

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Pedagogická fakulta

Ústav pedagogiky a sociálních studií

BC. MARIKA HORSKÁ

**VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY: ANALÝZA
KONKRÉTNÍHO VZDĚLÁVACÍHO PLÁNU**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

OLOMOUC 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a že jsem použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 27.6. 2011

.....

Děkuji doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce a poskytování rad, a referentce personálního odboru Městského úřadu ve Svitavách za informace pro zpracování poslední kapitoly práce

Obsah

Úvod.....	6
1. Veřejná správa v České republice.....	8
1.1 Veřejná správa.....	8
1.2 Státní správa.....	9
1.3 Samospráva	11
1.4 Závěr.....	12
2. Vznik a vývoj profesionalizace veřejné správy.....	13
2.1 Počátky správy, evropská správa středověká a novověká.....	13
2.2 Období moderního státu a byrokracie.....	14
2.3 Reformy veřejné správy po 2. světové válce.....	15
2.4 Veřejná správa 21.století a její stav v České republice.....	16
2.4.1 Postavení zaměstnanců a Kodex etiky ve veřejné správě.....	17
2.4.2 Nové požadavky na zaměstnance a úprava jejich vzdělávání	19
2.5 Trendy moderní personalistiky.....	20
2.6 Závěr.....	22
3. Vzdělávání pracovníků územně samosprávných celků v České republice.....	23
3.1 Pracovníci veřejné správy.....	23
3.2 Vzdělávání pracovníků veřejné správy v letech 1989 – 2002.....	24
3.3 Vzdělávání podle zákona o úřednících územních samosprávných celků.....	27
3.3.1 Obecná ustanovení zákona.....	27
3.3.2 Druhy povinného vzdělávání a vyhlášky vztahující se k zákonu.....	28
3.3.3 Další ustanovení o vzdělávání.....	31
3.4 Další platná legislativa.....	32
3.5 Návrhy možného budoucího systému vzdělávání.....	32
3.6 Závěr	34
4. Aktuální stav vzdělávání úředníků územních samosprávných celků.....	35
4.1 Informace z přístupných dokumentů Ministerstva vnitra.....	35
4.2 V současnosti působící akreditované vzdělávací instituce.....	36
4.2.1 Institut pro státní správu Praha.....	37
4.2.2 Institut pro místní správu Praha.....	37
4.2.3 Další akreditované vzdělávací instituce.....	38
4.3 Vzdělávání na veřejných a soukromých školách.....	39

4.3.1 Vzdělávání na SOŠ a VOŠ.....	39
4.3.2 Vzdělávání na VŠ	40
4.4 Další aktivity zabývající se vzděláváním, návrhy na budoucí směřování.....	41
4.5 Závěr.....	43
5. Analýza konkrétního vzdělávacího plánu - řízení vzdělávání Městského úřadu ve Svitavách.....	44
5.1 Město Svitavy a jeho správa.....	44
5.2 Vzdělávání úředníků.....	45
5.2.1 Legislativa, vzdělávací plány.....	45
5.2.2 Druhy vzdělávání zaměstnanců.....	47
5.2.3 Vzdělávací instituce.....	49
5.2.4 Další informace související se vzděláváním.....	50
5.3 Řízení lidských zdrojů týkající se oblasti vzdělávání.....	51
5.3.1 Strategie organizace.....	51
5.3.2 Analýza pracovních míst.....	52
5.3.3 Hodnocení zaměstnanců.....	53
5.3.4 Systematické zajišťování vzdělávacích aktivit.....	54
5.3.5 Personální informační systém a vytváření analýz.....	55
5.3.6 Analýza sociálního klimatu úřadu.....	56
5.4 Zhodnocení stavu vzdělávání na Městském úřadě ve Svitavách.....	57
Závěr.....	59
Seznam literatury a zdrojů.....	62

Úvod

Veřejná správa v Evropě prošla v posledních dvou desítkách let výraznou proměnou. Měnila se její organizace, úkoly, legislativa, vztah k občanům, požadavky na kvalitu výkonu. Za neodmyslitelnou součást změn lze považovat zvýšený zájem o rozvoj pracovníků veřejné správy, zvláště pak o jejich systematické a účinné vzdělávání. Česká republika se k těmto snahám připojila již před vstupem do Evropské unie. Výsledkem bylo přijetí potřebných zákonných úprav a postupné zkvalitňování personálního řízení v souladu s moderní personalistikou. Úkolem je zajistit kvalifikované, odpovědné a motivované pracovníky, kteří budou schopni reagovat na nové požadavky a výzvy doby, a kteří pozvednou úroveň správy v očích veřejnosti.

Téma jsem si vybrala z důvodu mého zájmu o vzdělávání a personalistiku obecně. Také mi připadalo přínosné, spojit svoji závěrečnou práci s možností nahlédnout do míst mého možného budoucího profesního uplatnění. Cílem práce je popsat současný stav vzdělávání pracovníků veřejné správy v České republice konkrétně úředníků územně samosprávných celků, a provést analýzu řízení vzdělávacích aktivit na vybraném městském úřadě. Téma je zpracováno v mnoha odborných publikacích, zabývajících se legislativou, psychologickým, či pedagogickým přístupem. Já jsem se pokusila o určité celistvé shrnutí problematiky. Pracovala jsem s odbornou literaturou, legislativou, informace pro poslední kapitoly jsem získala z rozhovorů s personalistkou na analyzovaném úřadě. Z metod jsem použila deduktivní přístup (od obecného rámce jsem přistoupila k specifickým záležitostem tématu), deskripci na základě zjištěných dat, a v poslední kapitole rozhovor a analýzu (zhodnocení stavu).

První kapitola se zabývá organizací veřejné správy v České republice a postavením samosprávy v ní, zmiňuje se o specifickém postavení úředníků. Druhá je věnována vzniku a vývoji profesionalizace veřejné správy. Je zde ukázáno, jak se postupně vyvíjel pohled na pracovníky správy, jejich postavení, práva a povinnosti, důraz na vzdělávání. Kapitola je zakončena pohledem na veřejnou správu 21. století. Jejím smyslem je nalézt předpoklady pro dnešního pojmání péče o zaměstnance a současný stav vzdělávání pracovníků v České republice. V třetí kapitole je popsán v současnosti platný systém vzdělávání pracovníků územně samosprávných celků a je

poukázáno na jeho možné změny. Ve čtvrté kapitole se zabývám současným stavem vzdělávání úředníků. Podávám informace z dokumentů Ministerstva vnitra, popisují realizátory vzdělávání a další možné směřování vzdělávacích snah. Poslední kapitola je zaměřena více prakticky. Na příkladu městského úřadu ve Svitavách je ukázáno, jak je zákon o úřednících naplňován v praxi. V její druhé části jsem se pokusila zhodnotit stávající stav řízení lidských zdrojů na tomto úřadě, s ohledem na vzdělávání. Ukazuji zde na nedostatky v této oblasti a směr, kterým by se úřad měl vydat, pokud chce zkvalitnit práci svých zaměstnanců a organizace jako celku.

