kopecký, 2023)

Veřejnou správu rozdělujeme na státní správu a samosprávu.

1.1.1 Státní správa

Státní správa je realizována buď přímo státem a jejími ústředními orgány, či jinými pověřenými orgány, na které byla část pravomocí státu přenesena. Tudíž lze říct, že ve státní správě funguje vztah nadřízenosti a podřízenosti. (Pomahač, 2013)

Státní správu můžeme rozčleňovat na územní státní správu a vnitřní státní správu. Oblast působnosti územní státní správy je celé území České republiky. Chod územní státní správy je zabezpečována státními institucemi, které jsou nadřízenými vůči institucemi v regionech, krajích a obcích. (Káňa a Kalousová, 2019)

Mezi orgány státní správy patří ústřední orgány státní správy (např. ministerstva, Český statistický úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže), územní orgány státní správy (např. finanční úřady, úřady práce, krajské hygienické stanice), ostatní státní orgány (např. státní fondy) a jiné k tomu oprávněné subjekty.

Orgány státní správy lze rozlišovat na orgány se všeobecnou působností (např. ústřední vláda) a na orgány se specializovanou působností (např. ministerstva). Mezi instituce na státní úrovni zařazujeme parlament, prezidenta a vládu. (Lochmannová, 2020)

1.1.2 Samospráva

O samosprávě můžeme říct, že je to veřejná správa vykonávána jinou institucí, než je stát. Je poměrně samostatná a nezávislá na státu, nicméně stát bez samosprávy může fungovat, ale samospráva bez státu už nikoliv. Hlavní důvod, proč samospráva nemůže fungovat bez státu je ten, že některá mocenská rozhodnutí samosprávy nelze vykonat bez podpory státního donucení, jako je např. policie či armáda. Stát také intervenuje do samosprávy vytvářením zákonů, dle kterých se samospráva musí řídit. Kde se stát ale nesmí vměšovat, tak to je do rozhodnutí samosprávných orgánů, zde může zasáhnout jen tehdy, pokud je porušován zákon, a to pouze způsobem, který stanovuje zákon. (Lochmannová, 2020)

Samospráva má moc normotvornou a moc výkonnou. Moc normotvorná znamená, že samospráva je schopna vytvářet vlastní právní normy, jako jsou obecní vyhlášky a vnitřní předpisy. Moc výkonná představuje mít právo na tvoření, organizování a řízení činnosti samosprávných institucí a jejich orgánů. (Káňa a Kalousová, 2019)

Samosprávu lze dělit na zájmovou a územní.

1.2 Územní samospráva

Územní samospráva je zapsána v zákoně č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, hlava VII.

Územní samospráva je prostorově ohraničený funkční celek, který má právo zacházet se svým majetkem a také v plné míře samostatně rozhodovat o svých záležitostech. Pokud se stát do tohoto práva nějakým způsobem vměšuje, může územní samospráva podat stížnost k Ústavnímu soudu proti nezákonnému vměšování. (Lochmannová, 2020)

Územní samospráva se zformovala organicky. Došlo tak přirozeným osídlením, kdy vznikala města a obce. Nicméně, kraje jsou uměle vzniklé územní samosprávy, které vznikaly rozhodnutím či dohodou mezi panovníkem a městem. (Lochmannová, 2020)

Součástí územní samosprávy jsou obce (také jako známé základní územní samosprávné celky), kraje (také jako známé vyšší územní samosprávné celky) a regiony soudržnosti.

1.3 Základní územní samosprávný celek

Základním územním samosprávným celkem je obec, která je vymezena zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích.

Dle zákona č. 1/1993 Sb., musí být obec vždy součástí vyššího územně správního celku, tedy kraje. A dle ústavy, je obcím zaručeno právo na samosprávu v základním rozsahu.

Obci vymezuje územní základ, personální základ, ekonomický základ a právní základ. Územní základ představuje to, že obec má jedno či více katastrálních území. Personální základ znamená obyvatelstvo obce, které je tvořené osobami s trvalým bydlištěm na území obce. Ekonomický základ znázorňuje vlastní majetek obcí, schopnost sestavovat vlastní rozpočet a na základě něj hospodařit. Právní základ vyjadřuje, že obce mají právní subjektivitu, jsou veřejnoprávními korporacemi a mají tak právo vydávat právní předpisy (nařízení a obecně závazné vyhlášky). (Lochmannová, 2020)

Rozlišujeme různé typy obcí, a to vesnice (obce), městys, město, statutární město a hlavní město Praha. Vesnice představuje obec venkovského typu s menším počtem obyvatelstva a převažují zde zemědělské aktivity. Městysem se už dnes nemůže stát žádná z obcí, byl charakterizován jako obec velikosti mezi městem a vesnicí. Město musí mít minimálně 3 000 obyvatel, ale jsou i města s mnohem menším počtem. Aby se obec mohla stát městem, musí být tak stanovena předsedou Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády. Statutární město se rozčleňuje na samosprávné obvody a části. Hlavní město Praha je obcí upravena zvláštním zákonem o hlavním městě Praha. (Káňa a Kalousová, 2019)

Dle míry přenesené působnosti členíme obce na tři kategorie. Obce se základním rozsahem výkonu státní správy (obce I. typu), obce s pověřeným obecním úřadem (obce II. typu – POÚ) a obecní úřad obce s rozšířenou působností (obce III. typu – ORP). (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2025)

1.3.1 Orgány

Aby mohla obec správně fungovat, musí být zajišťována prostřednictvím soustavy orgánů, které jsou zastupitelstvo obce, rada obce, obecní úřad, výbory zastupitelstva a komise rady.

Zastupitelstvo obce je nejvyšším rozhodovacím orgánem obce, které je vymezeno v ústavě. Představuje kolektivní volený orgán a jeho členové jsou do funkce zvoleni na čtyři roky. Kolik zastupitelů bude mít obec, vyplývá z počtu obyvatel a velikosti jejího územního obvodu (viz. Tabulka 1). Zastupitelstvo obce vykonává svou činnost v rámci samostatné

působnosti, což například znamená, že schvaluje rozpočet obce a její závěrečný účet, rozhoduje o vyhlášení místního referenda, zřizuje a ruší výbory, zřizuje a ruší obecní policii nebo vydává obecně závazné vyhlášky obce. Jako poradní orgány jsou povinně zřizovány finanční a kontrolní výbory, jejichž rozhodnutí jsou přesněji řečeno doporučující. (Lochmannová, 2020)

Tabulka 1 Počet členů zastupitelstva obce

Počet obyvatel	Počet členů
Do 500	5 až 15
Nad 500 do 3 000	7 až 15
Nad 3 000 do 10 000	11 až 25
Nad 10 000 do 50 000	15 až 35
Nad 50 000 do 150 000	25 až 45
Nad 150 000	35 až 55

(zdroj: ČESKO, 2000)

Rada obce jako výkonný orgán obce se v rámci samostatné působnosti podřizuje zastupitelstvu, nicméně v přenesené působnosti naopak rozhoduje. Počet členů musí být vždy lichý a je v rozmezí od pěti do jedenácti, avšak vždy musí platit, že nesmí převyšovat jednu třetinu počtu všech členů zastupitelstva. Pokud nemá zastupitelstvo obce 15 členů, vůbec se tak rada obce nevolí. Jednání rady jsou neveřejná a rada obce vydává nařízení obce, což je úkon v přenesené působnosti. (Ministerstvo vnitra České republiky, 2016)

Obec navenek zastupuje starosta, jenž stojí v jejím čele. Starosta nese odpovědnost za svou činnost vůči zastupitelstvu obce a jeho povinnosti jsou např. řízení a kontrolování pracovníků obecního úřadu, připravování, svolávání a řízení schůze zastupitelstva a rady obce, provedení auditu hospodaření obce, komunikace s nadřízenými státními orgány a institucemi, jimž je potřebné poskytovat data a podklady. Pokud starosta není přítomný, zastupuje ho místostarosta. Statutární města nemají starostu a místostarostu, ale primátora a náměstka primátora. (Lochmannová, 2020)

Další důležitou částí obce je obecní úřad, který se skládá ze starosty, místostarosty, tajemníka a úředníky. Tajemník vykonává svou funkci v pracovněprávním vztahu a více méně řídí veškerý administrativní chod úřadu. V rámci měst je funkcí obecního úřadu

pověřen městský úřad, ve statutárních městech tuto roli plní magistrát spolu s úřady městských částí a obvodů. (Káňa a Kalousová, 2019)

1.3.2 Personální management

Personální management v základních územních samosprávných celcích představuje souhrn činností, které se zaměřují na efektivní řízení a rozvoj lidských zdrojů v rámci obecních a městských úřadů.

Personální management zahrnuje zejména činnosti jako jsou analýza pracovních pozic, plánování personálních potřeb, získávání a nábor zaměstnanců, jejich zaškolování, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání, rozvoj zaměstnanců, kariérní rozvoj, nástupnictví, motivaci a případně i přerazování a ukončování pracovních poměrů. (Pavlík et al., 2020)

Specifikem personálního řízení v těchto subjektech je nutnost dodržovat nejen obecně závazné pracovněprávní předpisy, ale i zvláštní zákonné normy, které se vztahují na výkon veřejné správy (např. zákon č. 312/2000 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)). Významnou roli v personální činnosti sehrává personalisté a tajemník obecního či městského úřadu, který je přímým nadřízeným úředníkům a odpovídá za organizační i personální chod úřadu. Do personální činnosti se také zapojují vedoucí odborů. Důraz v personálním managementu se klade na profesionalizaci veřejné správy, transparentnost výběrových řízení a průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

1.3.3 Zaměstnanci

Zaměstnanci základních územních samosprávných celků se podílejí na výkonu veřejné správy na obecní a městské úrovni. Tito pracovníci můžou být rozděleni na dvě hlavní skupiny, a to na úředníky územních samosprávných celků, kteří vykonávají správní činnosti v přenesené i samostatné působnosti, a ostatní zaměstnance, kteří zajišťují technické, provozní či obslužné činnosti. Pracovní poměr těchto zaměstnanců se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a v případě úředníků dále také zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Úředníci musí splňovat stanovené kvalifikační požadavky a mají povinnost průběžného vzdělávání. Nadřízeným většiny zaměstnanců úřadu je tajemník, který odpovídá za personální i organizační vedení úřadu. Stabilita,

odborná způsobilost a nestrannost zaměstnanců samosprávy jsou klíčové pro kvalitní výkon veřejné správy na místní úrovni.

2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Proces vzdělávání a rozvoje pracovních dovedností nabývá v současné společnosti charakteru celoživotního učení. (Koubek, 2015)

Proto tak vzdělávání zaměstnanců veřejné správy představuje klíčový nástroj pro zajištění odbornosti, efektivity a profesionalizace veřejné správy. Neustálý vývoj legislativy, digitalizace, umělé inteligence, požadavky na transparentnost a zvyšující se nároky občanů kladou na úředníky a ostatní pracovníky samosprávných celků vysoké nároky. Vzdělávání slouží nejen k rozvoji odborných znalostí a dovedností, ale také k upevnění etických standardů a porozumění principům fungování veřejné správy. Tato kapitola se zaměřuje na související legislativu a vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků.

2.1 Související legislativa

Proces vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků je zakotven v několika právních předpisech. Obecná pravidla týkající se pracovněprávních vztahů, včetně rozvoje kvalifikace, upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

K 1. 1. 2025 došlo k novele zákona o úřednících a prováděcích předpisů. Novela má za cíl snížit administrativní zátěž pro územní samosprávné celky a Ministerstvo vnitra a zároveň zjednodušit proces vzdělávání úředníků zapojených do výkonu správních činností. (Ministerstvo vnitra České republiky, © 2025)

Základní rámec poskytuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, který stanovuje povinnost absolvovat vstupní vzdělávání pro nově přijaté úředníky, průběžné vzdělávání v průběhu výkonu jejich činnosti, vzdělávání vedoucích zaměstnanců a vedoucích úřadů a dále definuje zkoušku vstupního vzdělávání a podmínky pro přípravu k ověření zvláštní odborné způsobilosti a s tím i spojenou zkoušku zvláštní odborné způsobilosti. Další důležité nové předpisy jsou: vyhláška č. 413/2024 Sb. o zvláštní odborné způsobilosti, zkoušce vstupního vzdělávání a náležitostech osvědčení o vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, a vyhláška č. 414/2024 Sb. o rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. K téhle novele byla i mimo jiné vytvořena Ministerstvem vnitra České republiky metodika k novele zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů provedené s účinností od 1. ledna 2025 zákonem č. 196/2024 Sb.

Významným dokumentem pro strategické směřování vzdělávání ve veřejné správě je rovněž Strategie rozvoje veřejné správy České republiky a její aktualizace, které kladou důraz na profesionalizaci a rozvoj lidských zdrojů. Legislativa tedy vytváří nejen závazný rámec, ale i nástroj pro zvyšování kvality výkonu veřejné správy.

2.2 Vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují klíčový proces, jehož cílem je připravit organizaci na budoucí výzvy. Tento proces musí reagovat na očekávané potřeby v oblasti znalostí a kompetencí pracovníků, a zároveň se snaží tyto budoucí požadavky včas předvídat. (Pavlík et al., 2020)

Vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků je nezbytnou součástí zajištění kvalitního a odborného výkonu veřejné správy na místní úrovni. S ohledem na neustálý vývoj legislativy, digitalizace a měnící se potřeby obyvatel je důležité, aby zaměstnanci obcí a měst pravidelně rozvíjeli své znalosti a dovednosti. Cílem je nejen zvýšení odbornosti a efektivity výkonu správních činností, ale také posílení profesionalizace a důvěry veřejnosti v činnost samosprávných orgánů.

V rámci vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků je především důležité nahlížet na to, zda je zaměstnanec úředníkem či není. Pokud má zaměstnanec územního samosprávného celku neúřednickou pozici, ovlivňuje jej prakticky jen zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

V případě, že zaměstnanec územního samosprávného celku je úředníkem, ovlivňuje ho mimo jiné i novelizovaný zákon o úřednících a prováděcí předpisy. Úředníci jsou si tak povinni prohloubit kvalifikaci vstupním vzděláváním, zkouškou vstupního vzdělávání, každoročním průběžným vzděláváním, a také za určitých podmínek přípravu k ověření zvláštní odborné způsobilosti, zkoušku zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích zaměstnanců a vedoucích úřadů. (ČESKO, 2002)

Územní samosprávný celek má povinnost zabezpečovat prohlubování kvalifikace úředníka a vést mu plán vzdělávání v rozsahu 9 pracovních dnů na následující 3 roky. Tento plán je povinnost vyhotovit do 1 roku od vzniku pracovněprávního poměru úředníka a nejméně jedenkrát za 3 roky jeho plnění ohodnotit a na základě výsledků ohodnocení aktualizovat. Prohlubování kvalifikace lze jen skrze vzdělávací instituce, mezi které patří: právnické či fyzické osoby oprávněné ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, jíž byla

udělena akreditace, příspěvkové organizace zřízené Ministerstvem vnitra, ústřední správní úřad, Kancelář Veřejného ochránce práv, kraj a hlavní město Praha, nebo obce, již byla udělena akreditace. (ČESKO, 2002)

2.2.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání nově přijatých úředníků územních samosprávných celků zahrnuje zejména seznámení se se základy veřejné správy, a to včetně obecných zásad její organizace a fungování, úloh územní samosprávy, základů veřejného práva, evropského správního práva, veřejných financí a také práv a povinností úředníků včetně pravidel etiky. Součástí vzdělávání je rovněž získání základních praktických dovedností a návyků potřebných pro výkon správních činností, včetně znalosti informačních systémů veřejné správy a schopnosti pracovat s informačními technologiemi. Důraz je kladen i na rozvoj komunikačních, organizačních a dalších měkkých dovedností. (ČESKO, 2002)

Úředník má povinnost absolvovat toto vstupní vzdělávání nejpozději do šesti měsíců od vzniku pracovního poměru. Po jeho úspěšném ukončení obdrží osvědčení vydané akreditovanou vzdělávací institucí, která školení realizovala. Tato instituce zároveň vede evidenci vydaných osvědčení. (ČESKO, 2002)

2.2.2 Zkouška vstupního vzdělávání

Úředník, který vykonává správní činnosti vyžadující zvláštní odbornou způsobilost, je povinen absolvovat zkoušku vstupního vzdělávání do 9 měsíců od nástupu do pracovního poměru nebo od chvíle, kdy začal tyto činnosti vykonávat. Stejná povinnost platí také pro vedoucí úředníky a vedoucí úřadů, kteří řídí činnosti vyžadující tuto způsobilost, a to ve lhůtě do 9 měsíců od jejich jmenování do funkce. (ČESKO, 2002)

Zkouška má formu písemného testu, který je realizován elektronicky, tedy způsobem umožňujícím dálkový přístup. Po úspěšném vykonání obdrží úředník osvědčení, jehož náležitosti stanoví prováděcí právní předpis. V případě neúspěchu má možnost zkoušku opakovat až dvakrát. (ČESKO, 2002)

Za přihlášení úředníka ke zkoušce odpovídá územní samosprávný celek. Přihláška musí být podána nejpozději do 4 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo od okamžiku, kdy zaměstnanec začne vykonávat činnosti vyžadující zvláštní odbornou způsobilost. To samé platí i pro vedoucí úředníky a vedoucí úřadů, kteří musí být přihlášení do 4 měsíců od jmenování. (ČESKO, 2002)

Ministerstvo vnitra je orgánem odpovědným za zajištění realizace zkoušek a vydávání osvědčení. Zkoušku může organizačně zajistit příspěvková organizace zřízená ministerstvem. Do 15 dnů od přijetí přihlášky je úředníkovi zpřístupněna zkouška, včetně přístupových údajů, sady otázek a doporučených studijních materiálů. V případě vážného narušení průběhu zkoušky nebo použití nepovolených pomůcek může být účastník ze zkoušky vyloučen. (ČESKO, 2002)

Ministerstvo také vede evidenci vydaných osvědčení a zveřejňuje obsah i rozsah zkoušky prostřednictvím dálkového přístupu. (ČESKO, 2002)

2.2.3 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání slouží k prohlubování, aktualizaci a specializaci odborných znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro kvalifikovaný výkon správních činností v rámci územních samosprávných celků. Součástí tohoto vzdělávání je i rozvoj jazykových schopností, zejména v případech, kdy to povaha vykonávané agendy vyžaduje. (ČESKO, 2002)

U vedoucích úředníků a vedoucích úřadů je průběžné vzdělávání rozšířeno o tematické oblasti týkající se řízení lidí a vedení úřednického kolektivu. Hlavním cílem je posilování jejich manažerských a organizačních kompetencí. (ČESKO, 2002)

Vzdělávání probíhá zejména formou odborných kurzů, jejichž výběr se řídí plánem vzdělávání a aktuálními potřebami konkrétního úřadu. O účasti jednotlivých zaměstnanců na kurzech rozhoduje vedoucí úřadu. V případě, že se jedná o vedoucího úřadu, rozhoduje o účasti osoba, která za něj vykonává roli zaměstnavatele. Úředník je povinen se přiděleného kurzu zúčastnit. (ČESKO, 2002)

Po absolvování kurzu je účastníkovi vystaveno osvědčení vzdělávací institucí, která dané vzdělávání organizovala. Povinné náležitosti tohoto dokumentu stanoví prováděcí právní předpis. Instituce je zároveň povinna vést evidenci vydaných osvědčení o průběžném vzdělávání. (ČESKO, 2002)

2.2.4 Příprava k ověření zvláštní odborné způsobilosti

Správní činnosti, pro jejichž výkon je nutné prokázání zvláštní odborné způsobilosti, zajišťují územní samosprávné celky prostřednictvím úředníků, kteří tuto způsobilost získali. Ve výjimečných případech může tyto činnosti po omezenou dobu (nejvýše 18 měsíců od nástupu nebo zahájení dané agendy) vykonávat i úředník, který zatím zvláštní odbornou

způsobilost nemá, za předpokladu, že splňuje zákonem stanovené podmínky. (ČESKO, 2002)

Zvláštní odborná způsobilost představuje soubor znalostí a dovedností potřebných pro konkrétní správní činnosti, vymezené prováděcím právním předpisem. Ověřuje se formou zkoušky, jejíž úspěšné absolvování je potvrzeno osvědčením. Úředník je povinen prokázat tuto způsobilost nejpozději do 18 měsíců od zahájení příslušné činnosti, přičemž k samotné zkoušce jej musí zaměstnavatel přihlásit nejpozději do 6 měsíců. Předpokladem účasti na této zkoušce je předchozí úspěšné složení zkoušky vstupního vzdělávání. (ČESKO, 2002)

V případě, že úředník vykonává více správních činností, musí složit zkoušku zvláštní odborné způsobilosti ke každé z nich. Výjimku tvoří úředníci působící v obcích se základním rozsahem přenesené působnosti, těm postačí zvláštní odborná způsobilost vztahující se právě na tento základní rozsah. (ČESKO, 2002)

Vedoucí úředníci, kteří řídí podřízené vykonávající správní činnosti, musí prokázat způsobilost alespoň k jedné z těchto činností, kterou určí vedoucí úřadu. Vedoucí úřadu samotný tuto způsobilost prokazovat nemusí. (ČESKO, 2002)

Podrobnosti o vymezení správních činností, způsobu přihlašování ke zkoušce, jejím průběhu a náležitostech osvědčení dále upravuje prováděcí právní předpis. Obsah a rozsah zkoušky zveřejňuje Ministerstvo vnitra způsobem umožňujícím dálkový přístup. (ČESKO, 2002)

2.2.5 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti

Organizací zkoušky zvláštní odborné způsobilosti je pověřeno Ministerstvo vnitra, které ji zajišťuje ve spolupráci s ostatními dotčenými ústředními správními úřady. V praxi může být jejím prováděním pověřena i příspěvková organizace zřízená samotným ministerstvem. (ČESKO, 2002)

Přihlášenému úředníkovi jsou do 30 dnů od doručení přihlášky sděleny základní informace o termínu a místě konání zkoušky. Spolu s tím mu ministerstvo poskytne i okruh zkušebních otázek a seznam doporučené odborné literatury. (ČESKO, 2002)

Zkouška samotná je dvoufázová, skládá se z písemné a následně ústní části. K ústní zkoušce je možné přistoupit pouze po úspěšném absolvování části písemné. O průběhu zkoušky je zkušební komisí vyhotoven protokol a výsledek je sdělen bezprostředně po jejím skončení. Obě části zkoušky jsou veřejné. (ČESKO, 2002)

V případě neúspěchu může úředník zkoušku opakovat, a to nejvýše dvakrát. Opakování je možné nejdříve za 30 dní, nejpozději však do 90 dnů od předchozího termínu. (ČESKO, 2002)

Po úspěšném složení ústní části obdrží úředník do 15 dnů osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti, přičemž ministerstvo vede o vydaných osvědčeních evidenci. (ČESKO, 2002)

Úředník, který nebyl u kterékoliv části zkoušky úspěšný, má právo podat námitky proti jejímu průběhu nebo hodnocení. Námitky se podávají zkušební komisi, která je posoudí, nebo je předá k rozhodnutí Ministerstvu vnitra. To pak rozhodne do 30 dnů. Pokud dojde ke zjištění nesouladu s právními předpisy, může být hodnocení změněno nebo zrušeno a úředník má právo zkoušku opakovat. (ČESKO, 2002)

V případě, že úředník neuspěje ani při opakovaném pokusu, ministerstvo mu tuto skutečnost potvrdí rozhodnutím na návrh zkušební komise. (ČESKO, 2002)

Současně má úředník právo nahlížet do všech dokumentů, které se týkají jeho osoby a které mohly mít vliv na výsledek zkoušky. Na řízení o námitkách se přitom nevztahuje obecná úprava správního řízení podle správního řádu. (ČESKO, 2002)

2.2.6 Vzdelávání vedoucích zaměstnanců a vedoucích úřadů

Za řízení úředníků územního samosprávného celku odpovídají vedoucí úředníci, kteří jsou povinni absolvovat specializované vzdělávání zaměřené na výkon vedoucí funkce. Územní samosprávný celek proto zajišťuje řízení personálu prostřednictvím těchto kvalifikovaných pracovníků. Výjimečně může tuto činnost vykonávat i vedoucí úředník, který vzdělávání zatím neabsolvoval, maximálně však po dobu dvou let od nástupu do funkce, pokud zákon nestanoví jinak. (ČESKO, 2002)

Vzdělávání vedoucích úředníků se skládá ze dvou částí: obecné, která se zaměřuje na znalosti a dovednosti v oblasti vedení lidí a organizačního řízení, a na zvláštní, která obsahuje přehled o správních činnostech vykonávaných podřízenými úředníky. (ČESKO, 2002)

Vedoucí úředníci, kteří již mají osvědčenou zvláštní odbornou způsobilost pro činnosti svých podřízených, nemusí tuto část vzdělávání absolvovat. Povinnost ukončit vzdělávání se vztahuje nejen na vedoucí úředníky, ale obdobně i na vedoucí úřadů. (ČESKO, 2002)

Účast na vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným akreditovanou vzdělávací institucí, která vede i evidenci všech vydaných osvědčení. (ČESKO, 2002)

2.2.7 Rovnocennost vzdělání

Úředníci, kteří absolvovali bakalářské či magisterské studijní programy, případně vyšší odborné vzdělávání ve studijních oborech určených prováděcím právním předpisem (Vyhláška č. 414/2024 Sb.), nejsou povinni prokazovat zvláštní odbornou způsobilost ani se účastnit vzdělávání vedoucí úředníků a vedoucích úřadů. (ČESKO, 2002)

Za ekvivalentní zkoušce vstupního vzdělávání je považována obecná část úřednické zkoušky podle zákona o státní službě. V určitých případech může být zvláštní část této zkoušky uznána i jako náhrada za zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, pokud to stanoví příslušný právní předpis. (ČESKO, 2002)

Územní samosprávné celky tak mohou pro výkon správních činností a řízení úředníků využívat i ty zaměstnance, kteří splňují výše uvedené kvalifikační předpoklady. (ČESKO, 2002)

3 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání zaměstnanců územních samosprávných celků představuje klíčový nástroj pro zajištění kvalifikovaného výkonu veřejné správy. Pro efektivní plánování a realizaci vzdělávacích aktivit je nezbytné rozlišovat mezi formami a metodami vzdělávání, jelikož každá z těchto kategorií reflektuje jiný aspekt vzdělávacího procesu.

Formy vzdělávání vymezují organizační rámec vzdělávání, tedy způsob, jakým je vzdělávání uskutečňováno (např. prezenční, distanční nebo e-learningová forma). Naproti tomu metody vzdělávání se zaměřují na konkrétní techniky, přístupy a nástroje, jimiž je vzdělávací obsah předáván. Tyto metody lze dále členit dle prostředí, ve kterém probíhají, a to na pracovišti, mimo něj nebo v kombinované podobě.

Následující část této kapitoly se nejprve věnuje přehledu hlavních forem vzdělávání a následně detailněji představuje jednotlivé metody, včetně jejich rozdělení podle místa a způsobu realizace.

3.1 Formy vzdělávání

Formy vzdělávání představují organizační způsoby, jakými je vzdělávací proces realizován. Ve veřejné správě se využívají zejména tři základní formy, a to jsou prezenční, distanční a kombinovaná forma vzdělávání. (Bartoňková, 2010)

Prezenční forma je nejtradičnější způsob vzdělávání, kdy účastníci fyzicky docházejí na školení, semináře či workshopy. Tato forma umožňuje přímou interakci s lektory i ostatními účastníky, což napomáhá diskusi, výměně zkušeností a praktickému procvičování dovedností.

Distanční forma jako je třeba e-learning je založena na samostatném studiu bez nutnosti fyzické přítomnosti. Úředníci tak mohou absolvovat vzdělávací moduly kdykoli a odkudkoli, což přináší časovou flexibilitu, ale vyžaduje vyšší míru samostatnosti a motivace.

Kombinovaná forma propojuje výhody obou předchozích forem, část výuky probíhá prezenčně, část distančně. Tento přístup je stále častěji využíván právě v oblasti veřejné správy, protože efektivně spojuje osobní kontakt s lektorem a flexibilitu online prostředí.

Každá z forem má své výhody a omezení, a proto by měla být volena s ohledem na obsah vzdělávání, potřeby cílové skupiny a organizační možnosti zaměstnavatele.

3.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou klíčovým prvkem v procesu rozvoje zaměstnanců a jejich efektivního zapojení do pracovního procesu. Správný výběr metod vzdělávání přispívá k dosažení požadovaných kompetencí a zvyšuje motivaci pracovníků. Tyto metody lze rozdělit do několika kategorií, a to tedy na metody vzdělávání na pracovišti, na metody vzdělávání mimo pracoviště a na kombinované metody vzdělávání, přičemž každá z nich má své specifické výhody a oblasti aplikace. Výběr vhodné metody vzdělávání závisí na konkrétních potřebách zaměstnanců a organizace. Kombinace různých metod může vést k efektivnějšímu rozvoji kompetencí a zajištění dlouhodobého úspěchu organizace.

3.2.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Tento typ vzdělávání probíhá přímo v pracovním prostředí a umožňuje zaměstnancům získávat praktické dovednosti během běžného pracovního dne. Mezi nejběžnější metody patří:

- **Instruktaž:** zkušený pracovník, tedy instruktor, předává novému zaměstnanci konkrétní pracovní dovednosti prostřednictvím názorné ukázky správného pracovního postupu. Následně si pracovník osvojené činnosti samostatně vyzkouší. Tato metoda se uplatňuje zejména tam, kde je potřeba rychle zvládnout jednodušší úkoly a rutinní činnosti. Pro náročnější a složité pracovní úkony však není instruktaž vhodná, neboť postrádá hlubší analytický a systematický přístup k učení. (ManagementMania.com, © 2011-2016)
- **Asistování:** připravující se zaměstnanec na novou, obvykle náročnější či vedoucí pracovní pozici učí prostřednictvím spolupráce se stávajícím držitelem této funkce. V rámci asistování se vzdělávaný pracovník aktivně účastní pracovních činností, pozoruje způsob jejich provádění a postupně přebírá dílčí úkoly pod dohledem zkušeného kolegy. V praxi tato metoda umožňuje osvojit si potřebné kompetence v reálném pracovním prostředí. Zkušenější pracovník poskytuje průběžnou zpětnou vazbu a podporu, čímž tak přispívá k efektivnímu zapracování asistujícího zaměstnance. (ManagementMania.com, © 2011-2016)
- **Koučování:** individuální přístup zaměřený na rozvoj dovedností, znalostí a zlepšení pracovního výkonu jednotlivce. Nejčastěji se odehrává formou

osobního setkání mezi koučem a koučovaným. Potřeba koučinku může vyplynout z formálního nebo neformálního hodnocení výkonu, avšak příležitosti pro koučování se běžně objevují i v rámci každodenní pracovní činnosti. Příklady koučování jsou například využívání aktuálních situací jako příležitosti k učení a rozvoji, řízená delegace úkolů (pracovník má nejen vědět, co se od něj očekává, ale aby to mu i rozuměl a uměl úspěšně splnit úkoly, kouč zde může poskytovat potřebné vedení na začátku, tak aby později nenarušoval), zvyšování sebereflexe zaměstnance (např. prostřednictvím otázek, které pomáhají se zamyslet nad vykonávanou činností a jejím smyslem) a motivaci k řešení složitějších problémů a podpoře samostatného uvažování o náročnějších úkolech. Koučování má v pracovním prostředí zásadní význam. Významně se uplatňuje především v oblasti rozvoje vedoucích pracovníků. Koučování pro manažery (Executive coaching) je často součástí širšího přístupu ke vzdělávání, kde se kombinuje více metod a forem rozvoje, zejména tak v oblasti rozvoje leadershipu a manažerských dovedností. (Armstrong a Taylor, 2023)

- **Mentoring:** systematický proces, při kterém speciálně vybraní a proškolení jedinci, tedy mentoři, poskytují podporu, praktické rady a směřování zaměstnancům s cílem podpořit jejich profesní růst a rozvoj. Tento přístup klade důraz na rozvíjení schopností přímo při výkonu práce a zároveň doplňuje formální vzdělávání. Umožňuje přístup k individuálnímu vedení ze strany zkušených pracovníků či manažerů, kteří dobře znají chod organizace. V rámci rozvoje vedení a řízení může mentoring sehrávat klíčovou roli, zejména při předávání neformálních znalostí a budování dovedností potřebných pro výkon vedoucích pozic. (Armstrong a Taylor, 2023)
- **Counselling:** založeno na poradnictví a individuálních či skupinových konzultacích. Jde o interaktivní proces mezi školitelem a školeným, kdy se obě strany vzájemně ovlivňují a obohacují. Klíčová je aktivní iniciativa vzdělávaného, průběžná zpětná vazba a společné hledání řešení. Slouží k doplnění znalostí, objasnění problematických oblastí a integraci studijních poznatků. Výhodou je individuální přístup a podpora samostatného rozvoje, nevýhodou naopak je časová náročnost a možné bariéry v důvěře mezi účastníky. (Altaxo SE, © 2019)

- **Pracovní porady:** slouží jako nástroj interního vzdělávání a zároveň i jako prostředek k řešení konkrétních úkolů, na kterých zaměstnanci společně pracují. V rámci porad dochází k výměně informací, zkušeností a poznatků, často jsou také využívány k proškolení zaměstnanců přímo vedením nebo jinými odborníky z organizace. Tato metoda podporuje týmovou spolupráci, zvyšuje informovanost a napomáhá profesnímu rozvoji v rámci běžné pracovní agendy. (Orange Academy, © 1990-2025)
- **Rotace práce:** zaměstnanci na určitou dobu střídají různé pracovní pozice či oddělení. Tento přístup umožňuje získat širší přehled o fungování organizace a rozvíjet rozmanité dovednosti. Mezi hlavní přínosy patří zvyšování odborných kompetencí, adaptability pracovníků a snižování fluktuace zaměstnanců. Rotace práce podporuje všestranný profesní růst a posiluje týmovou spolupráci napříč strukturou organizace. (Hi Bob, Inc., © 2025)

Tyto metody umožňují přímé zapojení do pracovních činností a rychlé osvojení potřebných dovedností.

3.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tento typ vzdělávání se uskutečňuje mimo běžné pracovní prostředí a často zahrnuje externí školení nebo kurzy. Mezi hlavní metody patří: většímu počtu

- **Přednášky:** tradiční a často využívaná metoda vzdělávání, při níž přednášející předává většímu počtu účastníků teoretické poznatky a informace formou strukturovaného výkladu. Její efektivita se zvyšuje, pokud je doplněna možností klást otázky, zapojit se do diskuse nebo reagovat na konkrétní podněty. Pokud ale probíhá jednostranně bez interakce a praktických příkladů, může být vnímána jako méně podnětná a málo motivující. (Orange Academy, © 1990-2025)
- **Semináře:** jde zde hlavně o aktivní zapojení účastníků. Na rozdíl od přednášky, kde převažuje jednostranný přenos informací, je cílem semináře vzájemná výměna názorů, diskuse a hlubší porozumění konkrétnímu tématu. Jsou vhodné hlavně tam, kde je cílem nejen předat nové poznatky, ale i rozvíjet také argumentační dovednosti, týmovou spolupráci či schopnost hledat řešení problémů.

- **Demonstrování:** školitel názorně ukazuje pracovníkům konkrétní pracovní postup, a to buď v modelových situacích nebo přímo v reálném pracovním prostředí. Zaměstnanci si díky tomu lépe osvojují potřebné znalosti a dovednosti, které využijí při výkonu své pracovní činnosti. (Šikýř, 2011)
- **Případové studie:** zaměřeno na rozvoj vedoucích pracovníků. V rámci této metody je účastníkům předložen konkrétní problém, který musí analyzovat, diagnostikovat a navrhnout řešení, čímž si procvičují rozhodovací a analytické schopnosti v reálných situacích. (Altaxo SE, © 2019)
- **Workshopy:** interaktivní vzdělávání, které je zaměřené na aktivní zapojení účastníků při řešení konkrétních problémů nebo úkolů. Během workshopu si účastníci prakticky osvojují nové znalosti a dovednosti prostřednictvím diskusí, týmové spolupráce a kreativních činností. Důraz je zde kladen na vlastní iniciativu, sdílení zkušeností a vzájemné učení. Tento formát je vhodný zejména pro osoby otevřené spolupráci a aktivnímu přístupu k učení, méně se hodí pro ty, kteří preferují samostatnou či pasivní formu vzdělávání. (Orange Academy, © 1990-2025)
- **Brainstorming:** metoda zaměřená na skupinové diskusi a na generování co největšího množství nápadů, řešení nebo podnětů k určitému problému v omezeném čase. Dnes se brainstorming běžně využívá hlavně v oblasti řízení, vzdělávání a týmové práce. (Altaxo SE, © 2019)
- **Simulace:** zaměřené na praktický nácvik konkrétních situací, které mohou v pracovním prostředí nastat. Obvykle dva nebo více zaměstnanců sehrávají modelovou situaci, s cílem procvičit reakce, rozhodování a způsoby řešení problémů v reálném kontextu organizace. (Altaxo SE, © 2019)
- **Hraní rolí:** je zaměřené na kreativní rozvoj manažerských dovedností, která podporuje samostatnost, aktivní zapojení a rozvoj praktických schopností účastníků. Vychází z principu modelových situací, v nichž si účastníci prostřednictvím simulace rolí osvojují nové způsoby jednání, rozhodování a řešení problémů. (Altaxo SE, © 2019)
- **Assessment centre:** představuje diagnosticko-vzdělávací metodu využívanou při výběru a rozvoji zaměstnanců. Účastníci jsou v rámci tohoto programu vystaveni modelovým situacím, které odpovídají reálným úkolům jejich

budoucí pracovní pozice. Sleduje se, jak zvládají stres, pracovní zátěž, rozhodování a řešení problémů. Hodnotí se nejen odborné kompetence, ale i měkké dovednosti, jako je například týmová spolupráce, komunikace nebo schopnost reagovat v zátěžových situacích. (Altaxo SE, © 2019)

- **Outdoor training:** zaměstnanci rozvíjejí své dovednosti prostřednictvím sportovních aktivit v přírodním prostředí. Během těchto aktivit mají možnost přímo využívat a zlepšovat své přirozené schopnosti, jako je analýza, rozhodování, plánování, organizace, vedení, komunikace, koordinace a spolupráce. Tyto dovednosti pak snáze aplikují na každodenní pracovní úkoly, což zvyšuje jejich efektivitu a schopnost čelit výzvě v pracovní prostředí. (Šikýř, 2011)

Tyto metody poskytují hlubší teoretické základy a umožňují zaměření na specifické oblasti rozvoje.

3.2.3 Metody vzdělávání kombinované

Kombinované metody vzdělávání kombinují prvky vzdělávání na pracovišti a mimo něj, čímž poskytují vyvážený přístup k učení. Mezi takové metody patří:

- **E-learning:** využívá informační a komunikační technologie k podpoře profesního rozvoje zaměstnanců. Jeho hlavním cílem je usnadnit přístup ke studijním materiálům a zajistit odborné vedení, často prostřednictvím intranetu organizace nebo online platformy. Tato metoda obvykle doplňuje prezenční vzdělávání, nikoli ho nahrazuje. Tudiž tak poskytuje flexibilitu v tom, kdy a jak se vzdělávání uskutečňuje. Umožňuje studium v kratších blocích zaměřených na konkrétní cíle a přizpůsobuje se individuálním potřebám uživatelů, kteří si mohou sami volit obsah podle svých zájmů a profesního zaměření. Výhodou e-lerningu je především časová a místní nezávislost. Mezi jeho nevýhody však patří nutnost vlastní motivace studujících, pravidelná aktualizace obsahu kurzů a někdy i omezený přístup k technickému vybavení. (Armstrong a Taylor, 2015)
- **Samostudium:** zaměstnanec si osvojuje znalosti a dovednosti individuálně, vlastním tempem a dle vlastního rozvrhu za předpokladu vnitřní motivace, disciplíny a schopnosti organizace vlastního učení.

- **Akční učení:** účastníci se učí prostřednictvím řešení reálných problémů z pracovního prostředí. Typicky probíhá ve skupině, kde členové společně hledají kreativní řešení složitých úkolů, a taky zároveň průběžně reflektují své postupy a rozhodnutí. Proces je často podporován koučem, který pomáhá udržet zaměření na učení i výsledky. Cílem je rozvoj schopností řešit problémy, zlepšení rozhodovacích procesů a prohloubení spolupráce v týmu. (Indeed, © 2025)
- **Trainee programy:** určeno především pro čerstvé absolventy vysokých škol, zejména v technických a ekonomických oborech. Je zaměřen na adaptaci a rozvoj nových zaměstnanců s cílem vytvořit základ pro budoucí manažerský tým. Program kombinuje odbornou i nadodbornou přípravu, což umožňuje čerstvým absolventům získat praktické zkušenosti a zároveň se seznámit s firemní kulturou a hodnotami společnosti. (Bartoňková, 2010)

Tento přístup umožňuje flexibilitu a přizpůsobení vzdělávacích aktivit potřebám jednotlivců a organizace.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se věnovala základním východiskům souvisejícím s problematikou vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. V úvodu byla charakterizována veřejná správa, a to včetně jejího členění na státní správu a samosprávu, se zvláštním důrazem na územní samosprávu. Pozornost byla věnována základnímu územnímu samosprávnému celku, jeho orgánům, personálnímu managementu a také jeho zaměstnancům.

Další kapitola se zaměřila na systém vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, zejména pak zaměstnancům územních samosprávných celků. Popsány byly legislativní základy této oblasti, kdy zásadním zákonem týkající se vzdělávání je novelizovaný zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, a jednotlivé typy vzdělávání, a to tedy vstupního vzdělávání, zkoušky vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, přípravy k ověření zvláštní odborné způsobilosti a jejího ověření, stejně jako vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů. Zohledněna byla rovněž otázka uznání rovnocennosti vzdělání.

Závěrečná část teoretického rámce se věnovala formám a metodám vzdělávání, a to se zaměřením na členění podle místa a způsobu realizace. Popsány byly metody vzdělávání na pracovišti, mimo pracoviště i kombinované metody. Mezi metody vzdělávání na pracovišti byly zařazeny metody: instruktáž, asistování, koučování, mentoring, counselling, pracovní porady a rotace práce. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště: přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centre a outdoor training. A mezi metody kombinované: e-learning, samostudium, akční učení a trainee programy. Tyto informace vytvářejí základní kontext pro navazující praktickou část práce, která se věnuje konkrétnímu pojetí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci veřejné správy, a to tedy na Městském úřadě ve Vizovicích.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 MĚSTSKÝ ÚŘAD VIZOVICE

Tato kapitola slouží jako úvod do praktické části bakalářské práce. Představuje Městský úřad Vizovice jako organizaci, ve které byl realizován výzkum zaměřený na analýzu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pro lepší pochopení kontextu je tak nejprve nezbytné představit samotný úřad, jeho strukturu, hlavní činnosti a personální obsazení.



Obrázek 1 Městský úřad Vizovice

(zdroj: Anna Kořenková, 2024)

5.1 Základní charakteristika úřadu

Městský úřad Vizovice je organizací, která vykonává jak přenesenou působnost státní správy, tak samostatnou působnost obce. Sídlí ve městě Vizovice, které se nachází ve Zlínském kraji a má přibližně 4 800 obyvatel. Úřad slouží jako správní centrum nejen pro město samotné, ale i pro přidružené obce v rámci své působnosti, a poskytuje občanům veřejné služby různého druhu.

Z právního hlediska se činnosti městského úřadu řídí především zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), zákonem č. 500/2004 Sb., správní řád, a dalšími právními předpisy upravujícími jednotlivé oblasti veřejné správy. Úřad je organizačně a funkčně součástí městského samosprávného celku, ale při výkonu přenesené působnosti jedná jménem státu.

Hlavním posláním Městského úřadu Vizovice je zabezpečovat výkon veřejné správy na místní úrovni a poskytovat občanům a dalším subjektům kvalitní, odborné a dostupné služby. Mezi základní činnosti úřadu patří:

- vedení správních řízení a vydávání rozhodnutí ve věcech přenesené působnosti (např. stavební řízení, přestupky, evidence obyvatel),
- příprava a realizace rozpočtu města a hospodaření s veřejnými prostředky,
- správa majetku města,
- zajištění místního rozvoje, investičních akcí a územního plánování,
- poskytování informací dle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím,
- spolupráce s občany, spolky a institucemi na území města.

5.2 Organizační struktura

Městský úřad Vizovice je organizován do sedmi odborů, které pokrývají široké spektrum činností v oblasti samostatné i přenesené působnosti. Každý odbor je veden vedoucím pracovníkem a skládá se z jednotlivých oddělení, které se specializují na konkrétní agendy. Tato struktura umožňuje efektivní řízení a koordinaci činnosti úřadu.