1. Veřejná správa v České republice

Chceme-li se zabývat vzděláváním úředníků územně samosprávných celků, je vhodné nejdříve vymezit chápání pojmu veřejná správa a postavení samosprávy v ní. Instituce veřejné správy a jejich organizace včetně personální složky podléhaly vývoji. Dnes má na výkonu veřejné moci velký podíl samospráva. Těší se významné podpory zemí Evropské unie i naší republiky a zakládá významnou účast občanů na správě veřejných záležitostí.

1.1 Veřejná správa

Veřejná správa není definována v žádném právním předpise, avšak snaží se o to teoretikové správní vědy. Například Horzinková veřejnou správu charakterizuje jako správu veřejných záležitostí vykonávanou ve veřejném zájmu subjekty veřejné správy a jejich orgány, které tak činní ze státem uložené povinnosti.¹ Další autoři hovoří o záměrné, cílevědomé, společenské a právem podložené **činnosti státu** (řízení, organizování a spravování), která má na rozdíl od soukromé správy veřejný charakter.² Veřejná správa vykonává jen ty činnosti a zabezpečuje jen ty úkoly, které ji stanoví zákony a další právní předpisy právního pořádku České republiky. Koná pouze na základě nich a v jejich souladu. Subjekty soukromé správy se orientují převážně na hospodářskou činnost a mohou činit vše, co není zákonem zakázáno, řídí se právem soukromým. V současnosti však probíhá spolupráce mezi oběma typy správy.³

Veřejná správa plní funkci **vykonavatele veřejné moci**, moci státu, kterou je rozhodováno o zákonem přiznaných právech a povinnostech spravovaných subjektů (občanů, institucí apod.). Veřejná moc je u nás vykonávána prostřednictvím moci zákonodárné, výkonné a soudní⁴. Tyto tři druhy moci vytváří podmínky pro fungování státu jako celku a pro činnost veřejné správy.⁵ Veřejná správa patří do moci výkonné

¹ HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 8.

² HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: teorie veřejné správy*, s. 13.

³ KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*, s. 9, 11.

⁴ Moc zákonodárnou představuje parlament, který tvoří legislativní rámec veřejné správy. Moc výkonnou prezident republiky, vláda, ministerstva, jiné správní úřady a státní zastupitelství. Vláda vytváří politiku státu, vykonává státní správu a vydává v rámci zákona pro jeho provedení nařízení. Moc soudní představují nezávislé soudy vykonávající ochranu ústavnosti, práv a rozhodující v trestním řízení. / KINDL, Milan a kol. *Základy správního práva*. vyd. neuvedeno. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006, s. 37-39, 41.

⁵ HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 9.

a v jistém smyslu se podílí i na činnosti ostatních mocí př. vydává podzákoné předpisy.⁶ Stát prostřednictvím veřejné správy plní funkci mocenskou, ochrannou, organizační, regulační, poskytuje služby veřejnosti. Činní tak, aby stát byl funkční, životaschopný a rozvíjel se.⁷

Podle mnoha autorů př. Hendrycha, Horzinkové a dalších je veřejná správa chápána v materiálním smyslu jako určitá správní činnost, v organizačním smyslu jako činnost vykonávaná institucemi opatřenými zákonem stanovenou působností a pravomocí.⁸ V praxi ji plní **a) subjekty státní správy** - správní úřady, **b) subjekty veřejné samosprávy** – správa svěřená územní samosprávě tj. obce, kraje, profesní komory, c) **ostatní či jiné subjekty veřejné správy** - specifické instituce př. veřejný podnik, veřejný fond aj. Již od 30. let 20. stol. se v Evropě mluví o demokratickém právu na územní samosprávu. Samospráva se těší významné podpory Evropské unie jako plnohodnotný a žádoucí článek ve správě státu. V naší zemi je zaručena Ústavou České republiky a dalšími zákony. Samotný výkon správy mají na starosti jednotlivé správní orgány př. městský úřad, Ministerstvo kultury aj.⁹ Ty mají buď celostátní působnost př. ministerstva, působnost na části území př. obec, všeobecnou (koncepční) působnost př. zastupitelstvo kraje, nebo se specializují na vymezený úseku správy př. finanční úřady.¹⁰

1.2 Státní správa

Státní správa je tvořena ústřední státní správou, veřejnými sbory, zpravodajskými službami, dalšími vykonavateli státní správy s celostátní působností, soukromými osobami, jimž byla státní správa propůjčena a místní státní správou.

Ústřední státní správu tvoří vláda, ministerstva, další ústřední správní úřady a jiné správní orgány.¹¹ Vláda uskutečňuje své programové prohlášení, sjednocuje činnost ústřední státní správy, řídí ji a kontroluje. Ministerstva a jiné ústřední správní úřady spravují celostátně dílčí problematiku př. školství apod. Připravují návrhy zákonů,

⁶ KINDL, Milan a kol. *Základy správního práva*, s. 37-39, 41.; LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*, s. 8.

⁷ KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*, s. 12, 13.

⁸ HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 9.

⁹ Tamtéž. s. 11, 25.; KINDL, Milan a kol. *Základy správního práva*, s. 19-22, 50, 59.

¹⁰ HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 20-23, 29.

¹¹ Viz. Tamtéž. s. 37, 40, 41, 42, 52.

vydávají vyhlášky, řídí a kontrolují podřízené dekoncentrované a krajské úřady.¹²

Místní státní správa je vykonávána územními veřejnoprávními korporacemi a územními specializovanými (dekoncentrovanými) správními úřady. Mezi první patří orgány obce a kraje.¹³ Ty vykonávají ve svých obvodech zákonem stanovenou přenesenou státní správu a samosprávu. V přenesené působnosti vydávají nařízení (nařízení obce, nařízení kraje).¹⁴ Specializované (dekoncentrované) územní úřady se specializují pouze na konkrétní úsek veřejné správy př. úřady práce, krajské správy sociálního zabezpečení aj., působí v bývalých okresních městech.¹⁵

Obce se podle výkonu státní správy dělí na : **a) obec a obecní úřad s výkonem správy v základním rozsahu** (obce I. typu) – vykonává pouze samosprávu, má malý počet obyvatel, často nezřizuje odbory, příkladem činnosti je projednávání přestupků aj., **b) obec a obecní úřad s výkonem správy přenesené působnosti = pověřené obecní úřady** (obce II. typu) – pro sebe vykonává státní správu a samosprávu, pro malé obce státní správu př. stavební úřad, matriční úřad, zajišťují volby aj., **c) obec a obecní úřad s výkonem správy rozšířené působnosti = s rozšířenou působností** (obce III. typu) – spravují určitý úsek státní správy i pro další obce, např. vydávají občanské průkazy, zabezpečují sociální oblast aj.¹⁶

O složitosti organizačního členění veřejné správy v České republice svědčí i rozdělení správy podle Statistického úřadu EU. Naše země je tak dělena na 8 regionů, kde působí např. vrchní soudy, vrchní státní zastupitelství apod., 14 krajů, 7 administrativních krajů, kde působí krajské soudy, krajské policejní správy aj. Zná také kategorii okresů, kopírujících zrušené okresní úřady, kde působí např. Okresní soud aj., a obce a obecní státní úřady př. finanční úřad, stavební úřad, úřad práce aj.¹⁷

¹² HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 32, 33, 35, 36.