Vedení úřadu tvoří:

- **Starostka:** Bc. Silvie Dolanská
- **Místostarosta:** Bc. David Mazůrek
- **Tajemnice:** JUDr. Jana Fúsiková, LL.M. (stojí v čele úřadu)

Organizační struktura odborů:

- **Odbor vnitřní správy** (vnitřní chod městského úřadu a samosprávy; vedoucí odboru JUDr. Jana Fúsiková, LL.M.) (Vizovice, © 2025)
 - **Oddělení investic a správy majetku** (efektivní řízení majetku města a realizace investičních projektů; vedoucí oddělení Ing. Ludvík Ondřej) (Vizovice, © 2025)
 - **Oddělení podatelny** (administrativní a organizační činnosti; vedoucí oddělení Bc. Adéla Juřicová) (Vizovice, © 2025)

- **Odbor přestupkový a správní** (agenda evidence obyvatel, občanských průkazů, cestovních dokladů, matriční agenda, volby, referenda, veřejné sbírky a shromáždění, přestupková agenda; vedoucí odboru Mgr. Petra Kovářová, LL.M.) (Vizovice, © 2025)
- **Odbor finanční** (správa městského rozpočtu a fondů, financování města, jeho organizací a organizačních složek, účetní evidence, evidence městského majetku, pokladní služba, daňová agenda, správce místních poplatků, agenda školství, vymáhání pohledávek a povolování hazardních her; vedoucí odboru Ing. Veronika Pífková) (Vizovice, © 2025)
- **Odbor dopravy a silničního hospodářství** (agenda registru řidičů, registru vozidel, bodového hodnocení, silničního hospodářství, úpravy provozu na pozemních komunikacích, taxislužby, autoškol, stanic měření emisí a dopravní prevence; vedoucí odboru JUDr. Anna Kůrková) (Vizovice, © 2025)
- **Odbor Obecní živnostenský úřad** (vyřizování ohlášení živností, žádosti o koncese, oznámení změn, oznámení o provozovnách, přerušení a pokračování v provozování živností, Výpisy z živnostenského rejstříku, stejnopisy, osvědčení, agenda zemědělského podnikatele, přijímání a řešení stížnosti na úseku živnostenského podnikání; vedoucí odboru Ing. David Hába) (Vizovice, © 2025)
- **Odbor sociální** (sociální agendy; vedoucí odboru Mgr. Ing. Vladimír Nedbal) (Vizovice, © 2025)
- **Odbor stavebního úřadu a životního prostředí** (územní plánování, stavební řízení, ochrana životního prostředí, památková péče; vedoucí odboru Ing. Martin Paoň) (Vizovice, © 2025)
 - **Oddělení stavebního úřadu** (záměr bytového domu, silnice II. a III. třídy, místní komunikace, veřejné přístupné účelové komunikace, technická infrastruktura, kontrola stavebního řádu, pořizování a změny územně plánovací dokumentaci, pořizování podkladů pro obce ve správním obvodu ORP, vyvlastňovací řízení, editace stavebních objektů v Registru územní identifikace, adres a nemovitostí, očíslování, přečíslování a zrušení číslování budov čísly popisnými, orientačními a evidenčními; vedoucí oddělení Ing. Marie Musilová) (Vizovice, © 2025)

- **Oddělení životního prostředí** (ochrana přírody a krajiny, vodní a lesní hospodářství, zemědělský půdní fond, veterinární a rostlinolékařská péče, ochrany zvířat proti týrání, ochrana před povodněmi, vydává koordinovaná stanoviska, jednotná environmentální stanoviska, záměr vodního díla; vedoucí oddělení Ing. Eva Jelénková) (Vizovice, © 2025)

Tato struktura zajišťuje efektivní řízení a koordinaci činností úřadu, umožňuje specializaci jednotlivých odborů a zajišťuje kvalitní výkon veřejné správy ve městě Vizovice.

5.3 Personální obsazení a charakter zaměstnanců

Městský úřad Vizovice zaměstnává 65 pracovníků, kteří jsou rozděleni do jednotlivých odborů podle odborného zaměření a povahy vykonávané agendy. Tito zaměstnanci zajišťují plynulý chod úřadu a plnění úkolů v rámci samostatné i přenesené působnosti. Zaměstnanci úřadu jsou zařazeni do pracovního poměru podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Struktura zaměstnanců

Zaměstnanci Městského úřadu Vizovice se dělí do několika kategorií podle typu vykonávané práce:

- Úředníci – odborní pracovníci, kteří vykonávají správní činnosti. Musí splňovat kvalifikační požadavky stanovené zákonem a pravidelně se vzdělávají, aby udrželi svou odbornou způsobilost. Asi 58 zaměstnanců.
- Vedoucí pracovníci – řídí činnost jednotlivých odborů, rozdělují úkoly, kontrolují jejich plnění a zajišťují komunikaci s vedením úřadu.
- Administrativní a provozní pracovníci – zajišťují technicko-organizační činnosti. Asi 5 zaměstnanců
- Zaměstnanci městské policie – plní úkoly v oblasti veřejného pořádku, dopravní kontroly a prevence. 2 zaměstnanci

Vzdělanostní a profesní profil

Většina úředníků a vedoucích pracovníků má středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání odpovídající jejich zařazení a agendě, kterou vykonávají. Před nástupem do funkce, a poté pravidelně během výkonu své práce, se zaměstnanci účastní odborných školení

a vzdělávacích programů, které rozvíjejí jejich znalosti v právních předpisech, komunikačních dovednostech a dalších kompetencích důležitých pro výkon veřejné správy.

Zaměstnanci úřadu se vyznačují vysokou mírou odbornosti, odpovědnosti a přímé orientace na veřejnost. Výkon jejich práce je spojen nejen s odbornými znalostmi, ale také s požadavky na etické jednání, diskrétnost, nestrannost a schopnost komunikovat s občany v různých situacích. Vzhledem k menší velikosti úřadu je rovněž kladen důraz na všestrannost pracovníků, schopnost zastoupit kolegy v příbuzných agendách a týmovou spolupráci napříč odbory.

Stabilita a pracovní klima

Z hlediska personální stability patří Městský úřad Vizovice mezi relativně stabilní zaměstnavatele. Pracovní kolektiv je dlouhodobě ustálený, což napomáhá udržování kvalitní úrovně služeb a přenosu institucionální paměti. Pracovní prostředí je založeno na přímé komunikaci, transparentnosti a spolupráci, a vedení úřadu podporuje profesní rozvoj zaměstnanců.

6 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU VIZOVICE

Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě představuje klíčový nástroj pro zajištění kvalifikovaného, efektivního a právně správného výkonu přenesené i samostatné působnosti. Městský úřad Vizovice klade na profesní rozvoj svých zaměstnanců důraz a podporuje jejich účast na různých typech vzdělávacích aktivit v souladu se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků.

Cílem této kapitoly je představit systém vzdělávání zaměstnanců úřadu, jeho právní rámec, organizační pojetí a konkrétní formy. Pozornost je věnována jednotlivým typům vzdělávání – vstupnímu, průběžnému, zvláštní odborné způsobilosti (ZOZ) a vzdělávání vedoucích pracovníků.

Zaměstnanci se pravidelně účastní také povinných školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany, která vyplývají ze zákoníku práce. Dále se uskutečňuje také referentské školení pro řidiče služebních vozidel. Všechny těchto školení jsem se osobně zúčastnila během své odborné praxe na Městském úřadě Vizovice dne 6. 12. 2024, což mi umožnilo získat konkrétní zkušenosti s jejich organizací, obsahem a vedením.

Zaměstnanci mají mimo jiné i možnost docházet na hodiny angličtiny, na které jsou příspěvky z rozpočtu. Dále se také pořádají interní porady, kdy se např. probírají změny legislativy (byla jsem přítomna na interní poradě s vedoucími ohledně novelizovaného zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků).

Až do konce roku 2024 Městský úřad Vizovice nevyužíval jednotný Plán vzdělávání zaměstnanců, tedy dokument, který by souhrnně mapoval a plánoval vzdělávací aktivity jednotlivých pracovníků. Evidence se vedla individuálně v personální složce každého zaměstnance. Na začátku roku 2025 jsem v rámci své odborné praxe na úřadě vypracovala návrh tohoto plánu jako nástroj pro systematické sledování a řízení vzdělávání (Příloha P I: Plán vzdělávání zaměstnanců).

6.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je určeno nově přijatým úředníkům územních samosprávných celků a jeho cílem je seznámit je se základy veřejné správy, právním rámcem výkonu jejich činnosti a specifiky práce na konkrétním úřadu. Povinnost absolvovat toto vzdělávání

vyplývá ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, konkrétně z § 19.

Na Městském úřadě Vizovice je vstupní vzdělávání organizováno podle potřeby, individuálně podle nástupu nového zaměstnance, tudíž neprobíhá ve formě hromadného kurzu. Kurz probíhá formou E-learningu u Institutu pro veřejnou správu Praha, a je povinnost ho absolvovat do 6 měsíců od nástupu. V rámci kurzu úředník získá základní přehled znalostí nezbytných pro úředníka územního samosprávného celku, přesněji znalosti z práva, veřejné správy, správního řádu, veřejných financí, informatiky, eGovernmentu, evropského práva, komunikace a etiky v práci úředníka. Ke kurzu je zaměstnanec přihlášen vedoucím odboru, pod kterým nový pracovník spadá.

6.2 Zkouška vstupního vzdělávání

Zkouška vstupního vzdělávání představuje závěrečnou fázi procesu adaptace nového zaměstnance na pozici úředníka územního samosprávného celku. Jejím účelem je ověřit, zda si zaměstnanec během vstupního vzdělávání osvojil základní znalosti potřebné k výkonu své agendy a zda rozumí zásadám fungování veřejné správy. Povinnost vykonat tuto zkoušku je stanovena § 19a a § 19b zákona č. 312/2002 Sb.

Na Městském úřadě Vizovice je zkouška vstupního vzdělávání organizována online testem prostřednictvím Institutu pro veřejnou správu Praha. Ke zkoušce je zaměstnanec přihlášen vedoucím odboru nejpozději do 4 měsíců od vzniku pracovního poměru a musí jej vykonat do 9 měsíců od vzniku pracovního poměru. Institut do 15 dnů od doručení přihlášky pošle úředníkovi pomocí datové schránky úřadu informaci o zařazení ke zkoušce a na mail úředníka přístupové údaje do zkuškového systému. Na tuto zkoušku má na vykonání zaměstnanec jeden řádný termín a dva opravné pokusy. Test je složen ze 30 otázek z celkového souboru 520, kdy má úředník na výběr ze tří odpovědí, ale pouze jedna je správná. Na vykonání testu je 30 minut a hned po ukončení je test systémem vyhodnocen. Za splnění je považováno 2/3 správných odpovědí, kdy je následně automaticky vygenerováno osvědčení.

6.3 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání představuje klíčovou součást profesního rozvoje zaměstnanců veřejné správy. Zajišťuje jejich schopnost reagovat na legislativní změny, technologický vývoj

a nové požadavky výkonu správních činností. V souladu s § 20 odst. 2 zákona č. 312/2000 Sb. jsou úředníci povinni se i po absolvování vstupního vzdělávání dále průběžně vzdělávat.

Na Městském úřadě Vizovice probíhá průběžné vzdělávání formou účasti na odborných seminářích, školeních, webinářích a vzdělávacích kurzech, které jsou zaměřeny jak na změny právních předpisů, tak na rozvoj tzv. měkkých dovedností – například komunikačních schopností, zvládání konfliktů či práce s klienty v obtížných životních situacích. Nicméně měkké dovednosti nejsou akreditované.

Účast na školeních je zaměstnancům doporučována podle aktuální potřeby odboru, typu vykonávané činnosti i na základě vlastního zájmu zaměstnance. Zaměstnanci si sami vybírají školení a následně jim to odsouhlasí vedoucí odboru a tajemnice. Vedení úřadu zde hraje důležitou roli, jelikož podporuje účast pracovníků na školeních a vytváří pro to potřebné podmínky, například prostřednictvím plánování, rozpočtování nákladů na vzdělávání nebo umožněním účasti během pracovní doby.

Vzdělávací akce jsou převážně organizovány akreditovanými institucemi, jako je Institut pro veřejnou správu Praha, Krajský úřad Zlínského kraje, Agentura BOVA, Školení365.cz, Integra centrum s.r.o.

Od roku 2025 by měl být průběžný profesní rozvoj zaměstnanců systematizován pomocí Plánu vzdělávání zaměstnance, jehož návrh jsem v rámci své odborné praxe vypracovala. Tento dokument má přispět k přehlednosti a cílenosti vzdělávacích aktivit v návaznosti na potřeby konkrétní pracovní pozice.

6.4 Příprava k ověření zvláštní odborné způsobilosti

Zvláštní odborná způsobilost (ZOZ) představuje specifický druh odborné kvalifikace, kterou musí úředníci vykonávající určité správní činnosti prokázat složením zkoušky u akreditované instituce. Povinnost jejího ověření vyplývá ze zákona č. 312/2002 Sb., konkrétně z § 21 a následujících, a vztahuje se na agendy, kde je vyžadována hlubší znalost právních předpisů a správních postupů.

Na Městském úřadě Vizovic se ověření zvláštní odborné způsobilosti týká zejména pracovníků přestupkového, správního a stavebního řízení, ale i dalších oblastí, kde se rozhoduje ve správním řízení nebo vykonává kontrolní činnost. Příprava na tuto zkoušku je náročnější než u vstupního vzdělávání a vyžaduje cílenou odbornou přípravu. Tato příprava je vedena Institutem pro veřejnou správu Praha ve formě vícedenního kurzu. Lze vykonat

pouze v prezenční formě převážně v Benešově. Zaměstnanec je přihlášen vedoucím odboru a musí jej vykonat do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru.

Podle zkušeností z praxe na Městském úřadě Vizovice je příprava na zkoušku ZOZ vnímána jako důležitý a často náročný proces, který však zvyšuje právní jistotu úředníků při výkonu jejich činnosti. Vedoucí pracovníci úřadu si uvědomují důležitost této odbornosti a podporují zaměstnanci v přípravě i formou doporučené literatury, sdílení zkušeností či praktickými radami.

6.5 Zkouška zvláštní odborné způsobilosti

Zkouška zvláštní odborné způsobilosti je formálním potvrzením odborné způsobilosti úředníka k výkonu správních činností ve specifických oblastech veřejné správy. Její povinné absolvování ukládá § 21 a následující zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Tato zkouška je vyžadována především u zaměstnanců, kteří rozhodují ve správním řízení, provádějí kontrolní činnost nebo jinak vykonávají právně významnou agendu.

Zaměstnanci Městského úřadu Vizovice, jejichž agenda vyžaduje zvláštní odbornou způsobilost, jsou povinni složit zkoušku, která je členěna na dvě samostatně vykonávané a hodnocené části, písemnou a ústní zkoušku. Nejprve je vykonávána písemná zkouška, přičemž po jejím úspěšném složení je konaná ústní zkouška. Na tuto zkoušku má na vykonání zaměstnanec jeden řádný termín a dva opravné pokusy, přičemž nejdříve lze opakovat po 30 dnech a nejpozději do 90 dnů ode dne zkoušky. Pokud úředník nesloží zkoušku ani na druhý opravný pokus, nesmí nadále vykonávat danou agendu. Zaměstnanci, kteří zkoušku úspěšně vykonali, získávají osvědčení o zvláštní odborné způsobilosti, které má neomezenou platnost, pokud nedojde ke změnám v legislativě, jež by si vyžádaly její obnovení nebo doplnění. Úspěšně absolvovaná zkouška je zaznamenána v osobní složce zaměstnance.

6.6 Vzdělávání vedoucích zaměstnanců a vedoucích úřadů

Vedoucí zaměstnanci ve veřejné správě zastávají nejen odbornou, ale i řídicí a organizační roli. Jejich kvalifikace proto nespočívá pouze v odborných znalostech agendy, ale také ve schopnosti vést tým, řídit procesy, plánovat rozvoj pracovníků a reprezentovat úřad navenek. Z tohoto důvodu je vzdělávání vedoucích pracovníků nedílnou součástí systému profesního rozvoje zaměstnanců Městského úřadu Vizovice.

Podle zákona č. 312/2002 Sb. musí vedoucí zaměstnanci splnit stejnou povinnost jako ostatní úředníci, absolvovat vstupní vzdělávání, případně složit zkoušku zvláštní odborné způsobilosti, pokud to jejich pracovní pozice vyžaduje. Nad rámec těchto povinností se však účastní i vzdělávání zaměřeného na rozvoj manažerských a strategických kompetencí.

Vedoucí pracovníci Městského úřadu Vizovice se těchto školení účastní podle aktuálních potřeb a dostupnosti kurzů, přičemž jsou preferovány programy akreditované Ministerstvem vnitra ČR, případně nabízené Institutem pro veřejnou správu Praha či Zlínským krajem. Vzdělávání může mít podobu prezenčních seminářů i online kurzů a často bývá doplněno sdílením dobré praxe mezi vedoucími pracovníky různých odborů.

V rámci své odborné praxe jsem byla dne 6. 12. 2024 přítomna na školení vedoucích zaměstnanců, které se konalo přímo na Městském úřadě Vizovice. Školení bylo zaměřeno především na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, tedy na témata, která mají pro vedoucí pracovníky zásadní význam z hlediska odpovědnosti za podřízené zaměstnance. Šlo o povinné opakovací školení, jehož cílem bylo připomenout právní povinnosti vedoucích osob při zajišťování bezpečných pracovních podmínek.

7 FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU VIZOVICE

Ekonomické a sociální prostředí, struktura ekonomiky a také hlavně veřejné a soukromé investice do vzdělávání má vliv na učení. (Stiglitz, Greenwald, 2017).

Proto financování vzdělávání zaměstnanců představuje důležitou složku rozpočtu každého územního samosprávného celku. Náklady v této oblasti souvisejí nejen s odborným růstem zaměstnanců úřadu, ale také s plněním zákonných povinností v oblasti profesní přípravy, BOZP, požární ochrany či zajištěním zvláštní odborné způsobilosti.

Městský úřad Vizovice každoročně vynakládá prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců, přičemž do celkových nákladů jsou zahrnuty i náklady na školení jednotky Sboru dobrovolných hasičů (SDH) Vizovice a od roku 2024 také náklady spojené se vzděláváním Městské policie Vizovice.

7.1 Přehled nákladů na vzdělávání v letech 2020-2024

Následující tabulka znázorňuje výši nákladů na vzdělávání zaměstnanců městského úřadu za posledních pět let. Částky zahrnují také náklady na vzdělávání SDH a Městské policie:

Tabulka 2 Celkové náklady na vzdělávání v letech 2020-2024

Rok	Celkové náklady na vzdělávání (Kč)	Poznámka
2020	389 968,14	Včetně SDH
2021	315 567,70	Včetně SDH
2022	374 824,47	Včetně SDH
2023	418 865,14	Včetně SDH
2024	543 165,79	Včetně SDH a Městské policie

(zdroj: poskytnuté informace od Městského úřadu Vizovice)

Z přehledu je patrné, že objem finančních prostředků se v jednotlivých letech liší v závislosti na počtu organizovaných kurzů, rozsahu školení i počtu zaměstnanců, kteří se jich účastnili. Nárůst v roce 2024 je způsoben mimo jiné tím, že do nákladů nově vstoupilo i vzdělávání příslušníků Městské policie.

7.2 Využívání dotací

V rámci optimalizace rozpočtu úřad využívá i možnost čerpání dotačních prostředků, zejména z programů Úřadu práce. V roce 2024 byla získána dotace na vzdělávání v oblasti IT dovedností, konkrétně na školení zaměřené na Microsoft 365, které mělo za cíl posílit digitální kompetence zaměstnanců a zefektivnit jejich práci s moderními technologiemi.

Díky těmto dotačním prostředkům bylo možné významně ulehčit přímé náklady města na vzdělávání, přičemž školení byla realizována v rámci běžné pracovní doby.

7.3 Náklady na jednotlivé vzdělávací kurzy

Pro přehlednost a transparentnost je vhodné uvést také orientační ceny vybraných vzdělávacích kurzů, které Městský úřad Vizovice využívá. Nejčastěji jde o kurzy pořádané Institutem pro veřejnou správu Praha nebo jinými akreditovanými vzdělavateli.

Tabulka 3 Náklady na jednotlivé vzdělávací kurzy

Název kurzu	Poskytovatel	Cena za osobu (Kč)
Vstupní vzdělávání	Institut pro veřejnou správu Praha	250
Zkouška vstupního vzdělávání	Institut pro veřejnou správu Praha	0
ZOZ – Dopravní přestupky	Institut pro veřejnou správu Praha	11 910
ZOZ – Registrace vozidel	Institut pro veřejnou správu Praha	17 770
ZOZ – Finanční hospodaření ÚSC	Institut pro veřejnou správu Praha	15 140
ZOZ – Řidičské průkazy	Institut pro veřejnou správu Praha	14 840
ZOZ – Sociální služby	Institut pro veřejnou správu Praha	14 840

ZOZ – Občanské průkazy a cestovní doklady	Institut pro veřejnou správu Praha	11 910
ZOZ – Správa místních poplatků	Institut pro veřejnou správu Praha	14 840
ZOZ – Silniční hospodářství	Institut pro veřejnou správu Praha	Od 9 620
ZOZ – Správa živnostenského podnikání	Institut pro veřejnou správu Praha	25 790
ZOZ – Stavební řád a vyvlastnění	Institut pro veřejnou správu Praha	25 790
ZOZ – Prevence závažných havárií	Institut pro veřejnou správu Praha	29 360
ZOZ – Odpadové hospodářství	Institut pro veřejnou správu Praha	25 790
ZOZ – Ochrana přírody a krajiny	Institut pro veřejnou správu Praha	25 790
ZOZ – Památková péče	Institut pro veřejnou správu Praha	31 650
ZOZ – Zemědělský půdní fond	Institut pro veřejnou správu Praha	28 720
ZOZ – Životní prostředí a integrovaná prevence	Institut pro veřejnou správu Praha	22 860
ZOZ – Ochrana ovzduší	Institut pro veřejnou správu Praha	31 650
ZOZ – Sociálně-právní ochrana dětí	Institut pro veřejnou správu Praha	25 790
ZOZ – Vodní hospodářství	Institut pro veřejnou správu Praha	25 790

ZOZ – Veřejné opatrovnictví	Institut pro veřejnou správu Praha	19 930
ZOZ – Myslivost	Institut pro veřejnou správu Praha	17 640
ZOZ – Zemědělství	Institut pro veřejnou správu Praha	25 790
ZOZ – Lesní hospodářství	Institut pro veřejnou správu Praha	23 500
ZOZ – Matriky a státní občanství	Institut pro veřejnou správu Praha	27 790
ZOZ – Silniční doprava	Institut pro veřejnou správu Praha	14 840
ZOZ – Hospodářská opatření pro krizové stavy	Institut pro veřejnou správu Praha	14 840
ZOZ – Drážní doprava	Institut pro veřejnou správu Praha	5 600
ZOZ – Školství	Institut pro veřejnou správu Praha	14 840
ZOZ – Veřejný pořádek	Institut pro veřejnou správu Praha	14 840
ZOZ – Územní plánování	Institut pro veřejnou správu Praha	3 890
Kurz: vzdělávání vedoucích úředníků ÚSC – zvláštní část	Institut pro veřejnou správu Praha	1 500
Průběžné vzdělávání	Institut pro veřejnou správu Praha, další agentury	500 – 3 000

(zdroj: Institut pro veřejnou správu Praha, 2016)

Tyto ceny slouží jako ukázka nákladů spojených s jednotlivými typy školení. Úřad se při výběru kurzů snaží zohlednit nejen kvalitu obsahu, ale také ekonomickou efektivitu a možnosti financování z jiných zdrojů než z městského rozpočtu.