¹³ Právní postavení obcí je upraveno zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích, postavení krajů zákonem č. 129/2000 Sb. o krajích / HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 33.

¹⁴ HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 13, 16, 27, 52.

¹⁵ Tamtéž. s. 53–57.

¹⁶ Tamtéž. s. 55.; KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*, s. 51, 52.

¹⁷ KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*, s. 22, 23.

1.3 Samospráva

V souvislosti s reformami veřejné správy v zemích Evropské unie a jejími zásadami demokratizace a decentralizace správy (kompetence předány nižším stupňům správy), se od 70. let 20. stol. zvyšuje role samosprávy, více kompetencí je svěřováno obcím. Samospráva u nás je tvořena územní samosprávou, zájmovou samosprávou a ostatní samosprávou. Do územní samosprávy patří **obce a kraje**, jejich právo na samosprávu je zaručeno Ústavou České republiky. Podle ní jsou obce základními územními samosprávnými celky, kraje pak vyššími samosprávnými celky. Každá část území republiky musí patřit do některé obce. Obce i kraje mají své území, obyvatele, majetek, hospodaří podle vlastního rozpočtu. Jsou samostatně spravovány zastupitelstvem, v přenesené působnosti vydávají obecně závazné vyhlášky, v samosprávné působnosti nařízení. Stát může do jejich činnosti zasahovat jen zákonem stanoveným způsobem za účelem ochrany zákona.¹⁸

Obce se podle počtu obyvatel člení na: obce, městyse, města, statutární města a hlavní město Praha. Obec je samostatně spravována zastupitelstvem a radou obce, starostou (zastupuje obecní úřad navenek), obecním úřadem a zvláštní orgány obce (komise apod.). Podobné je to u města, u statutárního města se mluví o primátorovi, magistrátu města a možnosti dělení města na městské obvody. Hlavní město Praha má postavení kraje a obce a člení se na městské části. Do samostatné působnosti obce patří např. ukládání pokut za správní delikty, zřizování obecní policie, spolupráce s jinými obcemi, místní poplatky, zajištění a správy předškolních zařízení, základních škol aj.¹⁹

Orgány kraje jsou zastupitelstvo a rada kraje a jejich poradní orgány, hejtman, krajský úřad a zvláštní orgány kraje. Kraj koná výhradně samosprávu, přenesenou státní správu vykonává krajský úřad. Kraje spolupracují s ostatními kraji, obcemi, dalšími subjekty př. občanská sdružení aj. Koordinují rozvoj územního obvodu, přezkoumávají rozhodnutí obce a poskytují jim odbornou a metodickou pomoc, ale nemohou zasahovat do jejich samostatné působnosti.²⁰ Kraje samostatně spravují např. hospodaření kraje,

¹⁸ HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 87-89, 91.; LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*. s. 9,10.

¹⁹ Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. [online]. 2005 [cit. 2010-01-20]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/vs_vcr.pdf

²⁰ HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 165, 169–172, 178, 186–189.

dopravní obslužnost, rozvoj cestovního ruchu, zřizování a správu středního školství, zřizování zařízení zdravotnické péče aj. Do přenesené působnosti patří např. výkon státní památkové péče, schvalování nakládání s nebezpečnými látkami aj.²¹

Do zájmové (profesní) samosprávy se řadí profesní komory s povinným členstvím př. Česká lékařská komora. Mezi ostatní samosprávu patří veřejné pojišťovny, samospráva vysokých škol, různé fondy, komory aj. Jsou to subjekty soukromé správy, může jim být svěřen výkon státní správy.²² Kontrolu veřejné správy v oblasti hospodárnosti a účelnosti vykonává parlament, Nejvyšší kontrolní úřad, soudy, Veřejný ochránce práv, Ministerstvo vnitra České republiky a kraje.²³

1.4 Závěr

Veřejná správa a její organizace je velice rozsáhlá oblast, již se věnuje mnoho autorů u nás i v zahraničí. V krátkém přehledu jsem se snažila zachytit význam a rozsah působnosti veřejné správy v České republice. S ohledem na téma mé práce krátce shrnu postavení pracovníků územně samosprávných celků (dále ÚSC). ÚSC jsou myšleny obce (místní působnost) nebo kraje (regionální působnost), které jsou specifické tím, že jejich pracovníci, jako jediní ve veřejné správě, vykonávají jak přenesenou státní moc, tak činnosti spojené se samosprávou. Dalším specifikem je to, že se jejich zaměstnanci nesoustředí jako např. na ministerstvech na jednu oblast správy, ale týká se jich mnoho různorodých oblastí (i po revoluci nově přijatých), ve kterých musí být profesionály. ÚSC tvoří územní páteř pro výkon vládní politiky státu, plní nezastupitelnou roli ve státě. Jejich pracovníci jsou v každodenním kontaktu s občany země a od jejich profesionality se odvíjí mínění veřejnosti o veřejné správě jako celku.

²¹ Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. [cit. 2010-01-20].

²² Viz. HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 60-67.

²³ HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: teorie veřejné správy*, s. 137, 138.

2. Vznik a vývoj profesionalizace veřejné správy

Veřejná správa je organizovaná lidská činnost, která zajišťuje chod moderní společnosti, a jako taková se nemůže obejít bez vlastních pracovníků. Už od počátku byly na její pracovníky kladeny určité požadavky. Úředníkem nemohl být každý, vhodnost kandidátů záležela na různých faktorech, mezi významné patřilo a dodnes patří vzdělání. Vzhledem k účelu správy byla také řešena otázka jejich postavení. Dnešní podoba správy a zájem o zaměstnance vychází z postupného vývoje zvyšování úrovně profesionalizace. Vzhledem k tomu, že tématem mé práce jsou úředníci územních samosprávných celků, je dobré vědět, že jejich dnes již samozřejmá role je výrazem až několika posledních desítek let.