8 POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

V této části práce se zaměřuji na kvalitativní výzkumnou metodu, konkrétně na polostrukturované rozhovory, které byly zvoleny jako hlavní nástroj pro sběr dat v oblasti vzdělávání zaměstnanců Městského úřadu Vizovice. Cílem rozhovorů bylo získat pohled vedoucích pracovníků na dosavadní systém vzdělávání, jeho přínos, případné nedostatky a další možnosti rozvoje.

Rozhovory byly vedeny 10. 4. 2025 s třemi klíčovými osobami ve vedení úřadu – tajemnicí úřadu JUDr. Janou Fúsikovou, LL.M., vedoucí odboru přestupkového a správního Mgr. Petrou Kovářovou, LL.M., a vedoucí odboru finančního Ing. Veronikou Pífkovou. Tito respondenti byli zvoleni záměrně, neboť zauímají nadřízené pozice a mají přímý přehled nejen o vzdělávání svých podřízených, ale často se sami podílejí na jeho plánování či hodnocení. Jejich perspektiva tak poskytuje cenný pohled na vzdělávání z hlediska vedení a řízení lidských zdrojů na úrovni veřejné správy.

Polostrukturované rozhovory byly zvoleny proto, že umožňují vést konverzaci podle předem připravených témat, avšak ponechávají prostor pro rozvinutí odpovědí, upřesnění konkrétních zkušeností či doplnění důležitých informací, které by v čistě strukturovaném rozhovoru mohly zůstat opomenuty. Tento přístup zároveň umožňuje porovnat jednotlivé rozhovory, ale také zachytit specifické názory a zkušenosti každého z dotazovaných.

8.1 Polostrukturovaný rozhovor č. 1 s JUDr. Jana Fúsiková, LL.M., tajemnice

Úplný přepis rozhovoru je uveden v příloze P II této práce. Níže je uvedeno jeho stručné shrnutí, které zachycuje hlavní témata a závěry vyplývající z odpovědí respondentky.

Proces výběru školení

Výběr vzdělávacích kurzů je na MěÚ Vizovice primárně v kompetenci samotných zaměstnanců. Ti se rozhodují podle potřeb konkrétní agendy, změn v legislativě a osobních preferencí na lektory. Kurzy pořádané hromadně pro úřad jsou vybírány podle relevance a kvality lektora. Rozhodování ovlivňuje i finanční stránka, nicméně cena hraje vedlejší roli v porovnání s přínosem školení.

Prioritní oblasti vzdělávání

Nejdůležitější oblastmi jsou legislativní změny a aplikace práva v praxi. Výrazně roste potřeba vzdělávání v oblasti IT, digitalizace a umělé inteligence.

Výzvy ve vzdělávání

Významnou výzvou je nedostatek času a personálních kapacit. Přesto úřad klade důraz na kvalitu a efektivitu školení. Vyskytnou se i méně přínosné kurzy, ale zaměstnanci jsou motivováni školení volit uvážlivě.

Motivace zaměstnanců

Zaměstnanci jsou motivováni hlavně vnitřní potřebou znalostí – zejména kvůli změnám právních předpisů. Úřad jim neklade administrativní překážky, podporuje volbu prezenčních i online kurzů. Tajemnice preferuje prezenční formu, ale chápe pohodlí online školení. Zaměstnanci oceňují i vlastní výběr termínů a formátu.

Spolupráce s dalšími subjekty

Úřad spolupracuje např. s jinými městskými úřady ve Zlínském kraji, Zlínským krajem a Úřadem práce. Cílem je sdílení nákladů, lepší dostupnost a efektivita školení. Příkladem je účast na školení v Luhačovicích nebo využití dotace z ÚP na školení IT dovedností.

Zpětná vazba a evaluace

Zaměstnanci často poskytují zpětnou vazbu – formálně i neformálně. Pokud školení nevyhovuje, úřad se s tímto lektorem již nespolečuje. Vedoucí mají za úkol sledovat zpětnou vazbu zaměstnanců a ověřovat například i základní IT přístupy (např. do systémů ASPI a Beck-online).

Rozvoj a vize

Úřad má základní rozvojové plány dané zákonem (např. vstupní vzdělávání). Dále směřuje úsilí do oblasti IT, AI, digitalizace. Velkou výzvou je nedostatek kvalitních lektorů pro digitální transformaci. Zkušenosti zaměstnanců se zapojováním AI jsou zatím smíšené, ale rozvoj bude pokračovat i v roce 2025 (např. Copilot v Microsoft 365).

Nové formy vzdělávání

Mentoring nebo systematický rozvoj měkkých dovedností zatím nejsou plánovány kvůli omezenému rozpočtu a negativní zkušenosti s konkrétním lektorem. Teambuildingy však probíhají každoročně formou výletů či neformálních akcí jednotlivých odborů.

Finanční omezení:

Financování je velkou výzvou. Kurzy jsou relativně drahé a rozpočet omezený. Úspory se hledají např. pořádáním hromadných kurzů nebo sdílením školení s jinými úřady. Vzdělávání by podle tajemnice mělo být levnější.

Potřeba personálního pracovníka:

Paní tajemnice označila nedostatek personální podpory jako slabinu. Sama zastává roli personalisty, ale považuje to za neudržitelné. Ideálním řešením by byla pozice personalisty napůl s jiným úřadem, nebo konverze současné mzdové účetní na tuto pozici. Potřeba je nejen administrativní, ale i rozvojové a metodická podpora.

**8.2 Polostrukturovaný rozhovor č. 2 s Mgr. Petra Kovářová, LL.M.,
vedoucí odboru přestupkového a správního**

Úplný přepis tohoto rozhovoru je k dispozici v příloze P III. Níže následuje jeho stručné shrnutí, které vystihuje klíčové poznatky a hlavní body vyplývající z odpovědí respondentky.

Klíčové formy školení a jejich význam

Neakreditovaná školení pořádaná krajským úřadem jsou hodnocena jako nejpřínosnější, jelikož kombinují praktické nácviky s reálnými situacemi (např. práce s problémovým klientem) a reflektují aktuální problémy z kontrolní činnosti krajského úřadu.

Akreditovaná školení (nabízená komerčními subjekty) jsou vybírána podle kvality lektorů, zejména zda dokážou propojit teorii s praxí. Teoretické školení bez praktických příkladů není považováno za přínosné.

Vzdělávání je průběžné a velmi úzce svázané s monitorováním legislativních změn.

Zajišťování aktuálnosti znalostí

Zaměstnanci mají přístup ke službám jako ASPI a Beck-online s nastaveným monitoringem legislativních změn. V případě zásadních novel reaguje krajský úřad pořádáním specializovaných školení. Novinky a změny se pravidelně diskutují na poradách, výstupy ze školení se sdílejí v kolektivu.

Motivace a hodnocení

Motivace je částečně přirozená, úředník musí být připravený na poučené klienty. Půlroční hodnocení zaměstnanců zahrnuje i úroveň informovanosti a vzdělávání. Uplatňuje se osobní zpětná vazba a kontrola znalostí vedoucími pracovníky. Využívá se metoda „duševní očist“, přepnutí na čtení vnitřních předpisů při zátěži z práce s klienty.

Výzvy a překážky

Nepřehledný právní systém a časté změny „přílepkovou“ metodou komplikují orientaci. Omezené finanční prostředky na kvalitní školení, která jsou často drahá. Riziko „odlivu“ školených zaměstnanců, investice do vzdělávání nemusí mít dlouhodobou návratnost. Nízká dostupnost školení na měkké dovednosti (komunikace, vyjednávání, zvládání stresu).

Klíčové kompetence a jejich rozvoj

Legislativní znalosti, psychologická odolnost, asertivita, empatie a loajalita. Z těchto kompetencí je reálně školitelná pouze legislativa. Ostatní se rozvíjejí interně, skrze kolegiální sdílení, vedení, teambuildingy a praktickou zkušenost.

Adaptace na technologické změny

Elektronizace je klíčová oblast budoucího rozvoje. Plánují se digitální výsledky, elektronický podpis na tabletech, práce s umělou inteligencí a automatizací přestupkových řízení. Zaměstnanci se vzdělávají i v IT dovednostech, např. vedení spisů, používání AI při zpracování dokumentů.

Interní systém a zaškolování nováčků

Noví pracovníci jsou seznamováni s vnitřními předpisy přes intranet (MuWIKI). Uplatňuje se princip kolegiálního zaškolení a zastupitelnosti. V praxi funguje neformální mentoring skrze zkušené kolegy.

Spolupráce a výměna zkušeností

Funguje neformální krajská síť spolupráce díky školením a vzájemné výměně kontaktů. Úředníci se běžně konzultují s kolegy s jiných měst (např. Vsetín, Luhačovice)

Systémové nedostatky a doporučení

Školení povinná podle zákona o úřednících nejsou finančně podporována státem. Obce platí za školení z vlastních rozpočtů, přestože vykonávají přenesenou působnost státu.

Doporučení: stát by měl poskytovat klíčová školení bezplatně nebo alespoň spolufinancovat náklady na odbornou způsobilost.

8.3 Polostrukturovaný rozhovor č. 3 s Ing. Veronika Pífková, vedoucí odboru finančního

Kompletní přepis rozhovoru je uveden v příloze P IV. Níže je uvedeno jeho stručné shrnutí, které shrnuje nejdůležitější informace a postřehy získané z odpovědí respondentky.

Zajištění školení a vzdělávání

Zaměstnanci finančního odboru se vzdělávají převážně prostřednictvím externích školení, která si často vyhledávají na základě potřeb vyplývajících ze změn legislativy (např. účetnictví, mzdy, daně), nabídek od školících firem, které přicházejí přímo na úřad, online vzdělávání, které je dostupnější, ale někdy méně interaktivní, a využívání odborných databází jako ASPI nebo Beck-online, které slouží jako průběžný zdroj legislativních změn a odborných komentářů. Školení jsou realizována podle aktuální potřeby, nikoli na základě pevně stanoveného plánu.

Metody a nástroje vzdělávání

Používané metody zahrnují: klasická prezenční školení (preferována kvůli možnosti interakce a sdílení zkušeností), online kurzy a webináře (pohodlné, ale méně osobní), neformální sdílení zkušeností s kolegy z jiných měst a úřadů, vyhledávání informací v legislativních systémech, telefonické konzultace s odborníky nebo kolegy z jiných institucí.

Motivace a přístup k profesnímu růstu

Zaměstnanci jsou k účasti na školeních vedeni především povinností splnit minimální vzdělávací limity, které vyplývají ze zákona. Formální motivace není systematicky zajištěna, ale zaměstnanci jsou obecně aktivní a mají o školení zájem. Speciální plán profesního rozvoje v současnosti neexistuje, ale uvažuje se o jeho vytvoření. Zaměstnanci se rozvíjejí hlavně na základě vlastní iniciativy a zájmu.

Vzdělávání v oblasti technologií

Uživatelé softwaru pro mzdy mají k dispozici kvalitní školení a podporu přímo od dodavatele. Ostatní programy (např. účetnictví, poplatky) nabízejí méně efektivní online

školení, která nejsou považována za příliš přínosná. Aktuálně se připravuje školení na umělou inteligenci, které bude povinné pro vedoucí a dobrovolné pro ostatní.

Sdílení znalostí a zpětná vazba

Pravidelná individuální hodnocení 2x ročně zahrnují i témata spojená se vzděláváním. Výměna znalostí probíhá i neformálně mezi kolegy, zejména když někdo absolvuje školení relevantní i pro ostatní. Vzhledem k rozdělení agend mezi pracovníky není prostor pro časté skupinové sdílení znalostí.

Spolupráce s jinými institucemi

Není zavedena systematická spolupráce s jinými úřady na úrovni vzdělávání. Existují však krajské porady a školení organizovaná krajem, kde dochází k výměně zkušeností (např. v oblasti rozpočtu).

Plány do budoucna

Plán vzdělávání není zatím zaveden, ale diskutuje se o jeho vytvoření. V souvislosti se změnou zákona o úřednících odpadá nutnost akreditace školení, čímž se rozšiřuje možnost uznávat i jiné formy vzdělávání (např. krajské porady).

8.4 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADU VIZOVICE

(Souhrn poznatků ze tří polostrukturovaných rozhovorů s tajemnicí a vedoucími, květen 2025)

Formy vzdělávání

- **Prezenční školení** – hlavní metoda
- **Online kurzy a webináře** – pohodlné, ale méně interaktivní
- **Samostudium** – ASPI, Beck-online, intranet
- **Sdílení zkušeností** – osobní kontakty mezi městy

Organizace a frekvence školení

Školení podle potřeby

- ✓ Zákonné minimum je plněno
- 📄 Reakce na změny legislativy
- 📌 Oblasti školení: přestupky, AI, účetnictví, atd.

Klíčové dovednosti

- 💡 Držet krok s legislativou
- 🧠 Flexibilita, ochota učit se
- 💻 Znalost technologií a systémů
- 🔄 Neustrnout v rutině

Motivace a přístup zaměstnanců

- 👤 Většina **aktivních a samostatných**
- 📌 Motivace: povinnost splnit školení
- 👍 Vnitřní zájem – většina chce rozvíjet své dovednosti

Spolupráce a sdílení

- 👉 Spolupráce hlavně **neformální**
- 📌 Kraj organizuje porady 1× ročně
- 💬 Města si předávají know-how přes kontakty

Strategický rozvoj

- 🚧 Zatím **chybí dlouhodobý plán**
- 📊 V jednání: e-learning, mentoring, plán vzdělávání
- 👤 Tajemnice plánuje systémovou změnu

Zpětná vazba a zlepšování

- 💬 2× ročně osobní rozhovory
- 📄 Po školeních sdílení podkladů (dle potřeby)
- 🔴 Není jednotný systém pro sdílení výstupů

Obrázek 2 Infografika – Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na Městském úřadě Vizovice

(zdroj: vlastní tvorba v Canva a ChatGPT)

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ O SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU VIZOVICE SE VZDĚLÁVÁNÍM

Úvod a cíl šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno jako doplňková aktivita k bakalářské práci. Byl zpracován v rámci odborné praxe a jeho cílem bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců Městského úřadu Vizovice s možnostmi vzdělávání, které mají k dispozici. Zaměřovalo se zejména na subjektivní vnímání dostupnosti, relevance, kvality a organizace školení a dalšího profesního rozvoje.

Výsledky šetření mohou sloužit jako podklad pro případné úpravy v oblasti vzdělávací politiky úřadu a zohlednění názorů zaměstnanců při tvorbě případného systematického plánu dalšího vzdělávání.

Metodologie šetření

Dotazník byl připraven ve formě anonymního online formuláře a distribuován všem zaměstnancům úřadu prostřednictvím pracovního e-mailu. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 9. února do 24. února 2025. Ačkoliv byl dotazník během tohoto období několikrát připomenut, z důvodu anonymního charakteru nebylo možné zjistit, kdo konkrétně na něj nereagoval.

Celkem bylo dotazník rozeslán 65 zaměstnancům, z nichž 48 na dotazník odpovědělo, což představuje návratnost přibližně 74 %. Tento podíl lze považovat za dostatečný pro získání relevantních informací o postojích většiny zaměstnanců úřadu.

Dotazník použitý v rámci výzkumného šetření obsahoval celkem 33 otázek, z nichž první tři byly identifikační. Z hlediska typu otázek byly použity tři základní formy: otevřené, polouzavřené a uzavřené. Otevřené otázky byly zařazeny dvě (otázka č. 3 a č. 10), šest otázek bylo polouzavřených (otázky č. 7, 12, 15, 24, 25 a 33) a převážně většina, tedy 25 otázek, byla uzavřených (otázky č. 1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31 a 32). Z těchto uzavřených otázek bylo 6 dichotomických, tedy s výběrem mezi dvěma možnostmi odpovědi (otázky č. 1, 6, 14, 17, 19 a 31). Dále bylo využito 13 otázek typu Likertovy škály, které sloužily k hodnocení postojů či míry spokojenosti (otázky č. 4, 5, 9, 11, 13, 16, 21, 22, 23, 26, 28, 29 a 30). Poslední skupinu tvořilo 12 otázek s výčtem odpovědí, z nichž čtyři umožňovaly výběr jedné možnosti (otázky č. 2, 8, 18 a 20) a osm umožňovalo výběr více možností (otázky č. 7, 12, 15, 24, 25, 27 a 32). Tato struktura

dotazníku byla zvolena s cílem zajistit pestré spektrum odpovědí a zároveň umožnit efektivní vyhodnocení dat. Celé dotazníkové šetření je v příloze P V: Dotazníkové šetření o spokojenosti zaměstnanců Městského úřadu Vizovice se vzděláváním.

9.1 Výsledky výzkumu

Kdo se zúčastnil

Dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na spokojenost zaměstnanců Městského úřadu Vizovice se systémem vzdělávání, se zúčastnilo celkem 48 respondentů. Vzorek byl tvořen zaměstnanci napříč jednotlivými odbory, konkrétně Odborem veřejné správy (OVS), Odborem dopravy a silničního hospodářství (ODSH), Finančním odborem, Odborem sociálních věcí, Odborem životního prostředí, Stavebním úřadem a dalšími. Z hlediska pohlaví převažovaly ženy, které tvořily 73 % respondentů, zatímco muži představovali 27 %. Věkové zastoupení ukazuje, že největší podíl tvořili zaměstnanci ve věku 50 a více let (42 %), následováni skupinou 40–49 let (31 %), 30–39 let (17 %) a nejmladší skupinou 18–29 let (10 %). Zjištění údaje poskytují reprezentativní obraz o demografické struktuře zaměstnanců úřadu a umožňují relevantní interpretaci jejich postojů k otázkám dalšího vzdělávání.

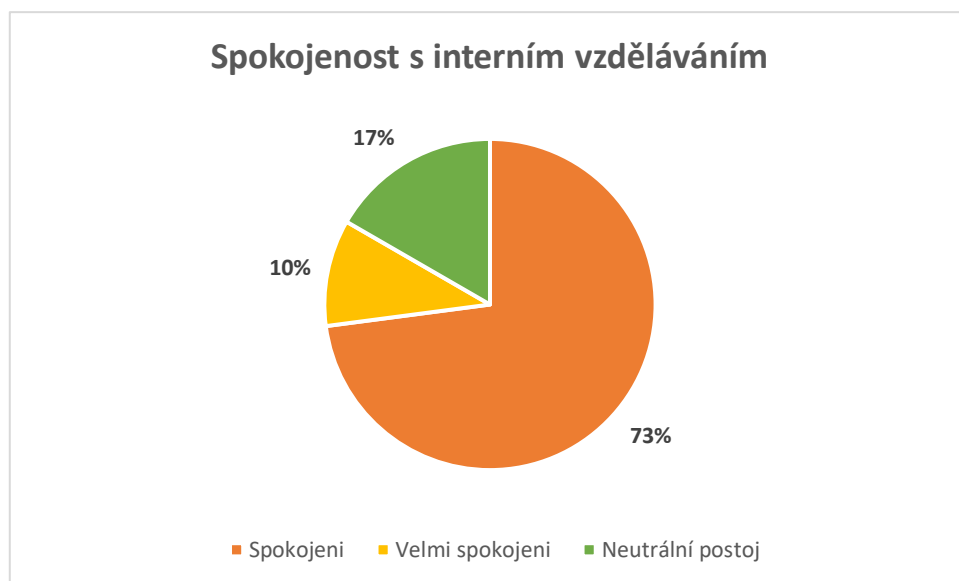
Spokojenost s nabízeným vzděláváním



Obrázek 3 Spokojenost s externím vzděláváním

(zdroj: vlastní tvorba)

Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina zaměstnanců Městského úřadu Vizovice je s externím vzděláváním spokojena. Konkrétně 71 % uvedlo, že jsou spokojeni, a 14 % dokonce označilo svou spokojenost za velmi vysokou. Neutrální postoj ke kvalitě a přínosu externího vzdělávání zaujalo 15 % respondentů. Důležité je, že žádný z účastníků dotazníkového šetření neuvedl nespokojenost ani výraznou nespokojenost, což naznačuje celkově pozitivní vnímání tohoto typu vzdělávacích aktivit mezi zaměstnanci úřadu.



Obrázek 4 Spokojenost s interním vzděláváním

(zdroj: vlastní tvorba)

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že spokojenost zaměstnanců s interním vzděláváním je dokonce o něco vyšší než v případě vzdělávání externího. Spokojenost vyjádřilo 73 % respondentů, přičemž dalších 10 % uvedlo, že jsou s interním vzděláváním velmi spokojeni. Neutrální postoj zaujalo 17 % dotázaných. Podobně jako u předchozí otázky nikdo z respondentů neuvedl, že by byl s tímto typem vzdělávání nespokojen nebo velmi nespokojen. Z těchto výsledků vyplývá, že interní vzdělávání je zaměstnanci vnímáno velmi pozitivně a představuje důležitý nástroj profesního rozvoje uvnitř úřadu.