2.1 Počátky správy, evropská správa středověká a novověká

Počátky správy lze nalézt ve starověkých říších např. v Egyptě, Babylónii, Indii a Číně.²⁴ Správa se vyvinula z potřeby vládců zajistit životní potřeby svého obyvatelstva, z potřeby organizace a řízení lidských kolektivních aktivit př. hospodářství, armáda.²⁵ Požadavky na její činnost a zaměstnance se měnily spolu s vývojem státu a společnosti a lišily se s ohledem na druh vlády a geografickou polohou území.²⁶ Např. v řeckých městských obcích se o veřejné úřady mohli ucházet všichni rovnoprávní občané, funkcionáři plnili pouze příležitostné úkoly, povinností bylo mít právnické vzdělání.²⁷ Ve středověké Evropě byla místo vzdělání určující oddanost, fyzická a vojenská zdatnost, ale i oblíbenost. Úředníci vykonávali vše, co bylo potřeba, jejich činnost ještě nebyla specializována.²⁸ Na přelomu 12. a 13. století již lze mluvit o **stálém úřednické aparátu**, o úřední činnosti jako **zvláštním povolání**. Úředníky mohli být pouze gramotní lidé (znalost počítání, psaní), tedy ti, kteří si mohly vzdělání dovolit. V tomto období již lze mluvit o **zárodku samosprávy** (správě cechů, univerzit a klášterů).²⁹

²⁴ LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*. 1.vyd. Professional Publishing: Praha, 2001, s. 15.

²⁵ VLÁČIL, Jan. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*. Linde Praha, a.s., Praha, 2002, s. 57, 58.

²⁶ LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*, s. 16.

²⁷ POMAHAČ, Richard, VIDLÁKOVÁ Olga. *Veřejná správa*, s. 6, 7.; WEBER, Max. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*. 1.české vydání. Praha: Mladá fronta, 1997, s. 208.

²⁸ LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*, s. 20, 23, 61.

²⁹ KELLER, Jan. *Nedomyšlená společnost*. 4.vyd. Brno: Doplněk, 2003, s. 18, 19, 31, 32.; VLÁČIL, Jan. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*, s. 82, 83.; WEBER, Max. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*, s. 187, 190, 192.

V 16. století se začal klást důraz na **profesionální přípravu úředníků**. Kritériem už nebyl původ, ale získání právního či příbuzného vzdělání, znalost úředního jazyka, schopnosti a loajalita. Ve městech většinu správních činností vykonávali úředníci, svoji funkci měli i laičtí radní volení občany. Pouze první z nich měli nárok na mzdu.³⁰

2.2 Období moderního státu a byrokracie

V období 19. a 1. pol. 20. století se v Evropě pod vlivem postupné demokratizace politického života formovaly základy moderního státu a moderní správy. Došlo k odlišení veřejného a soukromého života. Rozvíjelo se nové pojetí územní státní správy (jmenování a potřeba kvalifikace) a samosprávy (územní celky vykonávající i státní správu, zastupitelé volení občany, úředníci museli mít předepsané vzdělání).³¹ Zvýšil se počet správních činností, správa byla považována za službu veřejnosti, změnilo se pojetí správy a vnímání jejich zaměstnanců. Zrodila se **moderní správa, byrokracie**, naprosto odlišná od předchozího pojetí správy.³²

Max Weber byrokracii charakterizoval jako efektivní, racionální organizaci správních činností, nepřetržité vyřizování správních záležitostí odborně vyškolenými úředníky, profesionály. Úřady vykonávají činnosti svěřené jim zákony. Pracovníci rozdělení podle druhu práce a odborné oblasti, plní kvalifikací předepsané pravomoce a povinnosti a řídí se předem stanovenými pravidly. Rozhodování probíhá věcně, neutrálně, podle stejných kritérií, bez ohledu na osobu, jíž se věc týká. Typický je princip úřední hierarchie, pevně stanovený systém nadřízenosti a podřízenosti. Úřední funkce je povolání a hlavní zdroj obživy, odměnou je pevný plat a možnost celoživotního uplatnění, i když na něj není právo jako v minulých dobách. Úředník má právo na kariérní postup a odborný růst. Má jistá práva a povinnosti, ale i záruky bránící zneužití moci, může být sankcionován. Přijetí či jmenování není podmíněno společenským stavem, ale předepsaným vzděláním a odbornými zkouškami, které je nutné doplňovat. Úředník není volen spravovanými. Už není vázán věností vůči panovníkovi, ale neosobnímu věcnému účelu – idejím, cílům státu a jeho právu, úřadu. Veřejné a soukromé zájmy jsou odděleny, úředníci nevlastní objekty správy,

³⁰ KELLER, Jan. *Nedomyšlená společnost*, s. 55.; LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*, s. 25, 26, 28, 67.

³¹ LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*. s. 31, 34–36, 48, 51.; POMAHÁČ, Richard, VIDLÁKOVÁ Olga. *Veřejná správa*, s. 12, 13.

³² KELLER, Jan. *Nedomyšlená společnost*, s. 33, 55.

rozhodování už nepodléhá libovůli, ale zákonům. Správa je jednotná, úřady mají monopol na vyřizování nejrůznějších záležitostí.³³

Postavení státních zaměstnanců bylo od konce 19. stol. upraveno specializovanou právní úpravou, hovoří se o institutu státní služby. Jednalo se o trvalý nezrušitelný pracovní poměr zakončený penzionováním, charakteristický služebním postupem v závislosti na odsloužených letech, hodnocení kvality výkonu a v pozdější době také na základě kvalifikační zkoušky. Mezi požadavky na uchazeče patřila **odborná způsobilost**. Ověřována byla dosažená, zvýšená či nově získaná kvalifikace, hodnocení, vycházelo z úrovně odborného vzdělání, jazykového vybavení, chování a pracovních výsledků. Předepsané vzdělání se týkalo i úředníků samosprávných celků.³⁴

Tato úprava platila i v Rakousku-Uhersku a byla převzata Československou republikou. Nepříznivé období pro správu na našem území představovalo ustavení Protektorátu Čechy a Morava. Do významných funkcí včetně obecních orgánů byli jmenováni nacisté a němečtí obyvatelé. Politicky nespolehliví čeští zaměstnanci byli převáděni z veřejné správy na jinou práci. K výběru úředníků docházelo také po roce 1948. Politická příslušnost byla vyvýšena nad odborné a pracovní schopnosti (úřednické povolání se mělo otevřeným pro široké vrstvy pracujících), specifická práva byla odstraněna, získaná prestiž ničena. Výsledkem byl odchod schopných odborníků a pokles výkonu veřejné správy. Typickým pro toto období bylo výrazné omezení samosprávy a nezájem občanů o veřejné záležitosti.³⁵

2.3 Reformy veřejné správy po 2. světové válce

Po 2. světové válce, zvláště pak od 80. let 20. století se přistoupilo k dalším reformám veřejné správy. Důvodem byl rozvíjející se podnikatelský trh a kritika teoretiků správy, kteří byrokracii (v pojetí Maxe Webera), označili za neschopnou přizpůsobit se novým podmínkám. Tématem byla postupná **decentralizace**,

³³ WEBER, Max. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*, s. 65, 67, 68, 71, 72, 74, 77, 81, 89.

³⁴ TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Leges, 2008, s. 17, 34-36.; VESELÁ, Monika. *Státní služba*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997, s. 21-24, 40, 41.

³⁵ TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*. s. 34, 38.; LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*, s. 57,58.; VESELÁ, Monika. *Státní služba*, s. 52, 53, 75.

zefektivnění správy a zkvalitňování služeb občanům. Podle tehdy převažující teorie New Public Management se správa měla, podobně jako soukromý sektor, více orientovat na výkon, efektivnost, účinnost. Protože ekonomická kritéria nehrají ve správě hlavní roli, byly z ní byly převzaty jen dílčí prvky. Ty se uplatňují i dnes, např. strategické plánování, řízení výkonu, veřejná kontrola správních orgánů, řízení lidských zdrojů, využívání manažerských smluv aj. Zvýšil se také důraz na etický rozměr správy a její typické hodnoty jako je např. rovnost, nestrannost, politická neutralita, odpovědnost, spravedlnost, slušnost apod. Reformní úsilí se také věnovalo zvyšování role nižších stupňů veřejné správy – svěřování více kompetencí obcím, budování samosprávy i na úrovni okresů a krajů. Veřejná správa ustoupila od vrchnostenského pojetí ke správě jako veřejné službě občanům.³⁶

2.4 Veřejná správa 21.století a její stav v České republice

Úkolem veřejné správy 21.století je její celková modernizace a znovunabytí důvěry v očích veřejnosti. V literatuře se píše o vybudování „**dobré správy**“. Prosazují se manažerské přístupy pro efektivní a odpovědné řízení správy, včetně personálního řízení, důraz na etiku, respekt k právu, rozvoj informačních a komunikačních technologií, zlepšení služeb a přístupu k veřejnosti (př. její lepší informovanost, aktivní účast). Zásadní roli při prosazování změn na evropském kontinentu hraje Evropská unie. Členské státy jsou povinny dodržovat jednotnou správní politiku, zavádět určité standardy správních činností např. dobré úřední chování podle profesního kodexu. Všeobecně je přijímáno, že úspěch reformy závisí především na kvalitních zaměstnancích, pozornost je věnována jejich výběru, postavení, vzdělávání, motivaci a hodnocení.³⁷

Česká republika se ke správním reformám připojila až po roce 1989, s cílem dosáhnout konkurenceschopnosti a přizpůsobit se podmínkám Evropské unie. Reforma a modernizace správy probíhala spolu s politickými, ekonomickými, institucionálními a dalšími reformami, spojenými s transformací země v demokratický stát s fungujícím tržním hospodářstvím. Kompetence státní správy byly v maximální možné míře

³⁶ LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*, s. 8, 9.; POMAHAČ, Richard, VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*, s. 30-32, 141-143, 191, 212.

³⁷ HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: teorie veřejné správy*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2003, s. 20, 123, 131. POMAHAČ, Richard, VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*, s. 47, 48, 78, 79.

přeneseny na nižší úroveň státní správy a na samosprávu (zřízeny obce a kraje). Do reformy správy byla také zahrnuta výměna a přeškolení správního aparátu, snahy o změnu chování a návyků pracovníků a **reforma péče o lidské zdroje**. Mezi první úkoly týkající se zaměstnanců patřilo přijetí úpravy postavení zaměstnanců správy, dokumentů zabývajících se etikou a zavedení systému řízení lidských zdrojů, včetně systému vzdělávání pracovníků.³⁸

2.4.1 Postavení zaměstnanců a Kodex etiky ve veřejné správě

V současnosti jsou různé skupiny zaměstnanců upraveny **zvláštními zákony**. Své úpravy mají skupiny jako např. pedagogičtí pracovníci, zaměstnanci vykonávající státní správu jako službu mají **služební zákon** (dosud platí jen některé pasáže) a úředníci územních samosprávných celků (dále ÚSC) **zákon o úřednících**.³⁹ Státní služba je upravena takto⁴⁰ : zaměstnanecký poměr vzniká na základě jmenování do služebního poměru k České republice (§ 28). Zájemci musí uspět ve výběrovém řízení (§ 18 odst.1), připravovat se v rámci pracovního poměru 12 měsíců na službu (§ 21) a úspěšně vykonat úřednickou zkoušku (§ 30). Základním druhem je služba na dobu neurčitou (§ 29 odst.1). Předpoklady jsou: české státní občanství, věk 18 let, plná způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, předepsané vzdělání včetně odborného zaměření, zdravotní způsobilost (§ 17 odst.1 a) – f). Pracovní poměr úředníků ÚSC je upraven takto⁴¹ : mezi předpoklady patří české státní občanství či trvalý pobyt v České republice, věk 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, ovládání jednatelského jazyka a splnění dalších předpokladů stanovených zvláštním právním předpisem (§ 4 odst.1). Podmínkou je účast na výběrovém řízení (§ 7). Pracovní poměr se uzavírá na dobu neurčitou (§ 10). Povinnosti zaměstnanců se u obou zákonů převážně kryjí s **Kodexem etiky ve veřejné správě**.

³⁸ CIBÁKOVÁ, Viera, MALÝ, Ivan a kol. *Veřejná správa v kontextu přípravy a vstupu státu do eurozóny*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, s. 72.; HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2.upr.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010, s. 77.; KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. 2.vyd. Ostrava-Mariánské Hory: Montanex, a.s., 2007, s. 16.

³⁹ HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 77.

⁴⁰ Podle zákona č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)

⁴¹ Podle zákona č. 312/2002, o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Zmíněný kodex byl přijat v roce 2001. Vychází z doporučení Evropské unie, vztahuje se na zaměstnance správních úřadů a zaměstnance ÚSC. Jeho dodržování má vést k vyšší kulturní úrovni vzájemných vztahů zaměstnanců a občanů.⁴² Mezi základní hodnoty zaměstnance patří: zákonnost při rozhodování, ve shodě s Ústavou, zákony a dalšími právními předpisy, rovný přístup ke všem občanům, vysoká odborná úroveň, prohlubování si odbornosti dalším vzděláváním, korektnost, objektivnost, zákaz střetu soukromého zájmu s pracovním poměrem. Zaměstnanci při výkonu funkce mají jednat politicky nestranně, nepřijímat dary, v soukromém životě se chovat tak, aby nesnížili důvěru ve veřejnou správu, s informacemi nakládat s důvěrností, efektivně spravovat a využívat svěřené finanční zdroje, zařízení a služby, povinnost oznámit podvodné či korupční jednání a sami se jej zdržovat.⁴³ Pro udržení a zdokonalení etického chování se doporučuje úřadům vydávat vlastní kodexy, dále pak vzdělávat úředníky v etice při přípravě na povolání a školeními v průběhu pracovního poměru, vytvářet podmínky pro etiku a odpovědnost na pracovišti.⁴⁴