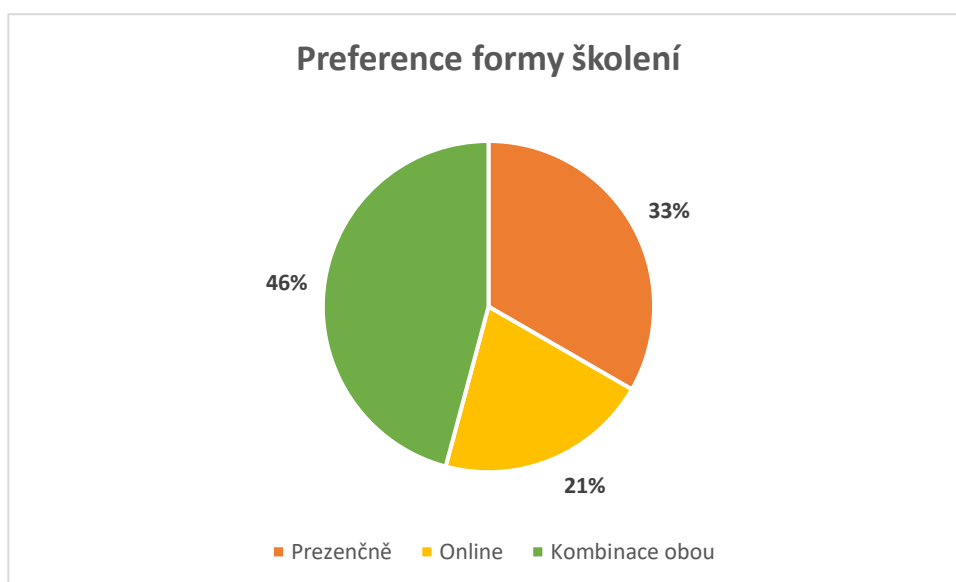
Na otázku, jaké jsou hlavní překážky v účasti na školeních, měli respondenti možnost vybrat více odpovědí. Nejčastěji uváděnou překážkou byl nedostatek času, který označilo 32 respondentů, což představuje 66,6 % všech odpovědí. Další často zmiňovanou překážkou byla nedostatečná nabídka školení, kterou uvedlo 11 respondentů (22,9 %). Menší část dotázaných považuje za problém nedostatek finančních prostředků (2 respondenti, 4,2 %) nebo málo školitelů na potřebnou problematiku (1 respondent, 2,1 %). Stejný počet

respondentů (1 osoba, 2,1 %) upozornil na nízkou kvalitu školení. Zajímavé je, že 7 respondentů (14,6 %) uvedlo, že žádné překážky v účasti na školeních nevnímají.

Způsob získávání informací o kurzech

Způsob získávání informací o kurzech se mezi zaměstnanci liší, přičemž respondenti mohli uvést více odpovědí. Nejčastějším zdrojem byl web, který označilo 34 respondentů (70,8 %). Následovali kolegové, od nichž informace čerpá 26 respondentů (54,2 %), a nadřízení, které jako zdroj uvedlo 23 respondentů (47,9 %). E-mailové zprávy využívá 12 respondentů (25 %). Z odpovědí dále vyplynulo, že mnozí zaměstnanci by ocenili lepší a jednodušší způsob komunikace ohledně školení, například prostřednictvím centrálního katalogu kurzů nebo pravidelného newsletteru.

Formy a preference školení



Obrázek 5 Preference formy školení

(zdroj: vlastní tvorba)

Z výsledků dotazníku vyplývá, že největší část respondentů preferuje kombinaci prezenční a online formy školení, kterou označilo 46 % účastníků. Prezenční školení jako preferovanou formu uvedlo 33 % respondentů, zatímco výhradně online variantu preferuje 21 % dotázaných. Z odpovědí je patrné, že online forma je vnímána s určitými výhradami – přijetí této formy závisí zejména na kvalitě školení a míře interakce, kterou nabízí. Co se týče způsobu prezentace obsahu během školení, zaměstnanci nejčastěji preferují přednášky, praktické cvičení, diskuze a interaktivní workshopy, které umožňují aktivní zapojení a lepší porozumění probírané problematice.

Hlavní návrhy na zlepšení

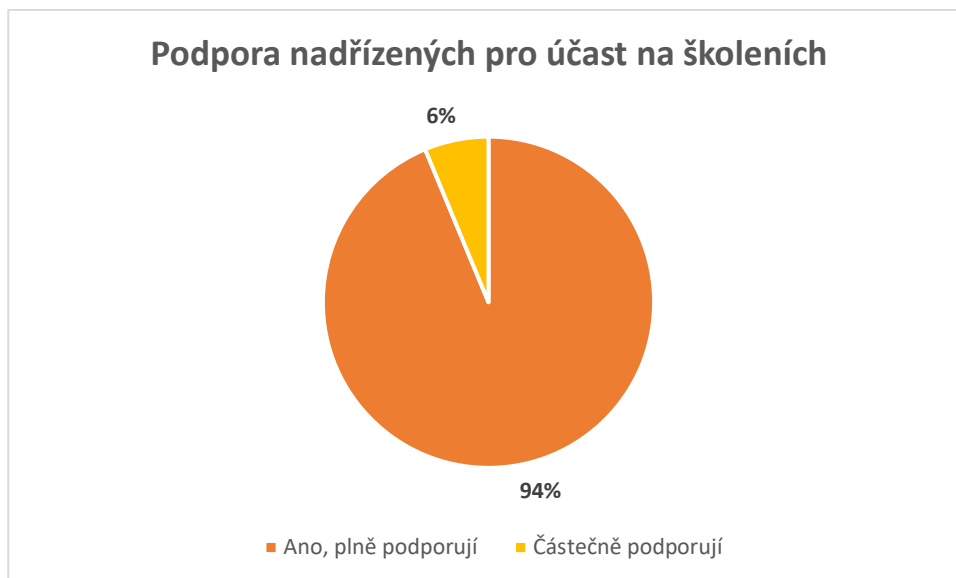
V rámci otázky zaměřené na návrhy na zlepšení vzdělávání měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Nejčastěji zazníval požadavek na větší rozmanitost témat, který podpořilo 24 respondentů (50 %). Dále byla často zmiňována potřeba posílit spolupráci s externími odborníky, což uvedlo 19 respondentů (39,6 %). Menší, avšak stále významná část zaměstnanců se vyslovila pro zlepšení dostupnosti online školení (7 respondentů, 14,5 %) a pro zvýšení frekvence vzdělávacích aktivit (rovněž 7 respondentů, 14,5 %). Tyto návrhy ukazují na snahu zaměstnanců o modernizaci a efektivnější přístup k profesnímu rozvoji.

Nejčastěji požadovaná témata dalšího vzdělávání

Respondenti měli možnost označit více oblastí, ve kterých považují další vzdělávání za nejpotřebnější. Největší důraz byl kladen na oblast legislativy a právních norem, kterou uvedlo 38 respondentů (79,2 %). Následují digitální dovednosti, které jako důležité označilo 26 respondentů (54,2 %), a efektivní komunikace, kterou zvolilo 15 respondentů (31,25 %). Méně často byly zmiňovány oblasti jako projektové řízení a management a leadershipem, shodně po 3 respondentech (6,25 %). Zcela okrajově byla zmíněna také potřeba vzdělávání v sociálních tématech, kterou označil pouze 1 respondent (2,1 %). Tyto výsledky naznačují, že zaměstnanci nejvíce vnímají potřebu orientace v legislativě a rozvoj technických i komunikačních kompetencí.

Motivace a přínosy školení

Z odpovědí zaměřených na motivace a přínosy školení vyplývá, že většina respondentů (40 osob, 83,3 %) vnímá absolvovaná školení jako přínosná pro zlepšení svých pracovních výkonů. Dále mezi hlavní motivační faktory pro účast na školeních patří osobní růst a profesní rozvoj, který uvedlo 34 respondentů (70,8 %). Menší část dotázaných vnímá školení jako povinnost nebo pracovní požadavek (6 respondentů, 12,5 %), případně jako prostředek ke zvýšení šancí na kariérní postup (4 respondenti, 8,3 %). Tyto výsledky ukazují, že zaměstnanci jsou převážně vnitřně motivováni k dalšímu vzdělávání, přičemž očekávají konkrétní přínos pro svou pracovní činnost i osobní rozvoj.



Obrázek 6 Podpora nadřízených pro účast na školeních

(zdroj: vlastní tvorba)

Z grafu znázorňujícího míru podpory nadřízených pro účast na školeních vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá postoj svého nadřízeného jako plně podporující. Konkrétně 94 % respondentů uvedlo, že jejich účast na školeních je nadřízenými plně podporována, zatímco 6 % odpovědělo, že je podpora spíše částečná. Žádný z respondentů nezaznamenal, že by školení nebylo prioritou, nebo že by účast nebyla podporována vůbec. Tento výsledek poukazuje na pozitivní postoj vedení úřadu ke vzdělávání zaměstnanců a na vytvoření příznivého prostředí pro další profesní rozvoj.

Doporučení pro vedení organizace

- Zavést centrální databázi všech dostupných školení
- Vyčlenit časový prostor pro vzdělávání v pracovní době
- Umožnit mix formátů školení – prezenční, online, peer-to-peer
- Zvýšit propagaci vzdělávání (interní kampaně, pravidelný přehled)
- Podporovat sdílení zkušeností po školení – diskuze, zprávy, workshopy

9.2 Shrnutí dotazníkového šetření



Jak zaměstnanci vnímají firemní vzdělávání

(Shrnutí dotazníkového šetření, květen 2025)



Spokojenost s dosavadním vzděláváním



85 % zaměstnanců hodnotí externí vzdělávání pozitivně a **83 %** u interního



Nejvíce oceňují:

- Praktické využití v práci
- Flexibilitu termínů
- Kvalitu lektorů



Bariéry vzdělávání:

- Nedostatek času (67 %)
- Nedostatečná nabídka školení (23 %)
- Nedostatek finančních prostředků (4 %)
- Málo školitelů na potřebnou problematiku (2 %)
- Nízká kvalita školení (2 %)



Jaké formy školení preferují?

- 🧑🏫 Prezenční kurzy: 33 %
- 🧑🏫 Online školení: 21 %
- 📄 Kombinace obou: 46 %



Jaká témata je zajímaví nejvíce?

1. Soft skills – komunikace, time management
2. Odborné dovednosti – specifické pro obor
3. Digitální nástroje – Excel, CRM, analytika



Co by pomohlo?



Větší nabídka školení



Možnost školit se i mimo pracovní dobu



Personalizovaný vzdělávací plán



Citace zaměstnance:

"Kdyby bylo víc praktických workshopů, hned bych se přihlásil."

Obrázek 7 Infografika – Jak zaměstnanci vnímají firemní vzdělávání

(zdroj: vlastní tvorba v Canva a ChatGPT)

10 NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ VIZOVICE

Zaměstnanci veřejné správy hrají klíčovou roli při poskytování kvalitních služeb občanům. Systematické a cílené vzdělávání pracovníků přispívá ke zvýšení jejich odborné způsobilosti, motivace a schopnosti efektivně reagovat na nové výzvy. Níže jsou uvedeny konkrétní návrhy ke zlepšení systému vzdělávání zaměstnanců na Městském úřadě Vizovice.

10.1 Návrh č. 1 – Zřízení pozice personalisty

Zřízení samostatné pozice personalisty by znamenalo vytvoření pracovní role, jejímž hlavním cílem by byla systematická péče o lidské zdroje na úřadě. Personalista by měl na starosti nejen nábor a adaptaci zaměstnanců, ale i plánování vzdělávání, rozvoje pracovníků, vedení personální agendy a spolupráci s vedením při strategickém řízení lidských zdrojů.

Přínosy:

- Zvýšení efektivity řízení lidských zdrojů
- Individuální přístup ke každému zaměstnanci
- Systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců
- Snížení administrativní zátěže vedoucích pracovníků
- Možnost propojení vzdělávání a kariérním růstem
- Lepší podpora profesního růstu zaměstnance a tím i zvýšení jejich motivace a loajality
- Možnost rychleji reagovat na změny legislativy či vnitřních potřeb úřadu

Rizika a opatření:

Tabulka 4 Rizika a opatření k návrhu č.1 – Zřízení pozice personalisty

Riziko	Vážnost rizika (%)	Opatření k omezení rizika
Finanční náklady spojené s vytvořením nové pozice (mzda, vybavení pracoviště)	80 %	• Zavedení pozice jako částečného úvazku nebo kombinované role (např. personalista a mzdová účetní)

		• Pilotní ověření přínosu a následné vyhodnocení
Riziko nedostatečné náplně práce (menší úřad)	60 %	• Jasně vymezení náplně práce a nastavení měřitelných cílů • Možnost sdílené agendy s jinou personální funkcí • Pilotní ověření přínosu a následné vyhodnocení
Neochota některých pracovníků přijímat změny v personálních procesech	30 %	• Postupné zavádění novinek s důrazem na komunikaci • Pilotní ověření přínosu a následné vyhodnocení

(zdroj: vlastní tvorba)

10.2 Návrh č. 2 – Zavedení individuálních vzdělávacích plánů

Každý zaměstnanec Městského úřadu Vizovice by měl zpracovaný individuální vzdělávací plán, který by obsahoval přehled absolvovaných školení, plánované vzdělávací aktivity a doporučení pro další rozvoj v souladu s pracovním zařazením. Plány by byly pravidelně aktualizovány a vedeny v centrální databázi či v papírové podobě ve složkách zaměstnanců.

Přínosy:

- Přehlednost a systematičnost v oblasti dalšího vzdělávání
- Vzdělávání zaměřené na konkrétní potřeby
- Lepší plánování rozpočtu na vzdělávání
- Vyšší motivace zaměstnanců
- Možnost sledovat naplňování zákonných povinností v oblasti vzdělávání
- Podpora cíleného profesního rozvoje zaměstnanců
- Možnost plánovat školení s předstihem
- Zpětná vazba pro vedoucí pracovníky ohledně efektivity vzdělávacích aktivit

Rizika a opatření:

Tabulka 5 Rizika a opatření k návrhu č.2 – Zavedení individuálních vzdělávacích plánů

Riziko	Vážnost rizika (%)	Opatření k omezení rizika
Zvýšená administrativní náročnost při tvorbě a aktualizaci plánů	40 %	Využití jednoduchého šablonového formuláře (např. z přílohy P I – Plán vzdělávání zaměstnance, zpracovávala jsem já v rámci odborné bakalářské praxe na Městském úřadě ve Vizovicích)
Riziko formálnosti (plány se vytvoří, ale nebudou reálně využívány)	60 %	- Zavedení pravidelného přezkumu plánů (např. 1x až 2x ročně v rámci hodnotících pohovorů) - Proškolení vedoucích pracovníků v práci s plány
Možná neochota zaměstnanců sdílet své rozvojové potřeby nebo cíle	30 %	- Zdůraznění přínosů plánů pro zaměstnance (např. možnost cíleného a atraktivního školení) - Vytvoření důvěry skrze otevřenou komunikaci

(zdroj: vlastní tvorba)

ZÁVĚR

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představují klíčový nástroj pro zajištění kvality a efektivity fungování každé organizace, a to i v prostředí veřejné správy. Neustálé změny legislativy, technologický pokrok a rostoucí nároky na kvalitu poskytovaných služeb vyžadují, aby úředníci disponovali aktuálními znalostmi a dovednostmi. Systematický přístup ke vzdělávání nejen přispívá k profesionálnímu růstu jednotlivců, ale zároveň zvyšuje adaptabilitu úřadu na změny a posiluje jeho důvěryhodnost vůči občanům. Investice do rozvoje lidských zdrojů tak nejsou nákladem, ale strategickým krokem směrem k moderní a efektivní veřejné správě.

Tato bakalářská práce se blíže zabývala problematikou vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě, konkrétně na příkladu Městského úřadu Vizovice. Cílem práce bylo zhodnotit současný stav systému vzdělávání, identifikovat jeho silné i slabé stránky a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení tohoto systému.

V teoretické části jsem se věnovala charakteristice veřejné správy s důrazem na její organizační strukturu a postavení územních samosprávných celků. Následně jsem se zaměřila na systém vzdělávání zaměstnanců veřejné správy, a to včetně rozboru platné legislativy, přičemž zvláštní pozornost byla věnována novelizovanému zákonu č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, který stanovuje povinnosti i možnosti dalšího vzdělávání úředníků. V neposlední řadě jsem se zabývala jednotlivými formami a metodami vzdělávání, které jsou v praxi nejčastěji využívány.

V praktické části jsem nejprve charakterizovala Městský úřad Vizovice, systém vzdělávání, financování vzdělávání a následně jsem se věnovala rozhovorům a dotazníkovému šetření. Z následné provedené analýzy vyplynulo, že vzdělávání zaměstnanců na úřadě sice probíhá, avšak chybí mu systematičnost. Významným nedostatkem je rovněž absence specializovaného pracovníka, který by se vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů soustavně zabýval. Práce proto navrhuje dvě klíčová opatření – vytvoření pozice personalisty a zavedení individuálních plánů vzdělávání pro každého zaměstnance. Tato opatření by mohla přinést větší přehlednost, cílenost a efektivitu v oblasti dalšího vzdělávání.

Závěrem lze říci, že systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců je nezbytný pro rozvoj kvality veřejné správy. Zavedení navrhovaných opatření by mohlo přispět nejen ke zvýšení odborné způsobilosti pracovníků, ale i k větší spokojenosti zaměstnanců a lepšímu fungování úřadu jako celku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALTAXO SE, © 2019. *Brainstorming*. Online. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/brainstorming>. [cit. 2025-04-19].

ALTAXO SE, © 2019. *Counselling*. Online. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/counselling>. [cit. 2025-04-19].

ALTAXO SE, © 2019. *Metody vzdělávání pracovníků a jejich použitelnost*. Online. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>. [cit. 2025-04-19].

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2023. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: KoganPage. ISBN 978-1-3986-0665-4.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Online. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>. [cit. 2025-04-19].

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Online. *Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/firemni-vzdelavani-360/>. [cit. 2025-04-19].

ČESKO, 2000. Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení). Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128#f2025100>. [cit. 2025-04-19].

ČESKO, 2002. Zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Online. In: *Zákony pro lidi.cz*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312?text=zakon+o+urednicich>. [cit. 2025-04-19].

HI BOB, INC., © 2025. *What is job rotation?* Online. Dostupné z: <https://www.hibob.com/hr-glossary/job-rotation/>. [cit. 2025-04-19].

INDEED, © 2025. *What Is Action Learning? (And How To Use It at Work)*. Online. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/action-learning>. [cit. 2025-04-19].

KÁŇA, Pavel a KALOUSKOVÁ, Petra, 2019. *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních a vyšších odborných školách*. 5. aktualizované vydání. Ostrava: Montanex. ISBN 978-80-7225-465-1.

KOPECKÝ, Martin, 2023. *Správní právo: obecná část*. 3. vydání. Právnické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-919-8

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2020. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Vydání druhé. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-417-7.

MANAGEMENTMANIA.COM, © 2011-2016. *Asistování (Assisting)*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/asistovani>. [cit. 2025-04-19].

MANAGEMENTMANIA.COM, © 2011-2016. *Instruktaž (Instructing)*. Online. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/instruktaaz>. [cit. 2025-04-19].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, © 2025. *Katalog činností vykonávaných obcemi v jednotlivých kategoriích*. Online. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/clanek/katalog-cinnosti-vykonavanych-obcemi-v-jednotlivych-kategoriich.aspx>. [cit. 2025-04-19].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY, © 2025. *Metodika k novele zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů provedené s účinností od 1. ledna 2025 zákonem č. 196/2024 Sb.* Online. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/webpm/clanek/vzdelavani-v-usc-novela-zakona-o-urednicich-a-provadecich-predpisu-k-1-1-2025.aspx>. [cit. 2025-04-19].

ORANGE ACADEMY, © 1990–2025. *Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké lze použít?* Online. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/metody-vzdelavani-zamestnancu/>. [cit. 2025-04-19].

PAVLÍK, Marek; ŠIMKA, Karel; POSTRÁNECKÝ, Josef a POMAHAČ, Richard, 2020. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-048-9.

POMAHAČ, Richard, 2013. *Veřejná správa*. Beckovy mezioborové učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074004476.

STIGLITZ, Joseph E. a GREENWALD, Bruce C., 2021. *Formování učící se společnosti: nový pohled na růst, rozvoj a společenský pokrok*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-3094-8.

ŠIKÍŘ, Martin. 27. 9. 2011. *Jak aplikovat metody vzdělávání zaměstnanců*. Online. In: Řízení školy.cz. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/casopisy/rizeni-skoly/jak-aplikovat-metody-vzdelavani-zamestnancu.m-693.html>. [cit. 2025-04-19]

VIZOVICE, © 2025. *Odbor vnitřní správy*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/8>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Oddělení investic a správy majetku*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/15>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Oddělení podatelny*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/16>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Odbor přestupkový a správní*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/9>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Odbor finanční*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/10>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Odbor dopravy a silničního hospodářství*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/11>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Odbor Obecní živnostenský úřad*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/12>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Odbor sociální*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/13>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Odbor stavebního úřadu a životního prostředí*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/14>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Oddělení stavebního úřadu*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/17>. [cit. 2025-05-05].

VIZOVICE, © 2025. *Oddělení životního prostředí*. Online. Dostupné z: <https://mestovizovice.cz/mesto/kontakty/subjekt/18>. [cit. 2025-05-05].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Městský úřad Vizovice	36
Obrázek 2 Infografika – Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců na Městském úřadě Vizovice.	57
Obrázek 3 Spokojenost s externím vzděláváním	59
Obrázek 4 Spokojenost s interním vzděláváním	60
Obrázek 5 Preference formy školení.....	61
Obrázek 6 Podpora nadřízených pro účast na školeních.....	63
Obrázek 7 Infografika – Jak zaměstnanci vnímají firemní vzdělávání.....	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet členů zastupitelstva obce	17
Tabulka 2 Celkové náklady na vzdělávání v letech 2020-2024	46
Tabulka 3 Náklady na jednotlivé vzdělávací kurzy	47
Tabulka 4 Rizika a opatření k návrhu č.1 – Zřízení pozice personalisty	65
Tabulka 5 Rizika a opatření k návrhu č.2 – Zavedení individuálních vzdělávacích plánů ..	67

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AI	Umělá inteligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
MěÚ	Městský úřad
ODSH	Odbor dopravy a silničního hospodářství
ORP	Obec s rozšířenou působností
OVS	Odbor veřejné správy
POÚ	Pověřený obecní úřad
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
ÚP	Úřad práce
ÚSC	Územní samosprávný celek
ZOZ	Zvláštní odborná způsobilost

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Plán vzdělávání zaměstnance

Příloha P II: Polostrukturovaný rozhovor č.1 s tajemnicí JUDr. Janou Fúsikovou, LL.M.

Příloha P III: Polostrukturovaný rozhovor č.2 s Mgr. Petrou Kovářovou, LL.M., vedoucí odboru přestupkového a správního

Příloha P IV: Polostrukturovaný rozhovor č.3 s Ing. Veronikou Pífkovou, vedoucí odboru finančního

Příloha P V: Dotazníkové šetření o spokojenosti zaměstnanců Městského úřadu Vizovice se vzděláváním

PŘÍLOHA P I: PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCE

městský úřad
VIZO:VICE

PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno, příjmení, titul:	
Odbor:	
Datum nástupu zaměstnance:	
Datum vstupního vzdělávání – BOZP:	
Datum průběžného vzdělávání – BOZP:	
Plán:	
Vstupní vzdělávání:	ANO / NE
Zkouška odborné způsobilosti:	
Vzdělávání vedoucích úředníků:	
Průběžné vzdělávání:	

PŘÍLOHA P II: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR Č.1 S TAJEMNICÍ JUDR. JANOU FÚSIKOVOU, LL.M.

**Jaký je proces výběru školení nebo vzdělávacích kurzů pro jednotlivé zaměstnance?
Zohledňuje se při tom konkrétní pozice nebo kariérní cíle?**

Tak zaměstnanci si převážně vybírají kurzy sami, a to podle toho, co zrovna potřebují se dozvědět, podle toho, v jakém oboru se pohybují, a taky podle změn v legislativě. Určitě si vybírají i kurzy, podle toho, který lektor ten kurz školí, protože ti, co mají zkušenosti už s předcházejícím školením, tak si pak vybírají ty lektory, kteří jim řekli něco zajímavého a užitečného a kdy to školení pro ně bylo nějakým přínosem. Potom školení, která organizujeme celkově na úřadě, to znamená, že ten lektor přijede sem k nám a školí více lidí, třeba 20 až 30 úředníků nebo zaměstnanců města. To vybíráme podle toho, jestli to školení je právě přínosné pro takovou velkou skupinu, což některá taková školení máme, které můžeme organizovat pro všechny. Orientujeme se samozřejmě i podle ceny, a i podle toho jaký ten lektor je, jak umí to školení vést a jak to je pro nás přínosné.

Jaké oblasti jsou v rámci vzdělávání pro zaměstnance úřadu považovány za prioritní?

Za prioritní jsou považovány určité oblasti, které se týkají výkonu jejich agend, a hlavně ty oblasti, kde dochází k legislativním změnám. Bohužel v poslední době jsou v každé té agendě těch změn mnoho. Takže oni se převážně teď školí na novou legislativu a na aplikaci legislativy v praxi.

Jaké jsou hlavní výzvy při organizování vzdělávacích aktivit pro zaměstnance Městského úřadu?

Tak určitě to není jenom jako udělat si čárku, v tom vzdělávacím procesu, to znamená, splnit ten předepsaný počet školení. Anebo prostě tak jako utratit peníze, které máme v rozpočtu, ale fakt hodně dbáme na to, aby nám to školení něco přineslo. Samozřejmě se občas stane, že, kolegové absolvují nějaký webinář nebo online školení, nebo i osobní školení a nedá jim to úplně to, co si představovali, jako to se prostě občas stane. Ale vím, že kolegové, protože ten mechanismus máme takový, že oni mi ty školení hlásí. Já se jich pak často ptám na nějakou zpětnou vazbu u těch školení, které mě třeba zaujaly jako, k čemu to bylo, jestli jim to bylo užitečné, jestli ten čas, který tomu věnovali, prostě nebyl zbytečný a jako většinou se trefí. Samozřejmě takových třeba 10 % kolegů řekne, myslel jsem, že to bude super, ale lektor se zrovna nevěnoval tématu, který jsem chtěl. Byl to takzvaný uspávač hadů, to znamená, že to školení prostě bylo monotónní, nudné a pak jako vydržet u toho 6 až 8

vyučovacích hodin je fakt náročné. Anebo se nám taky někdy stává, že lektor, jak kdyby v rámci té legislativy úplně nesouzní třeba s těmi názory, co máme my a říká to úplně naopak. To se teď stalo třeba kolegyni, za kterou půjdete, za Petrou Kovářovou. Takže, školení bylo pro ni zajímavé, ale vnitřně se s tím neztotožňovala, s tím jako právním názorem toho lektora.

Jak Městský úřad Vizovice podporuje motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a profesnímu růstu?

Tak jednak vlastně stále říkáme zaměstnancům, že je potřeba, aby byli vzdělaní. Snažíme se, aby i vedoucí u nich identifikovali potřebu se vzdělávat a posílali je na příslušná školení. Vedeme si samozřejmě evidenci o tom, kdo které školení absolvoval, kdo neabsolvoval. Máme tady samozřejmě některé ty kolegy, kterým se moc někam vyjíždět nechce, takže mají pak na výběr. Můžou absolvovat školení online anebo někam jet. Já sama třeba preferuji školení v prezenční formě, i když je to časově náročné, ale mám pocit, že mi to dává víc. Někteří kolegové po covidu, jak vidím, jak si zvykli jenom na online formu, tak měli i pocit, že prezenčně už někam jezdit nemůžou. Takže já se snažím dělat osvětu a říkám jim ať někam jezdí, ať si zvolí a objednájí prezenční formu, ale většina kolegů tím, jak fakt se jim ty obory mění, jak se jim mění legislativa, tak potřebují školení. Takže oni sami chtějí. Hlavně neklademe žádné překážky v tom, aby na to školení vůbec mohli jezdit. Je to hodně na nich, aby si zvolili termíny, kdy oni můžou, a aby si zvolili formu, jestli online nebo prezenčně. Ony ty školení totiž stojí plus mínus stejně, takže ani neřešíme potom, jestli školení je třeba o 400 Kč dražší v prezenční formě nebo v onlinu anebo jestli některý lektor je o trošičku levnější nebo dražší, protože ty rozdíly jsou fakt malé, takže nemají takové překážky. Pak to, co se týká jako úřadu, to, co pořádně tady na úřadě, tak tam zase se snažíme vybírat ty témata, které je zajímavější a spíš to máme tak, že když pořádně školení na úřadě, tak spíš se nám hlásí víc lidí než méně. Teď jsme pořádali, nebo máme nějaký program přes úřad práce, je to vlastně vzdělávání jako na IT dovednosti. Školíme Microsoft 365 a máme obrovské přetlaky, jako je tam velký převis, budeme muset dělat ještě kurzy na podzim. Nemáme problém se vzděláváním, že by nechtěli, spíš zaměstnanci chtějí, ale mají na to málo času.

Existuje spolupráce s jinými městskými úřady nebo organizacemi na vzdělávacích programech pro veřejnou správu? Pokud ano, jaký je její rozsah?

Někdy právě když organizujeme školení tady u nás na úřadě a buď teda organizujeme ty, kdy je 20 až 30 úředníků, ale už jsme párkrát organizovali školení, které jsou zaměřeny

pro stavební úřad. Tak aby se nám vyplatilo lektora sem pozvat anebo i z důvodu spolupráce, tak zveme kolegy z jiných ORP, z jiných úřadů tady ve Zlínském kraji a pak se s ní jako podělíme na nákladech. Byli jsme na konci loňského roku v Luhačovicích, protože tam bylo školení na svobodný přístup k informacím. Byl tam lektor a my jsme měli asi 10 míst. To znamená, že to organizovali Luhačovice, ale přefakturace pak byla i částečně jako na nás, a ještě myslím na další 2 města. Takže jsme se spojili a je to pro nás dobré, protože ušetříme na cestovních nákladech a času zaměstnanců dopravy do města školení, protože hodně těch školení je v Olomouci, v Brně, v Praze a v Ostravě. No v podstatě po celé české republice, ale ono už je téměř jako časově jedno, jestli jedete do Brna, do Ostravy anebo do té Prahy, už je to jen o pár hodin dál. Někdy ta Praha se i vyplatí, protože někteří lektori školí jenom v Praze, například zrovna někteří mí oblíbení, školí jenom v Praze. Nebo málokdy, když jsou v Brně, tak mě to zas časově nemusí vycházet. Někdy ještě školení pořádá Zlínský kraj, protože on to dělá vlastně v rámci svojí metodické činnosti. Je to jen dopoledne, ale pro některé úřady je to třeba i na 2 dny. Jsou to metodické porady, které se nově mohou započítávat do počtu povinných vzdělávání. Zlínský kraj to dělá v průběhu celého roku pro různé odbory, některý rok je toho více, někdy méně. Některé školení jsou co dva roky, některé jsou každý rok, je to prostě různé. Záleží odbor od odboru na Zlínském kraji. Je to mazorganizované.

Jaké zpětné vazby dostává úřad od zaměstnanců na absolvovaná školení? Jak se tato zpětná vazba promítá do plánování dalších vzdělávacích aktivit?

Ted' jsme dělali dotazník společně s vámi, kdy jsme řešili, jestli jsou zaměstnanci spokojení nebo nespokojení, vyšlo z toho, že většina je spokojená. Většinou si volí online formu, mě teda překvapilo, že někteří napsali, že nemají právě pořád přístup do Becka a do Aspi. Tak tam ta zpětná vazba byla tak, že jsem vyčínila vedoucím na poradě, protože už je to u nás hodně opakované téma. Snažíme se, aby zaměstnanci na to přístup měli, ale je prostě vidět, že té osvěty není nikdy dost, takže dostali fakt všichni za úkol, že každého jednotlivého zaměstnance musí obejít a ten jim musí fyzicky ukázat, že se umí připojit do Aspi a do Becka. Skončilo to trošku jako metodou mateřská školka, ale nedá se nic dělat. Je to jako byt' pracujeme s dospělými lidmi, tak si některé věci musí prověřovat. A pokud se týká toho školení, které se koná tady na úřadě, tak pak to probíráme na poradě s vedoucími odborů, kteří mají zpětnou vazbu od svých kolegů a tam to probereme, jestli školení nám něco dalo, jestli s tím lektorem chceme i nadále spolupracovat a jestli v typu tohoto vzdělávání chceme pokračovat. Vzhledem k tomu, že vzdělávání stojí docela dost času, a lektor, například nebyl

zrovna poutavý, téma neměl uchopené dobře, tak kolegové už si ho příště ne zvolí. Oni si to vyhodnotí sami, jestli to pro ně přínosné bylo, nebo nebylo, protože oni pracují v té dané agendě a ví, jestli ano nebo ne. Já jim nezakazuji některého lektora, ale tím, jak mi ti kolegové posílají ty školení ke schválení, tak já vidím, že někteří ti lektoři se tam opakují a některé ty agentury a některé ne. Jako opravdu ta kvalita dělá hodně a ta cena, jak jsem říkala, je plus mínus stejná u vzdělávacích agentur, takže kolegové si to sami vybírají. V minulosti jsme tady měli školení na měkké dovednosti, na rozvoj, schopnosti hodnocení zaměstnanců. Bylo to metoda Thomas. A tam kolegové po druhém kole, kdy jsme tady měli prezenčně lektorku, která vzdělávala, řekli, že už s ní pokračovat nechtějí. Měli jsme s ní naplánované ještě dvě až tři témata, které by nám mohla vyškolit, ale kolegové prostě nechtěli, protože ona na ten druhý vzdělávací cyklus nepřišla úplně dobře připravená a opakovala to, co poprvé. Jednoduše řekli, že aby tomu věnovali 6 až 8 hodin svého času, tak to nechtějí. Tudíž zaměstnanci to nemají tak, že by si to chtěli takzvaně jenom odsedět.

Má Městský úřad Vizovice nějaké konkrétní plány na zajištění dlouhodobého rozvoje a růstu zaměstnanců v oblasti jejich odborných a manažerských schopností?

U nás jsou plány v podstatě dány ze zákona o úřednících, pokud nový kolega nastoupí, tak musí absolvovat takzvané vstupní vzdělávání a zkoušku vstupního vzdělávání, zákonem v stanovených lhůtách. Vstupní vzdělávání je do 4 měsíců, zkouška do 6 a potom, pokud potřebuje v tom daném oboru zkoušku odborné způsobilosti, tak to poté absolvuje do 18 měsíců od nástupu. Takže to je takový jeho startovací rozvoj. Potom, co se týká jako konkrétních plánů, tak to vždycky vychází z daného oboru, protože kolegové se vlastně průběžně stále vzdělávají v dané agendě, kterou vykonávají. Takovým průřezem rozvoje je právě teď IT dovednosti, protože ty jdou hrozně dopředu a kolegové jsou tady v takovém uzavřeném prostředí, jsou tady mnoho let. Tak se sem vlastně nedostávají, oni se nepotkají s některými technologiemi, nemají se, jak s tím potkat. Takže proto teď máme cílené IT vzdělávání, co jsme získali dotaci z úřadu práce a každý rok vlastně pořádáme v rámci toho IT vzdělávání, do těch IT dovedností něco, loni jsme se věnovali kybernetické bezpečnosti, letos se věnujeme Microsoftu 365 a částečně teda i umělá inteligenci, a hlavně budeme pokračovat ve vzdělání směřující k využívání umělé inteligence. To je taková vize. To, co vlastně budeme my dělat nebo organizovat pro celý úřad, to je jedna oblast a druhá oblast je samozřejmě digitalizace nebo elektronizace veřejné správy, protože tam je velký dynamický rozvoj v této oblasti. Tam máme jeden blok zahrnutý právě do toho vzdělávání z úřadu práce. Ale je to věc, kterou musíme pravidelně opakovat a ti lidé, když se nepotkávají úplně

se všim, tak musí se to prostě opakovat, a hlavně tam se vyvíjí i nějaká judikatura, názory, zdroje informací, takže je potřeba si to prostě pořád obnovovat. Ale tam v té digitalizaci a elektronizaci narážíme na to, že je málo kvalitních lektorů, máme tam velký problém, protože jsou lektoři, kteří jsou schopni akorát tak odvykládat digitální ústavu, ale je málo těch, kteří to umí ukázat fakt fakticky. Teď jsme měli paní lektorku, která to uměla. Bylo to skvělé. Kolegové z toho byli úplně nadšení, ale hůř se nám to vybírá a shání.

Plánuje Městský úřad Vizovice v blízké budoucnosti nějaké vzdělávání zaměstnanců v oblasti umělé inteligence a jejího využití v každodenní praxi?

Máme to právě součástí teď toho balíčku IT dovedností. Je to vlastně Copilot v rámci Microsoft 365. Také jsme teď byli zapojeni do nějakého programu vývoje umělé inteligence u Ministerstva vnitra. A ono to vzdělávání půjde v ruku v ruce s tím, pokud mi tu umělou inteligenci budeme nějak organizovaně na úřadě zavádět. My máme teď umělou inteligenci v Aspi, protože to je součást, nebo můžeme si koupit vlastně balíček v Aspi. Tak tam to nějak jako funguje, ale ne úplně stoprocentně. Jsou to v podstatě jenom zodpovídání dotazů, umělá inteligence projde Aspi a něco odpoví. Neumí to tvořit dokumenty a jiné věci. Pak si budeme platit asi placenou verzi Microsoft Copilot, asi nějaké 4 licence. Včera jsme zrovna o tom s IT technikem hovořili, tak tam to úplně organizované školení nebude, ale spíš to bude ta zkušenost než školení. A v příštím roce pak budeme plánovat, protože plánujeme radary a tam na některé ty procesy, už budeme nasazovat umělou inteligenci. Takže tady uvidíme a já bych chtěla, aby se nasazovalo umělá inteligence na fakturace, na čtení faktur a na rozdělování pošty na podatelně. Jsou jako firmy, které to už pro ty úřady umí. A máme teď umělou inteligenci nasazenou na novém webu. Není to přímo jako vzdělávání cílené, ale zase školit lidi na něco, co ještě nikdy si nezkusili, si myslím, že u umělé inteligence je potřeba si to trochu jako osahat, něco si s tím zkusit a pak se třeba nechat vyškolit na to, co to umí, co to neumí a jaké jsou rizika. Protože kolegové nebo my si to zjišťujeme sami. Můj známý se zeptal umělé inteligenci, kdo je tajemníkem města a milá inteligence odpověděla, že je to Ing. David Hába, protože on je tajemníkem bezpečnostní rady. A teď já jsem vlastně uvedena všude jako tajemnice, a to umělá inteligence si ještě nespojila tajemník tajemnice, tak on prostě odpověděl tak, koho našel v tom mužském rodě. Takže to je zase zkušenost, že vždycky ta umělá inteligence, dokud se nevyvíjí a nenaučí, tak taky není všemocná. Má to svá rizika. Ale jako školení plánujeme v průběhu toho, jak budeme nasazovat jednotlivé ty moduly, třeba jako do praxe, tak pak se budeme seznamovat s konkrétními funkcemi. Ale to už budou umělé inteligence nasazeny na výkon konkrétních agent.

Plánuje Městský úřad Vizovice zavést nějaké nové formy vzdělávání v budoucnu, například mentoringové programy nebo workshopy zaměřené na týmovou spolupráci?

Ted' to momentálně neplánujeme, protože určitě si vyčerpáme finance u AI a digitalizací. My jsme právě tady na tu týmovou spolupráci měli program Thomas a díky lektorce se to nakonec nesetkalo s úplně jako velkým úspěchem. Bohužel. Ale já bych ráda v budoucnu právě jednak na tu týmovou spolupráci zaměřila, není to jako přímo vzdělávání, ale spíš jsou to aktivity právě pro týmovou spolupráci, a to tedy teambuildingy odborů. Kde odbory mají možnost vlastně každý rok spolu vyjet na jeden den, mají 1 den pracovního volna, a můžou si zvolit co budou jako spolu dělat, jedou na výlet nebo na nějakou túru, nebo si něco vymyslí. Je to prostě na nich, podle toho, jací jsou lidé na odboru, jak jsou jako schopni třeba sportovat, tak podle toho se domlouvají. Ale já bych potom chtěla mít pro vedoucí programy zaměřeny na rozvoj dovedností vedoucí zaměstnanců. To znamená týmová spolupráce, hodnocení zaměstnanců, vypořádávání se s některým jako negativními jevy u kolegů. Můžou to být různé věci. To znamená, že někdo kazí ten kolektiv nebo je potřeba říct tomu kolegovi něco negativního. Tak tady tyto měkké dovednosti a taky tady těch lektorů je spousta, ale ne každý to umí dobře.

Chtěla byste ještě něco dodat?

Mohlo by být to vzdělávání levnější. Tlačí nás finance, stojí to fakt hodně peněz. Zhruba to školení stojí 2500 Kč průměrně, no a mají ti zaměstnanci absolvovat 3 za rok. A dřív to bylo ještě víc, dřív to bylo 6, teď už je to polovina. No, tak když si vezmete 6 krát 2 500 na člověka krát zhruba asi těch 55 zaměstnanců. Je to hodně. Právě jako něco vyřešíme tím vzděláváním, že si zveme ty lektory sem. Ale my to máme rozdíl jako mezi náma, jako malým úřadem a velkým úřadem, protože na těch velikých úřadech je to tak, že tam ti kolegové vykonávají ty činnosti jako jednotlivě, že mají třeba jenom matriku a někdo z té matriky dělá jenom svatby a částečně třeba zastupuje na knize úmrtí, a ten druhý dělá jenom třeba úmrtí a třeba knihu narození. To znamená, že vydává rodný listy, ale třeba vůbec nedělá evidenci obyvatel a já nevím co. U nás matrikářka dělá vlastně všechno, umí evidenci obyvatel, a ještě dřív dělala přestupky, takže umí částečně ještě přestupky. Tak jako totiž ta matrika je jako taková typická, kde ti lidi říkají, že se nemají moc na co školit. Ted' tam jsou nějaké změny, ale dřív nebyly. Ještě matrikáři, co si pamatuji, když měli mít 6 školení za rok, tak ti jako nevěděli, kam by jeli. A u nás teď ty 3 dny jsou asi pro tu kolegyni na matrice přiměřené. Ale pak je tu kolegyně, která dělá zemědělský půdní fond, týrání zvířat, ochranu přírody a krajiny, a ještě tam má nějaké dvě agendy, tak jako u ní, když si to spočítáte, tak

ona má víc těch agend, než je těch počtu dnů vzdělávání. A teď kdyby měla mít ještě IT a digitalizaci, protože bez toho už ty agendy nemůžou pomalu vykonávat, plus například nějaký zákon o svobodném přístupu k informacím, obecně jako novinky třeba ve správním řádu, tak jsme jako na těch předchozích 6 dnech velmi rychle, a to se i týká nějakých jako jiných kolegů. Takže ti na těch velkých úřadech, kde ti lidi mají úzkou specializaci, tak pro ně je to akorát ty 3 dny, ale pro ty, kteří mají těch oborů nebo těch agend víc, tak samozřejmě 3 dny nejsou úplně dostačující. Někteří mají více agend, jelikož nás není fakt moc, tak často nemají čas jezdit na školení. Například teď na stavebním úřadě nám odchází dvě kolegyně, jedna odchází na kraj, druhá řekla, že to prostě nechce dělat a bude asi učit na střední průmyslovce, tak ty si nebudou školit vůbec, když jsou přetížení agendou, tak oni to nebudou vůbec stíhat. Takže tak, ale to nemá jako řešení. Jedině nás zdvojnásobit.

Myslíte si, že by Vám pomohla personální pracovnice?