V Evropě dlouho převládal kariérní systém zaměstnanosti pracovníků veřejné správy. Podporoval stabilitu výkonu služby, nezávislost na politické moci, nedostatkem ale byla uzavřenost, absence motivace k vyšším pracovním výkonům, sebevzdělávání a vlastní iniciativě úředníků. V USA a severských zemích je zaveden meritní (poziční) systém. Všechna místa jsou obsazována výběrovým řízením na základě kvalifikace a pracovních výsledků. O místa se mohou ucházet zájemci z veřejného i soukromého sektoru. Není zde zaručena kariéra, služební poměr trvá jen po dobu zastávání místa. Povyšování probíhá na základě zásluh, ne automaticky ze zákona. Podporována je soutěživost, snaha o co nejlepší výsledky práce. Současným evropským trendem je vytvořit otevřenější kariérní systém státní služby. Postup do vyšších služebních pozic už bývá podmíněn zkouškami, postgraduálním vzděláváním, na místa, kde jsou potřeba špičkoví odborníci, se vypisují výběrová řízení, poměr je jen na určitou dobu. Tento vliv zvenčí vytváří přirozený tlak na kvalifikaci a výkonnost zaměstnanců.⁴⁵ U úředníků (i u nás) je uplatňován **meritní systém**. Pracovní poměr je uzavírán na dobu neurčitou,

⁴² Ministerstvo vnitra České republiky. Etika ve veřejné správě. [online]. © 2010 [cit. 2011-2-22]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>

⁴³ Vláda České republiky. *Usnesení Vlády České republiky ze dne 21. března 2001 č. 270 + P ke Kodexu etiky ve veřejné správě*. [online]. [cit. 2011-2-22]. Dostupné z: http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/88408E345B70E4B4C12571B6006DB7BB

⁴⁴ LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita 2006, s. 13 – 17.

⁴⁵ TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Leges, 2008, s. 19, 20.

není zde garantován postup. Na vyšší pozice se na základě kvalifikace a splnění požadavků dostanou ti, kdo na to mají předpoklady (včetně morálních) a dostatečnou praxi. Všichni občané České republiky, pokud splní požadavky, mají právo na rovný přístup ke všem hodnostem, službám i úřadům.⁴⁶

2.4.2 Nové požadavky na zaměstnance a úprava jejich vzdělávání

V současnosti jsou na zaměstnance veřejné správy kladeny větší požadavky než v dřívějších dobách. Pracovníci mají zajistit „*kvalitní, odborný, efektivní a nestranný výkon veřejné správy*“ v souladu s požadavky Evropské unie. Mají větší odpovědnost, zároveň se od nich očekává více znalostí a dovedností, mají poskytovat lepší služby občanům. Zvětšil se objemu správních činností, došlo k mnohým legislativním změnám, úředníci ÚSC vykonávají samosprávu, ale i státní správu, dříve vykonávanou okresními úřady a další. K tomu potřebují mít zajištěno kvalitní soustavné vzdělávání a rozvoj a dobré podmínky na pracovišti. Vzdělávání je chápáno jako klíčový prvek všech reformních snah, pracovníci jako nejvzácnější zdroj potenciál každého úřadu, který musí být náležitě rozvíjen. Důraz je kladen na ucelený systém vzdělávání, právo úředníka na vzdělávání a jeho povinnost se vzdělávat, i na požadavky moderní personalistiky.⁴⁷

V České republice je vzdělávání pracovníků ve veřejné správě upraveno **zákoníkem práce a zvláštními předpisy pro jednotlivé skupiny zaměstnanců**. Pro státní zaměstnance vykonávající v úřadech státní službu platí dokument **Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech**, pro úředníky ÚCS **zákon o úřednících územně samosprávných celků**.⁴⁸ Starostové a členové volených zastupitelstev nemají zákonem stanovenou povinnost se vzdělávat. Je to z důvodu nejistoty znovuzvolení, omezených finančních možností obcí a především z důvodu výkonu funkce ve volném čase. Přesto by měli být zařazeni do systému vzdělávání. Řada akreditovaných vzdělávacích institucí jim nabízí vhodné programy a někteří toho využívají, protože sami cítí potřebu získat odpovídající znalosti a dovednosti.⁴⁹

⁴⁶ TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*. s. 21,53.

⁴⁷ Tamtéž. s. 20, 21, 53, 73.

⁴⁸ CIBÁKOVÁ, Viera, MALÝ, Ivan a kol. *Veřejná správa v kontextu přípravy a vstupu do eurozóny*, s. 85.

⁴⁹ HOLUBOVÁ, Miroslava. Sonda do současného stavu vzdělání starostů a členů zastupitelstev obcí. In *Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: X. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 3.-5.9.2008*. 1.vyd. Olomouc:

Takto upravené vzdělávání je v souladu s **trendem celoživotního vzdělávání**. Je pojato jako komplex na sebe navazujících druhů vzdělávání a prohlubujícího vzdělávání v průběhu celé kariéry, v k tomu určených vzdělávacích institucích.⁵⁰ Koncept celoživotního vzdělání vychází z nových nároků doby, která si cení lidského kapitálu, vědomostí, dovedností a motivace lidí se dále rozvíjet prostřednictvím neformálního učení doma, na pracovišti apod.⁵¹ Vzdělání a seberozvoj je důležitý pro lepší pracovní uplatnění, zaměstnanci musí být schopni se přizpůsobit změnám, protože je již běžné, že v průběhu života projdou několika zaměstnáními. V souladu s tím je úřadům zdůrazňována důležitost vzdělávání nad rámec zákona.⁵²

2.5 Trendy moderní personalistiky

Změny v pojetí veřejné správy a inspirace soukromým sektorem vedou postupně úřady k tomu, aby začaly více využívat pracovního potenciálu svých zaměstnanců, aby vedle vzdělávání také zkvalitnili řízení, komunikaci a motivační složku. Nemělo by jít jen o dílčí změny, protože ty samy o sobě ke kvalitní správě nevedou. Každý úřad by měl projít cílenou změnou celé **organizační kultury úřadu**, včetně změny pohlížení na personální politiku.⁵³ Organizační kultura zahrnuje cíle, hodnoty, normy, chování, vedení lidí a celkové klima na pracovišti. Je závislá na kvalitním managementu. Pokud je cílená, napomáhá ke zvyšování profesionality a výkonnosti úředníků tím, že vytváří příznivé prostředí pro jejich rozvoj a stimulaci. Za kvalitní lze považovat takovou organizační kulturu, která rozvíjí pracovní morálku, loajalitu k organizaci a ztotožnění se s jejími cíli. Také vzájemnou spolupráci, vztahy ke kolegům i občanům, podporuje vlastní iniciativu a kreativitu pracovníků, chuť pracovat a zdokonalovat se. Prosazování nové kultury a řízení na úřadech není jednoduché, probíhá pomalu. Stále přetrvává vliv byrokratické kultury, založené na tom, že k jakékoli činnosti je potřeba nařízení, legislativa či příkaz s hora, kde z jistoty zaměstnání neplyne potřeba kreativity a motivace zaměstnanců a kde stačí průměrný výkon. Vliv má také dlouholetý nezájem

Univerzita Palackého, 2008, s. 44, 45.