Zrovna toto jste úplně udeřila hřebíček na hlavičku, protože zrovna Luhačovice jsou podobné velikosti. Což když jsme se bavili s tajemníkem (na školení na zákon o svobodném přístupu informací), tak říkal, že má vlastně mzdovou účetní, která nějakou personalistiku dělá, ale my nemáme takového personalistu, který by se staral o rozvoj zaměstnanců, řešil by, co chtějí, co nechtějí, řešil benefitní programy, já nevím, co všechno. Tak toho nemáme. Ale my jsme tak jako úplně na hraně toho, jestli by měl ten člověk co dělat, nebo neměl co dělat. A říkali jsme si, že bychom potřebovali personalistu napůl úvazku u nás a napůl úvazku v Luhačovicích. Že jestli bychom ho nesdíleli, ale ono to je těžké. On existuje jako institut sdíleného úředníka, takzvaně létající úředník, a to je vyloženě na výkon jako úřední činnosti. Zakládá si tam nějaké společenství v obci a prostě zákon o obcích to zná, ale to je jako složité a určitě by to nebylo vhodné tady na personalistu, ale nám by se zrovna personalista určitě hodil, ale zase jako narážíme na finance, protože já jako tajemník nejsem schopná všechny ty činnosti, jako personalista jsem v podstatě já, ale v rámci mojí činnosti to není jako možno obsáhnout a ani se nedokážu potom soustředit na nějakou věc, když jich řeším dalších dvacet. Takže jo, personalista by se nám určitě hodil a já jsem kdysi i přemýšlela nad tím, jestli bychom mzdové účetnictví nedělali externě a místo mzdové účetní tedy měli právě personalistu, který by jenom ty mzdy pro tu firmu, která by nám to počítala, připravoval. Jenom by jako udělal ten základní výpočet. Zatím máme mzdovou účetní, ale možná s postupem času, jak právě se bude rozvíjet umělá inteligence, tak si myslím, že ta totiž ty mzdy bude počítat. Myslím si, že mzdové účetní se budou muset možná překvalifikovat, tudíž možná překvalifikujeme naši mzdovou účetní na personalistu.

Ted' máme navíc nový docházkový systém a ten lze do našeho mzdového systému propojit. Ted' ho testujeme. Vlastně jsme od března na provozu. Předtím jsme otestovali a jakmile tam všechno vychytáme, tak ona si začne ty mzdy převádět elektronicky. Ted' to je vlastně tak, že ona to tam vypíše ručně, protože se to následně musí zkontrolovat a tak, ale jakmile to už budeme mít všechno jako odladěné, tak to budeme dělat už jen elektronicky. Takže zase to bude pro ni úspora času. Takže asi ji předěláme na personalistu, ale uvidíme, jestli bude chtít, protože být mzdovou účetní nebo personalistou je vlastně něco jiného. Aby se staral o ty zaměstnance, sbíral od nich ta data, protože mi tu ekonomiku toho vzdělávání máme danou rozpočtem. A když organizujeme nějaký to školení, tak já to tady někomu řeknu, ať to zorganizuje, ale je to takové jako všichni dělají všechno, ale nebo by mohl i navrhovat některé ty vzdělávací aktivity vlastně pro větší počet zaměstnanců, i ty rozvojové. V podstatě dbá u těch zaměstnanců na jejich osobní rozvoj a my na to nemáme čas.

PŘÍLOHA P III: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR Č.2 S MGR. PETROU KOVÁŘOVOU, LL.M., VEDOUCÍ ODBORU PŘESTUPKOVÉHO A SPRÁVNÍHO

Jaký druh školení je považován za klíčový pro zajištění správného výkonu pracovních povinností v rámci odboru přestupkového a správního?

Nejlepší druh školení my kvitujeme. Ty nejsou ale akreditované, což jsou školení pořádané zpravidla krajským úřadem. Proč je konkrétně třeba u dopravních přestupků v rámci těch dvoudenních školení, oni mají nácviky i praktických ukázek, například práce s problémovým klientem a prakticky si tam prostě ukazují některé situace, které u přestupků vznikají. Je tam probírána legislativa, takže sice víme, že máme nějaký plán vzdělávání jakoby v akreditovaných institucích, ale za nás jakoby největším přínosem jsou ty školení z toho krajského úřadu, a to i z toho pohledu, že vlastně nás jednak upozorní na měnící se legislativu. Jednak vlastně oni nám dělají potom jakoby dozor a kontrolu, takže vlastně už nás předem upozorňují jako z výsledků předešlých kontrol na nedostatky v agendách, takže proto jsou pro nás klíčové. A potom vyhledáváme školení těch akreditovaných, a tam už, to chodí mně během dne do mailu, přijde například deset nabídek školení. Ono jako teď je toho strašně moc a tam my už to většinou vybíráme podle praxe s ostatními kolegy z mých úřadů podle kvality toho lektora. Protože není lektor jako lektor. Někdo je fakt zaměřený na tu teorii a prostě pro nás ty teoretické vzdělávání, není úplně přínosné, to si přečtete v zákoně. My to potřebujeme, aby to byl lektor, který to promítne fakt jako do té praxe, což je důležité.

Existují školení zaměřená na legislativní změny a aktualizace v oblasti přestupkového a správního práva? Jak jsou zaměstnanci informováni o novinkách v těchto oblastech?

Především jsou informováni tak, že my máme vlastně Aspi a Becka, kde máme nastavený monitoring změn. To je pro nás klíčové. Takže v rámci monitoringu změn, my dostáváme na mail veškeré změny, které už jsou v legislativním procesu, buď přípravném nebo postupném, tak to je pro nás úplně klíčové. A podle toho rozsahu těch změn, někdy jsou to prostě opravdu formální dílčí změny. Pokud jsou to zásadní změny, tak tam zpravidla u nás v našich agendách, což se bavím o přestupcích, občanky, pasy tam toho moc nemají, ale často i matrika, tak tam většinou na to reaguje už i ten krajský úřad, že pokud je to větší změna, dopadá na takové ty zásadní věci, tak oni většinou přímo připravují školení zaměřené

tady na ty legislativní změny. No, a potom podle potřeby vybíráme z akreditovaných seminářů, pokud je to ještě potřeba.

Jakým způsobem jsou zaměstnanci odboru motivováni k účasti na odborných školeních a kurzech?

No tak jednak oni musí, protože pokud píšou rozhodnutí a pracují s klienty, tak tu legislativu musí znát, protože dneska, co si budeme povídat, dneska ta veřejnost je opravdu hodně informovaná. Spoustu lidí, když k nám přijde, má načtené, i když ne třeba úplně správně. Nicméně ale má načtená svoje práva. Málokdy přijde někdo, kdo jako fakt neví. Dnes už klienti chodí připravení, buď se radí s právníkem nebo prostě ty informace nacházejí i přes chytrou inteligenci. Takže samozřejmě, když oni jednají s těmi klienty, tak musí být připravení. Takže já dělám jako vedoucí, míváme pravidelné porady, kde vlastně probíráme ty základní změny a já občas jakoby v rámci takových konzultací namátkově vyzkouším, jak jsou připravení, jestli zaznamenali změnu, nebo ne. A my míváme půlroční hodnocení pracovníků, kde já toto zohledňuji. Samozřejmě, ne všichni lidé jsou jako stejní, takže někdo má tu motivaci jakoby větší někdo menší, ale potom je to právě zohledňováno i v tom hodnocení, což vlastně všichni ti zaměstnanci ví.

Jaké jsou výzvy při zajišťování pravidelného vzdělávání zaměstnanců v oblasti přestupkového práva, zejména v souvislosti s rychlým vývojem legislativy?

Největší problémy jsou v tom, že my máme nepřehledný právní systém, že řada změn je v takových těch zvaných přílepcích. Že vy máte změnu třeba v přestupkového zákona, a je to někde jako přílepek. Dám příklad, neříkám, že to úplně platilo, ale je to třeba změna nějakého zákona o sociálním pojištění a oni tam přiloupnou k tomu nějaké jenom dílčí malé změny, ale je to vlastně jako přílepek úplně v rámci schvalování jiného zákona. To je pro nás problematické a je to právě tou výzvou k tomu, abychom prostě měli nastavený monitoring a sledovali všechny změny, protože jako v podstatě, se přiznám, někdy to uhlídat je velice těžké. Funguje i ten krajský úřad, který opravdu na některé ty větší změny reaguje, ale jako úplně, přiznám se, že to někdy sbíráme na poslední chvíli, protože tím, jak je to prostě v různých těch přílepcích a tím, jak prostě jsou ty některé paragrafy novelizované. Když se vydával nový občanský zákoník, tak ještě nebyl jakoby účinný a už se vědělo, že bude x krát a v x bodech novelizován, takže to je u nás jako u té legislativy dost problém. Teď co nás potkalo, byly dopravní přestupky, kdy vlastně se poměrně hodně změnily, změnila se oblast ukládání sankcí, kdy se i sankce zvyšovaly. A teď tam byly prostě různá přechodná ustanovení. To znamená jinak to platilo pro přestupky spáchané do účinnosti, jiný postup

byl pro přestupky pro po účinnosti. Čili v tomto se vyznat je těžké, a to je potom prostě i výzva pro ty lidi, že to musí sledovat, protože prostě bez toho to nejde. Protože potom to má vliv, že pokud to vydají špatně, kdy samozřejmě máme opravné prostředky, takže ti občané se můžou odvolávat na ten krajský úřad jako dvojinstanční, on je jako v podstatě i nápravný, když tam shledá pochybení. Samozřejmě, já si ty rozhodnutí krajských úřadů pročítám, pakliže se stane, že nám to třeba zruší a vrátí, tak se dívám jakoby na ten důvod a dívám se a zohledňuji tam potom, jestli je to fakt jako fatální pochybení úředníka, jestli opravdu něco zasklil anebo je to někdy, díky tomu, že budete mít tři právníky a budou tři právní názory. Takže tam potom je potřeba rozklíčit, jestli opravdu to bylo, že někde něco přehlédl a aplikoval špatný právní předpis, tak tam to беру, že to je fatální chyba a pak se to může shodit na tom, že provedl procesní řízení na základě podkladů, a to vyhodnotil nějak a krajský úřad na to má jiný právní názor, tak tam si řeknu, ano, prostě budou dva právníci, budou se na to dívat jinak. Ale vlastně největší výzva je to, že máme strašně moc legislativních změn, nesystematicky dělaných a taháme je z různých předpisů, a to je fakt problém.

Jak se zpětná vazba od zaměstnanců odboru zapojuje do procesu zlepšování vzdělávacích aktivit a školení?

My se o tom bavíme na poradách, takže vlastně vždycky ten zaměstnanec řekne, jestli ten seminář byl přínosem. Protože my tady máme nastavenou jakoby zastupitelnost na jednotlivých agendách. Takže logicky holky, co dělají na občankách, tak úplně se nezajímají v agendě přestupků, ale pakliže v rámci vzdělávacího procesu tam bylo upozorněno na některá ustanovení správního řádu, které už se jich dotýkají, tak si ty informace předáváme v rámci porad, a to i vzhledem k tomu, abychom si udělali jakýsi obrázek i o školitelích, protože jak jsem říkala, těch školení je nepřeberné množství. Samozřejmě máme i omezené možnosti z hlediska financí. Snažíme se tak vybírat školitele, o kterých už víme, že jsou napojení na praxi. Teď tady, co teda kvituji, máme (určitě zmiňovala paní tajemnice) školení na IT problematiku, což je pro nás důležité, protože to jde taky úplně neúnosným tempem dopředu. Není to, že by se učil někdo Word a Excel tabulku, ale elektronizaci, která nám prostupuje do správních řízení. Takže úředníci, nejenom že musí znát tu svou legislativu, ale musí znát i vedlejší legislativu. Například, co je to elegalizace podpisů, protože může takhle poslat někdo plnou moc a oni musí vědět parametry, jestli ji může uznat nebo nemůže uznat. Vlastně proto my i z každého absolvovaného školení, ten, kdo na tom školení byl, tak jednak posílají výstupy mně jako vedoucí a potom také v rámci porad, každý řekne ty největší,

ty stěžejní body a ty zajímavosti, protože dneska už opravdu to je tak, že součástí každého toho školení, už zpravidla bývá právě i ta elektronizace veřejné správy. Což ta se dotýká v podstatě všech.

Jaké dovednosti považujete za klíčové pro efektivní práci na odboru přestupkovém a správním a jak jsou tyto dovednosti rozvíjeny prostřednictvím školení?

Samozřejmě klíčová dovednost je to, o čem se tady bavíme, tak to je orientace toho oboru, to znamená legislativní znalosti, protože bez toho na žádném úseku nejde pracovat. Přestože máte systémy, můžete se podívat do Becka, můžete se podívat do Aspi, tak samozřejmě, když ten úředník neví, co tam má hledat nebo pod jakým právním předpisem, tak mu to je na nic. Takže prostě legislativní znalost. Druhou klíčovou vlastností je vlastně přístup ke klientovi, to, jak zvládají vlastně práci s klientem. Jakoby nějaké to asertivní jednání, umět vyhodnotit toho klienta, protože přijde vám za den 10 klientů a s každým tím klientem, musíte jednat jinak. A to znamená, že to obnáší tu schopnost odhadnout toho klienta, vědět, jak s ním jednat, z někým musíte jednat rázně, protože byste se nikam nedobrali, s někým zas jako v rukavičkách. Takže je to takový ten individuální přístup, což je teda velký nápor na psychiku. Tady bych právě poznamenala, že doposud jako přestupky nepatří k těm agendám, kde je příplatek za ztížené prostředí, což za mě je špatně, protože tak jak je třeba práce na sociálním odboru, tak u těch přestupků je to samé, pracujete tam s mladistvými, pracujete tam s lidmi s různou inteligencí. Takže tam fakt jako dáváte kus sebe a kus té psychiky, protože prostě musíte to odhadnout. No a potom je to loajalita, protože ne, nemůže tam být úředník, který prostě potom po celých Vizovicích povykládá, co řešil, s kým řešil a jak to řešil. To jsou klíčové vlastnosti a z těch klíčových vlastností v podstatě v rámci školení lze uplatňovat jenom ten bod 1, to znamená tu legislativu. Protože na to asertivní jednání a na tu loajalitu, na to jako školení nenajdete. To spíš my si tady pracujeme mezi sebou, a tak nějak jako v rámci toho kolektivu. Oni vědí, že se nesmím já nikde dozvědět, že šli nějaké informace ven ze spisu, protože přestupkové řízení je neveřejné. A řekla bych, že děláme si spíš, my jako odbor, takovou tu duševní očistu a podporu. My si opravdu děláváme pravidelné porady, scházíme se krom toho, že máme teambuildingy, tak my se scházíme i mimo práci. Jako není to úplně moc často, protože ta doba je hektická, ale snažíme se vlastními silami a prostředky vždy jednou za ten den. Prostě ti lidi potřebují si vyčistit hlavu, ono jako fakt nejde, jestli si někdo myslí, že si sednete za ten stroj a prostě pojedete fakt jako stroj, přestupky valíte s lidmi, máte spoustu telefonátů, odkládáte věci, takže lidé jsou nespokojení, křičí na vás, napadají vás, jestli na to máte vzdělání, jestli jste

jako mentálně způsobilý, napadají vás vším možným. Což při té práci s tím musíte počítat. Ale to očistění potom tady z těchto stresových situací, je na nás, na toto moc školení není. Myslím si, že už někde občas jako nějaké školení na tady tohle jako je, ale nemáme s ním zatím žádné zkušenosti.

Jakým způsobem jsou noví zaměstnanci odboru přestupkového a správního školeni ohledně interních předpisů a postupů?

To je taková složitější otázka, protože ono ten časový prostor není úplně velký na to, abyste opravdu mohl nebo já, abych jako vedoucí mohla úplně jako trávit čas, že si s tím člověkem sednu a proberu to s ním, což by bylo jako nejideálnější. My máme vnitřní, dalo by se říct intranet, kde máme všechny předpisy. Takže vlastně ten pracovník je seznámen s touto aplikací nebo s tím, že intranet vůbec je. A zpravidla to funguje tak, že jak jsem říkala, že máme zastupitelnost, máme tři přestupkáře, kteří se navzájem zastupují, a také na občankách a pasech jsou holky, které se navzájem zastupují. Takže zpravidla je to tak, že toho nového kolegu, si uchopí ti stávající kolegové a v rámci zaškolování a spolupráce probíhají, a i nastavují celý ten pracovní proces. Čili ho seznámí s tím, jak to tady funguje, seznámí ho s těmi základními interními předpisy a postupně ho zapracovávají do té agendy. Ale každý má možnost, a tak to vlastně funguje, i když je nějaký nový interní předpis, tak vlastně my ho máme, nevím, jestli vám to paní tajemnice ukazovala, tak máme MuWIKI a k tomu mají všichni přístup. Jako říkám, oni jsou i motivováni, tím, že prostě musí. Já jim vždycky říkám, že pokud potřebuji vyčistit hlavu, třeba máte problémového klienta, hodinu na vás řve, tak prostě vždy říkám jako v rámci takového toho očistění, že to je právě ta příhodná chvíle si například otevřít, nebo já to takto dělávám, ten vnitřní intranet a tam si prostě projedete, co tam je za změny. Protože vlastně i paní tajemnice tam vkládá školení, co bylo na tajemníky. Takže já vždycky toto prostudování těchto dokumentů si nechávám na tu dobu, kdy trochu jako potřebuji vypnout. A učím to tak i ty své zaměstnance, aby prostě toto jako jednu z těch metod věděli, kdy, jak říkám tím, vyčistíte a zvolníte. Je to jiný styl práce. Protože když jako s těmi lidmi mluvíte, tak jste ve střehu, musíte tam použít hodně té psychologie, takže když potřebujete zvolnit, tak právě tím, že přepnete do úplně něčeho jiného, tak se oprostíte a má to dva přínosy. Seznamujete se s tím, co je aktuálně u nás, a ještě jakoby vypnete z té krizové situace, jak by se jednoduše dalo říct.

Existuje plán pro zajištění kontinuálního profesního rozvoje zaměstnanců v odboru, např. prostřednictvím interních workshopů nebo mentoringu?

Tak my máme plán vzdělávání, ten je daný podle zákona o úřednících. Toho se v podstatě držíme a jiné plány, tady jako v rámci odboru nemáme.

Existuje spolupráce s jinými městskými úřady nebo organizacemi, která by pomohla zlepšit odborné vzdělávání pro zaměstnance zaměřené na přestupkové a správní řízení?

Existuje to právě v těch dvoudenních školení krajského úřadu. Tam se sejdou vlastně obce v rámci kraje nebo pracovníci přestupkových agend v rámci kraje, tím oni se tam seznámí, mají na sebe kontakty a potom když řešíme nějakou problematiku, nebo i právě ty legislativní změny, tak si zavoláme. Teď máme zrovna nabídku na přestupky, na úsek občanského soužití, tak volala kolegyně, abychom si udělali čas a zajeli k nim a vlastně bychom si tak porovnali zkušenosti. Takže existuje formou vzájemných konzultací. Někdy se vám naskytne problematika, kdy my se na tom tady třeba nedokážeme shodnout. To je to, co jsem říkala, každý na to máme jiný právní názor, tak potom právě saháme po kolezích z jiných měst a obcí, kde prostě konzultujeme, jaký mají na to oni názor. Tady tyto konzultace jsou velmi důležité, stejně tak i navázání samotných kontaktů, protože to jsou právě ti lidi z praxe. To je jedno ze stěžejních míst, mít navázané dobré vztahy. Kolegové běžně konzultují věci s úředníky z okolí, jako například ze Vsetína či Luhačovic.

Má odbor přestupkový a správní nějaké konkrétní plány na inovace v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců, např. implementaci nových metod nebo technologií?

Je to ta elektronizace. Ta nás čeká všechny, protože postupně agendy budou přecházet, což postihne všechny pracovníky, protože elektronizace se na nás sype všude. Takže v podstatě teď to pro nás budou hodně ty IT dovednosti, protože třeba konkrétně jedna ze změn, která je plánovaná na úsek přestupků je, že tak jak vlastně se v době covidu povolili jednání zastupitelstev formou videokonference, tak se do budoucna teď předpokládá, že výsledky budou moct být prováděny taky touto formou. Teď je v úvaze, protože vlastně my máme spisy už z 90 % vedeny elektronicky. Jediné, na čem trošku teď stojíme, tak jsou ústní jednání, protože tam sepisujeme protokoly na místě a vlastně účastníci řízení nám to podepisují papírově, takže tam se chystá změna, že bude tak, jako v bankách, že se uznávat podpis na tablet. Takže největší výzvou a pro nás prioritou bude opravdu elektronizace, protože ten věkový průměr je tady, když bych to spočítala možná něco kolem čtyřicítky, něco přes čtyřicet, když bych to zprůměrovala, což neříkám, že nejsou mladí lidi. Ale už jsou to lidi, kteří mají nějaké zažité stereotypy. Už ty změny nenesou úplně vždy libě, takže to je pro nás teď prioritou. Je to a bude to náročné. Všichni si uvědomujeme, že prostě

to IT, vlastně nebo ta chytrá intelligence, nám na jednu stranu ulehčuje práci, už kolegy vedu k tomu, že když píšou ústní jednání, že už to nepíšou prostě ručně, ale už si to nechávají nahrávat s tím, že potom prostě tam kliknou, aby jim tu provedlo úpravu textu, i když tam pořád musíte tu kontrolu dělat. Ale ono to samozřejmě vede k tomu, že nám to bude časem brát i práci. Takže jsme se bavili, že určitě, když to vezmeme, já mám jednu paní na pasy, jednu na občanky a ony se vzájemně zastupují. Teď máme na dopravě, který teda není náš odbor, tak tam máte řidičáky, kdy teď už se mluví o tom, že vyzvedávat řidičák půjde v Alza boxu. Do budoucna určitě si myslím, že se to sjednotí, protože i pro stát je to velmi neefektivní a neekonomické mít tolik dokladů a dopadne to třeba tak, že ze tří pracovníků tu bude jeden. Takže ona i ta motivace někdy není úplně lehká, protože prostě samozřejmě ti lidé si to uvědomují. Oni se vlastně vzdělávají, posunují, je na ně vyvíjen tlak, opravdu ze všech stran, ať prostě jako na práci s klientem, tak i v práci s technikou, ale v podstatě spějí k tomu, že je to možná nahradí jednou. Tady je potom ta motivace dost taková, že na jednu stranu je motivujete, vzdělávejte se, vzdělávejte se a oni se teda jako vzdělávají, snaží, využívají to, pomáhají si třeba tím AI. Hodně to už využíváme, urychluje to tu práci, ale na druhou stranu samozřejmě to potom bude mít i ty další dopady. Já zas říkám, že ne všechna technologie dokáže nahradit ten osobní kontakt. Ono se nám to teď ukazuje už u těch dětí, že my jsme je prostě hodně natáhli na tady ty technologie a teď se vlastně ukazuje, že oni vlastně neumí vůbec komunikovat a trošku tam spějeme, si myslím i v té veřejné správě. Koho si myslím, že se to nedotkne, tak budou sociální služby. Tam si myslím, že to nahradit vůbec nepůjde, ale jako bych těch běžných agendách, jako je třeba účetnictví, konkrétně tady ty pasy, myslím si i přestupky, tak to ano. Dneska už v podstatě jsou schopni z 80 % připravit programy na přestupky, co se týče rychlostní měření. Dneska je ten vývoj tak daleko, že vám to lupne do počítače, ten program vám je schopen připravit komplet předvolánku a poslat to poště k rozeslání. On udělá 80 % práce, takže je to pro nás prioritní, protože musíme to znát. Musíme vědět, jak to funguje. Vlastně má to pro nás i přínos do osobního života, protože setkáváme se s tím i v osobním životě. Ale na druhou stranu jako motivujete někoho k něčemu, když víte, že vlastně vám ta technologie časem třeba tu práci může vzít. Je to takové dvojsečné, těžké je to.