⁵⁰ KOROTVIČKOVÁ, Marie, ONISKO, Jakub. *Zákon o úřednících samosprávných celků*. [online]. [cit.2011-1-15]. Dostupné z: www.volny.cz/akv/stanosamosprava.doc

⁵¹ KOMENDA, Antonín, VYSTRČILOVÁ, Renata. Učí se obec, město, region (projekt Lilliput). In *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: VI. Konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 1.-3.9.2004*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004, s. 48, 49.

⁵² LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*, s. 54.

⁵³ Tamtéž. s. 53, 54.

o lidské zdroje z dob komunismu a neochota měnit staré zaběhnuté způsoby myšlení a jednání.⁵⁴

Na počátku reformních snah se u nás nedalo hovořit o moderním personálním řízení, jednalo se spíše o personální a mzdovou administrativu evidující základní informace o zaměstnancích a jejich činnosti. Od 60. let 20. století se ve vyspělých zemích rozvíjí **teorie řízení lidských zdrojů**, personální práce se tak stává činností koncepční a řídicí. Skládá se z mnoha aktivit př. personální plánování, výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání, hodnocení práce, odměňování a další. Tyto všechny jsou úzce propojeny v jeden systém a podrobují se potřebám jednotlivého úřadu, vytváří jakousi strategii řízení lidských zdrojů. Důležitou roli zde hraje vzdělávání. Pomáhá k získávání kvalifikovaných pracovníků, má vliv na plánování kariéry, je provázáno s hodnocením, neboť na jeho základě je rozhodováno o potřebě vzdělávacích aktivit. Má vztah k odměňování, vede k zlepšování pracovního výkonu, organizačního klimatu, jednání úředníků a zvyšování spokojenosti zaměstnanců v organizaci.⁵⁵

Vzdělávání zaměstnanců a řízení lidských zdrojů si u nás spravuje každý úřad územní samosprávy sám. Úroveň se liší podle toho, jak je na tuto problematiku nahlíženo, kolik finančních prostředků je vyčleněno, kolik je zaměstnáno personalistů, jakou mají metodickou podporu apod. Přesto se úřady v současné době nevyhnou určitým změnám. Je potřeba reagovat na měnící se legislativu, zvyšující se náročnost agend, požadavek poskytování nových služeb veřejnosti a na zajištění adekvátní kvalifikace pro zaměstnance. Tyto okolnosti by měly vést vedoucí management k většímu zájmu a potřebám prosazovat metody moderní personalistiky. Úřady by se měly postupně přetvořit v **učící se organizace**, tj. organizace podporující učení v nejširším slova smyslu – učení z vlastních zkušeností i zkušeností jiných, na pracovišti, formou vzdělávacích akcí, sebevzdělávání, iniciativní zlepšování a zefektivňování činností apod. Lepších výsledků a trvalých změn lze podle Leštinské dojít vytvořením aktivního personálního managementu a personálních oddělení, vlastní aktivitou, ne spoléháním se na případné legislativní příkazy.⁵⁶

⁵⁴ LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*, s. 53, 62, 63, 65, 66.

⁵⁵ Tamtéž. s. 77, 79, 81, 83.

⁵⁶ Tamtéž. s. 82, 134.

2.6 Závěr

Veřejná správa je velice složitým až nepřehledným systémem četných činností státu. S jeho narůstajícími funkcemi vznikla přirozená potřeba správu zefektivnit a zajistit její kvalifikovaný výkon. Od 13. století je úřednické povolání považováno za plnohodnotnou profesi, v této době vzniká samospráva měst (i když ještě ne v dnešním slova smyslu). Od 16. století již nebyl pro úřednické místo podmínkou původ, za práci příslušel plat a začalo se dbát na profesní vzdělávání. Moderní stát pak dal podnět pro vytváření moderní místní samosprávy, úřední funkce se stala hlavním zdrojem obživy, zaměstnání ve správě bylo považováno za celoživotní kariéru. Postavení státních zaměstnanců bylo upraveno speciální právní úpravou, vzdělání se stalo klíčovým prvkem. Období po 2. světové válce je v Evropě ve znamení reform. Od veřejné správy se očekává větší efektivita a služba občanům. Pravomoce jsou delegovány na územně samosprávné celky, propracováván je systém vzdělávání, prosazována moderní personalistika. Novinkou je pojetí vzdělávání jako celoživotního úsilí, zdůrazňují se také etické hodnoty. Reformou prochází i správa České republiky, současná podoba vzdělávání jejích pracovníků je toho důkazem. Povinné vzdělávání je u nás již celkem stabilizováno, dalším cílem je prosadit moderní personální řízení, které bude zaměstnance motivovat a povzbuzovat je v dalším sebevzdělávání. Toto úsilí má za cíl zajistit potřebné množství kvalitních a schopných zaměstnanců, zvláště pak těch, kteří působí na úradech územně samosprávných celků. Jejich úkolem je kvalitní prací vybudovat důvěru občanů v činnost veřejné správy.

3. Vzdělávání pracovníků územně samosprávných celků v České republice

Cílem této kapitoly je podrobněji popsat v současnosti platný systém vzdělávání pracovníků územně samosprávných celků a ukázat na jeho možné změny. Základem pro vzdělávání úředníků je zákon č. 312/2002, o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů a další předpisy. Zákon byl přijat v souvislosti s dosud probíhající reformou veřejné správy a zohledňuje požadavky moderního vzdělávání. I přesto, že je přijímán kladně, chystá se nová legislativa. Ta by měla v budoucnu sjednotit vzdělávání úředníků samospráv a státních zaměstnanců ve správních úřadech.