Plánuje Městský úřad Vizovice v budoucnu zavést nové vzdělávací aktivity zaměřené na zlepšení efektivity práce odboru přestupkového a správního, např. workshopy zaměřené na komunikaci nebo vyjednávací dovednosti?

No to je to, co říkám, to je asi nejslabší článek těch školeních. Těchto školení úplně moc není. Vím, že o tom byla už nějaká řeč, že by se v rámci úřadu mohlo něco takového domluvit nebo nějaký lektor zajistit. Ale zatím si myslím, že na to není časový ani finanční prostor.

Chtěla byste ještě něco dodat k vzdělávání zaměstnanců?

V podstatě úředníci jsou přenesená působnost, to znamená, že stát přenesl vlastně v podstatě svou působnost na ty obce. Vyžaduje vlastně plán vzdělávání podle zákona o úřednících, což dneska, jako když se podíváte, to je běžně dostupné. Ty školení se pohybují kolem 3 000 v řádu, jako když už to má být slušné školení. Ale v podstatě vyžaduje vstupní vzdělávání, vyžaduje zkoušku odborné způsobilosti. Prostě, kdo tu zkoušku absolvoval u těch agend, tak ví, že to je taková jako malá státnice, nebo dřív to tak bývalo. A co tam vidím já jako takové problematické je, že prostě už těm obcím nedává na to ty finance. Vlastně to platí všechno obce ze svého rozpočtu. Ačkoliv třeba institut pro vzdělávání je vlastně tuším subjekt organizace ministerstva vnitra, takže my obce platíme vlastně státu za to, že nám v rámci zákona vlastně přikázal se vzdělávat, ale už neřeší ty finance. Jako za mě prostě tady tyto povinné, jako máte vstupní vzdělávání, jako máte průběžné z důvodů změn legislativy, jako máte odbornou způsobilost, za mě, byť ten stát měl poskytnout to vzdělávání těm úředníkům zdarma pro ty obce. Nevidím tam prostě, já tam pořád nevidím ten důvod, proč to ta obec má platit jako to, že my jsme zaměstnanci té obce, je proto, protože ten stát prostě se těch svých kompetencí zbavil a přesunul to na obce jako má tu pravomoc. Ale v podstatě si myslím, tak jak ten výkon jako na tu státní správu nekryje 100 % ty náklady, kryje je to nějakými, nevím, to by věděla paní tajemnice, kdyby se to propočítalo, ale určitě město doplácí spoustu peněz. Já tam nevidím, proč to tak jako je, jestliže nás školí ministerští úředníci, když jako my jezdíme po těch školení, tak zpravidla ti lektoři jsou zaměstnanci krajů a zaměstnanci ministerstev, protože prostě, kdo samozřejmě jiný by to měl školit než ti, co to jakoby v praxi dělají. A v podstatě, je to tak nastavené, že vlastně oni to dělají prostě na nějaké dohody. Berou za to peníze, což dobře, oni tomu věnují čas. Ale proč to jde z peněz těch obcí, mi není úplně jako jasné. Tady je podpora vzdělávání, paní tajemnice je velmi tomu nakloněná, velmi ba naopak ona na to teda vytváří poměrně hodně velký tlak, aby ti lidi byli tady fundovaní, vzdělaní, aby opravdu uměli. Protože i když nevíte, tak nikdo není chodící encyklopedie, ale musíte umět s tím klientem na to zareagovat. Prostě se od vás očekává, že máte nějaké znalosti, takže musíte to umět zaobalit. Umět říct, tady tento problém je specifický, toto teda prověřím, jaký na to mají názor kolegové. Ale to jsou prostě

dovednosti, které by bylo třeba taky posilovat a učit se, ale nejsou na to peníze. Prostě tím, že ten stát jako sice dal nějaké povinnosti, ale vůbec nezohlednil tu finanční situaci. Když si vezmete, že v podstatě zkouška odborné způsobilosti, teď už se mi dlouho neměnily přestupkáři, ale poslední přestupkář byla, myslím jedna, které to uznali, tehdy to ještě uznávali. Teď to ani už neuznávají, ale když dělala, tak obecná a zvláštní část vyšla na nějakých 25 000 Kč. A teď si vemte, že třeba ten úředník to bude dělat půl roku, dneska už to není tak jak dřív, když jste šel do zaměstnání a strávil jste tam 20 let. Ti mladí poměrně často migrují, protože ta doba je jiná. Což, plně chápu. Ale teď, co to je pro to město, že on vlastně zaplatí takové peníze a v podstatě toho zaměstnance nemá ani jistého. A on to musí udělat, protože tam je prostě, že tu zkoušku musí absolvovat do 18 měsíců, což když chodí kontroly na agendy, tak z krajského úřadu to opravdu sledují. A vlastně vy nemůžete vůbec podmínit nějak tomu zaměstnanci, třeba když by mu umožnil vzdělávání, že by si ho zavázal, tak tady to tak není. A v podstatě, když ten člověk odejde, tak jsou, jako když to řeknu blbě, vyhozené peníze. Nebo řada lidí si ty zkoušky udělá a pak nám je stáhne třeba kraj. Vy tady vezmete někoho na stavaře, což je agenda, která se strašně těžko obsazuje, vy tam věnujete spoustu energie, toho člověka zapracujete, umožníte mu to vzdělávání, a pak vám ho přetáhne kraj nebo jiná obec. Vůbec to není dořešené. Když už ani ten kraj, to jakoby nefinancuje, ale financuje to ta obec, že vlastně ona nemá možnost vůbec toho zaměstnance, třeba aspoň na 3 roky se zavázat. Když už беру potom ty průběžné v rámci nějakých těch změn tak jako budiž, ale ty prvotní náklady při vstupu toho zaměstnance si myslím, že jsou opravdu obrovské pro to město. Jednoduše finanční prostředky jsou nemalé, stojí to úsilí, ale v podstatě neexistuje žádný mechanismus, kterým by naopak obce mohly to chtít požadovat. Protože většinou ti lidé fluktují v rámci veřejné správy, do soukromého sektoru jen málokdy. Takže kdyby to hradil stát, nebo kdyby to nešlo z těch prostředků obcí, tak si myslím, že to pro ně není vždycky ta ztráta dobrého zaměstnance tak špatná, protože věnujete tomu spoustu úsilí na zapracování, ale nemáte tam aspoň finanční prostředky. Stát přinesl působnost na obce. Je tam povinné nějaké vzdělávání, tak ať si to zaplatí stát a pak je jedno, jestli ten člověk dělá půl roku ve Vizovicích a za dalšího půl roku na Vsetíně. Prostě dělá pořád pro ten stát. Kdežto, když to zaplatí ty Vizovice a ten člověk se sebere a za půl roku za rok přejde na Vsetín, tak je to prostě špatně a nemůžete s tím udělat vůbec nic.

PŘÍLOHA P IV: POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR Č.3 S ING. VERONIKOU PIFKOVOU, VEDOUCÍ ODBORU FINANČNÍHO

Jakým způsobem jsou zaměstnanci odboru finančního školeni v oblasti aktuálních legislativních změn, které mohou mít vliv na jejich práci (např. změny v daňové legislativě, veřejné zakázky, účetní předpisy)?

No tak klasicky školení, v podstatě jsou jako aktivní, nebo chodí nám samozřejmě nabídky od různých firem, takže se i zjišťuje, kdo vlastně má nějaké zkušenosti, ale v podstatě si to hledají sami. Ví vlastně, že budou nějaké změny, takže si už potom cíleně hledáme ty školení na ty změny. Teď nejvíc těch změn bylo třeba u mzdovky. Hodně toho bylo těch školení u dohodářů a tak. Nás čeká třeba jako v účetnictví velké změny, takže to se taky už pomalinku začínáme školit, ale oni ještě pořád jako neví, jak to přesně bude. Takže v podstatě si to ti lidi vyhledávají sami nebo z různých zkušeností anebo z toho prostě, co nám chodí nabídky.

Jak často probíhají školení nebo aktualizací kurzy zaměřené na změny v oblasti účetnictví a veřejných financí?

V podstatě podle potřeby, to je úplně stejné jak v tom prvním, že vlastně já, když vím, že se blíží nějaká změna, tak se prostě začneme vyhledávat k tomu i nejenom jako legislativu, ale i vlastně školení. Chodím třeba na ten rozpočet a tady ty veřejné finance chodím vlastně jenom já. Kolegyně chodí na účetnictví a někdy chodím s nimi, záleží podle toho, jak je zaměřený ten kurz, jestli se nám to hodí, i se v tom potřebujeme dovzdělat. Ale jako docela se školíme.

Jaké metody a nástroje jsou používány pro školení a profesní rozvoj zaměstnanců v oblasti finančního řízení a kontroly?

My se v podstatě vzděláváme fakt jenom jako přes ty školení, nebo si to vyhledáváme potom v Aspi nebo v Beckovi. Tam je hodně jako těch komentářů, takže tam jako chodíme. No a samozřejmě jako člověk i jako volá různě, máme takové jako města, s kterými, kde se třeba známe s těma vedoucíma nebo s těma účetníma, takže si ty zkušenosti vyměňujeme i takhle, jako jenom slovně mezi sebou. Ale většinou fakt jako ty klasické školení. Dneska jsou i ty onliny, já to třeba mám ráda, někdo to jako nemá rád. Je to takové jako pohodlnější, že člověk nemusí nikam jezdit, ale zas je to náročnější na to, že se nemůžete moct ptát, nebo můžete se ptát, ale je to vždycky takové, jako že vám odpoví třeba jenom nějak, nebo prostě třeba ne úplně tak si představujete a na těch školeních zas člověk jako potká i třeba ty lidi. Takže si ty zkušenosti dají vyměňovat i takto.

Jakým způsobem jsou zaměstnanci odboru motivováni k účasti na odborných školeních?

No, tak motivováni jsou, jednak je to jejich povinnost mít určitý počet školení za určitou dobu. Takže jsou spíš upozorňováni, že jim jako třeba nějaké školení chybí, ale moc se to tady nestává, protože ti, kteří mají tu povinnost, tak se fakt jako školí dost. Někteří samozřejmě nemají úplně jako ze zákona povinnost ty nemají školení tolik. Takže jako ne úplně motivace, spíš jenom takové upozornění, když teda se to někomu stane, ale já si nevybavuji, že by se to dělo, spíš máme jako aktivní lidi, kteří se rádi školí, takže to ani není potřeba.

Existují speciální školení zaměřená na práci s novými technologiemi a softwary, které odbor používá (např. účetní systémy, programy pro analýzu dat, atd.)?

Mzdová účetní má jako velice dobrý program a tam jako přímo ta firma nabízí spoustu školení. Mají i jako dobrou podporu, takže i k tomu ta to teda využívá. Co my používáme na účetnictví, na poplatky a na rozpočet, tam oni nabízí jako nějaké online školení. Párkrát jsem to absolvovala a nemělo to v podstatě přínos. Teď vlastně jak tady pořád vstupuje ta AI tak, tam nám vlastně bylo nabídnuto to školení, které mají vedoucí povinné, plus ostatní jako zaměstnanci se k tomu mohli taky přihlásit. Já jsem ho teda ještě neabsolvovala, mě to čeká až v červnu, kdy jsme rozdělený do 3 skupin, takže ještě úplně nevím, co mě čeká, ale máme i tady tohle.

Jaké dovednosti považujete za klíčové pro efektivní práci zaměstnanců v oblasti financí a jak se tyto dovednosti rozvíjejí prostřednictvím školení?

Tak důležité je pořád, aby šli s dobou, aby věděli, co jde, co je důležité a aby nebyli prostě zamrzlý na tom svém jako standardu, který dělají celý život. Takže aby se prostě někam posunuli, takže i třeba tady toto. Stále se někam posunovat, aby neustrnuli v tom, na co jsou zvyklí.

Jakým způsobem je zajištěno, že zaměstnanci odboru finančního mají přístup k nejnovějším informacím a trendům v oblasti veřejných financí a účetnictví?

No tak zajištěna je hlavně tak, že všichni mají přístup do toho Aspi a do toho Becka. Takže vlastně, je to jako zaručené, že tam je to správné znění toho zákona, že si tam najdou ty komentáře i nějaké třeba judikatury a podobně.

Jaký je Váš názor na spolupráci s jinými úřady nebo organizacemi při školení a vzdělávání zaměstnanců v oblasti financí? Existují konkrétní příklady této spolupráce?

Jako úplně, že bychom se třeba jako scházeli s jinými úřady a dělali přednášky na toto téma, to neděláme. To ani neznám, že by někdo jako někdy někde dělal. Spíš to je fakt jako na té osobní rovině. Ale jako vím, že třeba to dělal v oblasti školství, tady se to dělá jako hodně, ale nemáme žádnou takovou jako úplně spolupráci, že bychom si dali nějakou konferenci nebo workshop. Jako kraj dělá takovou věc, že nás právě tedy ohledně těch veřejných financí a rozpočtu. Dělají to tak jedenkrát za rok a tam se jako potkáváme vlastně s těma ostatními, ale jakože jediné pod tím krajem, jako že by si to sami města iniciovali, tak to ne.

Existuje nějaký plán pro zajištění dlouhodobého profesního růstu a rozvoje zaměstnanců odboru finančního, např. prostřednictvím kariérních programů, mentoringu nebo specialistických školení?

Úplně nemáme jako nějaký plán. Zatím ne. Já vím, že jako obecně neplatí jenom pro finanční odbor, ale pro všechny. Bylo by fajn a mluví se o tom, že bychom měli nějaký ten plán vzdělávání vytvořit, ale myslím si, že zatím není. Protože se na té personalistice se vlastně podílí naše mzdová účetní, ale hlavně paní tajemnice. Takže bylo by to dobré mít, ale myslím si, že ho nemáme, teda ať vám nekecám, ale myslím si, že ne. Je vlastně fakt jenom to, že jako ti lidi ví, že mají mít splněnou minimálně tu povinnost, ale jak říkám, u nás není jako problém s tím to nesplnit, ale vyloženě jako o nějakém plánu a jako že by byl, asi nemáme no.

Jaká je role zpětné vazby od zaměstnanců při plánování a zlepšování vzdělávacích aktivit v rámci odboru finančního?

No tak zpětnou vazbu v podstatě my jako dvakrát za rok děláme takové sezení, postupně jednotlivě s každým člověkem. A tam se vlastně bavíme o všem jo, takže nejenom jako vzdělávání, vyplňujeme nějaké jako podklady pro hodnocení, ale vlastně se tam bavíme i tady o těchto věcech. Takže tak jako dvakrát za rok nějaká osobní schůzka a nebo samozřejmě aktuálně, když se i ten člověk vrátí ze školení a je to věc, která se mě taky týká, nebo prostě bych o ní chtěla něco vědět, tak se zeptám. Nebo si někdy nechám poslat podklady, co třeba na tom školení jako dostali nebo nějaké odkazy. Tak to jako jo, ale že přímo úplně jako tady seděli a vyměňovali si zkušenosti, tak to ne. Ale je to dané i tím, že vlastně ono sice to vypadá jako finanční odbor, ale my tady máme strašně moc agend. Jsou tady dvě účetní, je tady potom mzdovka, no ale pak tady máme místní poplatky, registr

smluv, vymáhání pohledávek, rozpočet. Každý má jako těch svých agend dost. Takže víceméně fakt jako, když jede kolegyně na školení na DPH, tak samozřejmě jsem ráda, když mi dá z toho podklady, já si to přečtu.

Plánuje Městský úřad Vizovice nějaké změny nebo inovace ve vzdělávání finančních odborníků v budoucnu, například zavedení e-learningových platforem nebo nových školení zaměřených na moderní trendy ve veřejné správě?

V podstatě to souvisí s tím plánem, že pokud bude nějaký plán, tak to tam bude zahrnuté. Nevím, asi se to plánuje. Mám pocit, že jo, že už jsme se o tom párkrát bavili, že bude nějaký plán vzdělávání, ale každý musí hlavně umět to, co má, co dělá. No a potom jako nad rámec, máme tady i zvědavé kolegy, kteří se vzdělávají i nad rámec.

Chtěla byste ještě něco dodat ohledně vzdělávání zaměstnanců?

Ted' se změnil zákon o úřednících, ale přiznám se, že to nemám ještě tak nastudované, že bych tady jako vychrlila ty změny, ale vím, že se tam upravovalo to vzdělávání. Není už to tak přísné, že už tam nemusí být ty akreditace, ale že se uznávají i třeba nějaké ty krajské porady a tady tyhle věci. Protože v podstatě je to taky vzdělávání. To, že člověk nedostane papír, jako neznamená, že tam nezískal dobré informace.

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ O SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU VIZOVICE SE VZDĚLÁVÁNÍM

Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Do jaké věkové skupiny patříte?

- 18–29 let
- 30–39 let
- 40–49 let
- 50 a více let

Z jakého jste odboru / oddělení? (otevřená otázka)

Jak jste spokojeni s externím vzděláváním?

- Velmi spokojeni
- Spokojeni
- Neutrální postoj
- Nespokojeni
- Velmi nespokojeni

Jak jste spokojeni s interním vzděláváním?

- Velmi spokojeni
- Spokojeni
- Neutrální postoj
- Nespokojeni
- Velmi nespokojeni

Máte dostatek informací o nabízených kurzech?

- Ano
- Ne

Jakým způsobem získáváte informace o nabízených kurzech? (Na výběr více odpovědí)

- Web
- Facebook
- Nadřizení
- Kolegové
- Jiný (prosím specifikujte)

Jakou formu školení preferujete?

- Online
- Prezenčně
- Kombinace obou

Jaké jsou Vaše zkušenosti s online formou školení?

- Velmi dobré
- Dobré
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

Chcete se k Vaším zkušenostem s online školením ještě nějak vyjádřit? (otevřená)

Jak hodnotíte kvalitu školení, kterých jste se zúčastnili za poslední 2 roky?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná
- Velmi špatná

Jaké jsou podle Vás hlavní překážky v účasti na školeních? (Na výběr více odpovědí)

- Nedostatek času
- Nedostatek finančních prostředků
- Nedostatečná nabídka školení
- Nízká kvalita školení
- Jiný (prosím specifikujte)

Jak hodnotíte komunikaci a informovanost o dostupných vzdělávacích příležitostech?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná
- Velmi špatná

Je podle Vás dostatečných 9 pracovních dnů školení za 3 roky? (nově od 1. 1. 2025)

- Ano
- Ne

Jak daleko jste ochotni za školením cestovat? (Na výběr více odpovědí)

- Zlín
- Olomouc
- Brno
- Ostrava
- Praha
- Jiné (prosím specifikujte)

Jak hodnotíte dostupnost vzdělávacích materiálů a zdrojů?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Průměrná

- Špatná
- Velmi špatná

Pracujete s Beck-online?

- Ano
- Ne

Proč s tím nepracujete? (Pokud je zvoleno ne v předešlé otázce)

- Neumím s tím
- nechce se mi
- Nemám čas
- Nemám přístup

Pracujete s Aspi?

- Ano
- Ne

Proč s tím nepracujete? (Pokud je zvoleno ne v předešlé otázce)

- Neumím s tím
- nechce se mi
- Nemám čas
- Nemám přístup

Do jaké míry Vám absolvovaná školení pomohli zlepšit Vaše pracovní výkony?

- Velmi pomohla
- Pomohla
- Něco málo pomohla
- Nepomohla

Máte dostatek podpory ze strany nadřízených pro účast na školeních?

- Ano, plně podporují
- Částečně podporují
- Není to prioritní
- Nepodporují

Jak hodnotíte dostupnost a rozmanitost vzdělávacích příležitostí pro úředníky ve Vaší organizaci?

- Výborná
- Dostatečná
- Omezená
- Nedostatečná

Co Vás motivuje k účasti na vzdělávacích programech? (Na výběr více odpovědí)

- Zlepšení pracovních schopností
- Osobní růst a rozvoj
- Zvýšení šancí na kariérní postup
- Povinnost nebo požadavek organizace

- Jiná motivace (uved'te)

Jakým způsobem by bylo možné zlepšit vzdělávací nabídky pro úředníky? (Na výběr více odpovědí)

- Zajistit větší rozmanitost témat
- Zvýšit frekvenci školení
- Zajistit lepší dostupnost školení online
- Podporovat spolupráci s externími odborníky
- Jiný způsob (uved'te)

Cítíte se po absolvování školení více motivováni a schopni efektivněji vykonávat svou práci?

- Ano, rozhodně
- Spíše ano
- Neutrální
- Spíše ne
- Ne, vůbec

Jaké jsou Vaše preference ohledně způsobu prezentace obsahu během školení? (Na výběr více odpovědí)

- Přednášky
- Diskuze
- Praktické cvičení
- Interaktivní workshopy
- Konference
- Vícedenní školení

Jaké jsou Vaše zkušenosti s využíváním zpětné vazby od kolegů během školení?

- Velmi dobré
- Dobré
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

Jaké jsou Vaše zkušenosti s využíváním peer-to-peer učení (učení od kolegů, kdy si lidé mezi sebou vzájemně předávají znalosti a dovednosti, místo aby se spolehli na tradiční formální školení)?

- Velmi dobré
- Dobré
- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

Jaké jsou Vaše zkušenosti s využíváním online fór a diskusních skupin pro vzdělávání? (Není povinná)

- Velmi dobré
- Dobré

- Průměrné
- Špatné
- Velmi špatné

Jste členy online fór či diskusních skupin?

- Ano
- Ne

Jaké jsou Vaše preference ohledně způsobu sdílení znalostí a zkušeností po absolvování kurzu? (Na výběr více odpovědí)

- Prezentace
- Psané zprávy
- Diskusní skupiny
- Online platformy

V jakých oblastech považujete za nejvíce potřebné další vzdělávání? (Na výběr více odpovědí)

- Legislativa a právní normy
- Efektivní komunikace
- Projektové řízení
- Digitální dovednosti
- Management a leadership
- Jiná (uved'te)