3.1 Pracovníci veřejné správy

Na odborném zajišťování veřejných úkolů (úkolů státu) se podílí fyzické osoby označované jako veřejní zaměstnanci. Charakterizuje je zaměstnanecký poměr ke státu nebo jinému veřejnoprávnímu subjektu (př. obec), určitá trvalost, odborné zajišťování veřejných úkolů, plat z veřejných prostředků a zvláštní práva a povinnosti. Tyto znaky je odlišují od zaměstnanců v soukromém sektoru. Jedná se o širokou a různorodou skupinu pracovníků vykonávající různé činnosti. Patří sem státní zaměstnanci (tzv. „civilní“ nebo „malá státní služba“), kteří vykonávají ve správních úřadech státní správu jako službu, tj. ti, kdo působí na ministerstvech, v ústředních správních úřadech a ostatních správních úřadech zřízených zvláštními zákony. Další skupinou je tzv. „ozbrojená složka“ státní služby rozdělená do státních sborů. Mezi ně patří např. armáda, hasiči, vězeňská služba a další. Samostatnou skupinou jsou **úředníci územně samosprávných celků** (dále ÚSC). Ti nejsou již zaměstnanci státu, ale zaměstnávají je veřejnoprávní subjekty. Zvlášť jsou upraveny právní poměry soudců, státních zástupců, ale třeba i pracovníků veřejných zdravotnických a školských zařízení a dalších. Všechny tyto skupiny mají v současnosti své speciální právní úpravy, které spolu se zákoníkem práce řeší také otázku jejich vzdělávání.⁵⁷

⁵⁷ LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*, s. 10; TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*, s. 11, 16, 40.

3.2 Vzdělávání pracovníků veřejné správy v letech 1989 – 2002

Pracovníkům veřejné správy začala být věnována větší pozornost až s reformou veřejné správy (v prvních letech po revoluci). Ze zkušeností zemí západní Evropy vyplývalo, že pro její úspěšnost je potřeba zajistit kvalitní personalistiku a vzdělání zaměstnanců. Tato problematika u nás nebyla nijak komplexně řešena, prvním návrhovým dokumentem, ze kterého se čerpá i dnes, se stala **Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy**.⁵⁸

Koncepce byla přijata v roce 1999 a věnovala se výhradně zaměstnancům civilní státní služby a ÚSC. Reformy obecně se promítly i do úprav jiných skupin pracovníků. Cílem koncepce (kroky byly vytyčeny do roku 2010) bylo vytvořit **systémové pojetí přípravy a vzdělávání pracovníků veřejné správy** tak, aby naše země získala profesionální veřejnou správu s vysoce kvalifikovanými zaměstnanci. Vycházela z trendů celoživotního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů, běžných v zemích západní Evropy.⁵⁹ Nový pohled na zaměstnance veřejné správy obsahoval důraz na jeho rozvoj, odbornost, mravní stránku aj. Důvodem řešení vzdělávací situace bylo také to, že země, které usilovaly o členství v Evropské unii, se musely zavázat, že přijmou společný evropský systém správy a zajistí dostatečné správní kapacity.⁶⁰

Pracovníci veřejné správy byli po revoluci nejčastěji absolventy SŠ, VOŠ a VŠ, avšak úroveň vzdělávání nebyla dostatečná. Mezi důvody patřila absence požadavků veřejné správy na profil absolventa, malý počet odborníků na teorii veřejné správy, nedostatečné financování vzdělávání, nesystematičnost, absence garance kvality apod. Místo úředníka nebylo „atraktivním“, řada absolventů odcházela pracovat do podnikatelské sféry.⁶¹ Jediný legislativně zakotvený druh vzdělávání (mimo obecná ustanovení v zákoníku práce) se týkal pracovníků okresních a obecních úřadů, kteří se v rámci svého dalšího vzdělávání účastnili programu pro získání zvláštní odborné způsobilosti v Institutu místní správy v Praze. Podle potřeb a finančních možností

⁵⁸ PETRŮ, Eva. Legislativní úprava systému přípravy pracovníků územních samosprávných celků – krajů a obcí. In *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: V. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 3.-5.9.2003*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003, s. 9.

⁵⁹ Ministerstvo vnitra České republiky. *Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy*. [online]. © 1999 [cit. 2010-12-5]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/koncepce2/priprava.html>

⁶⁰ Tamtéž. [cit. 2010-12-5].

⁶¹ Tamtéž. [cit. 2010-12-6].

jednotlivých úřadů (často mizivých) se mohli pracovníci veřejné správy účastnit různých jednorázových školení různé kvality. Ta byla zaměřena na inovace v oboru, počítačovou gramotnost, jazykové kurzy a školení ke vstupu do Evropské unie. Vzdělávání bylo spíše nahodilé a určené převážně pro zaměstnance ústředních státních orgánů, o druhu a způsobu vzdělávání rozhodoval nejbližší nadřízený zaměstnanec. V tomto období neexistoval žádný plán vzdělávání, jak o něm hovoříme dnes.⁶²

V roce 2000 byl přijat **Návrh systému přípravy zaměstnanců ve veřejné správě** a vydány první podpůrné dokumenty jako např. metodika personálního minima aj. V roce 2001 byl přijat dokument **Systém přípravy zaměstnanců pro veřejnou správu a ve veřejné správě**, který se promítl do služebního zákona a zákona o úřednících územně samosprávných celků.⁶³ Vzdělávání v něm bylo rozděleno do čtyř stupňů vzdělávací pyramidy: **a) vstupní vzdělávání** – pro všechny přijímané zaměstnance, **b) průběžné vzdělávání** – prohlubující vzdělávání, aktualizací, zvláštní odborná způsobilost, specializační vzdělávání zaměřené na výkon správních činností, pro všechny řadové zaměstnance, **c) vzdělávání středního managementu** – manažerské vzdělání a odborná způsobilost pro vedoucí úředníky i vedoucí úřadů podřízených i ústředních správních úřadů, **d) vzdělávání vrcholového managementu** – pro vedoucí zaměstnance ministerstev a ostatních ústředních správních úřadů. Rozdělení do stupňů se považovalo za orientační, předpokládalo se prolínání jednotlivých stupňů v závislosti na vhodnosti pro praxi.⁶⁴

Ve stejném roce byl zřízen Ústřední útvar pro personální a vzdělávací činnost úřadu vlády České republiky, stal se garantem vzdělávání pro zaměstnance ve správních úřadech. Později byl přejmenován na Generální ředitelství státní služby. Garantem pro zaměstnance ÚSC a volené členy zastupitelstev se stal Odbor přípravy pracovníků ve veřejné správě Ministerstva vnitra. Pro první skupinu zaměstnanců byl v roce 2001 pod Úřadem vlády zřízen **Institut státní správy** (dále ISS), plnil funkci vzdělávacího centra. Pro druhou skupinu pak stejnou službu zastával **Institut pro místní správu** (dále IMS), zastřešený Ministerstvem vnitra. Další vzdělávání bylo rozděleno mezi

⁶² Ministerstvo vnitra České republiky. *Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy*. [cit. 2010-12-5].

⁶³ PETRŮ, Eva. Legislativní úprava systému přípravy pracovníků územních samosprávných celků – krajů a obcí. In *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: V. Konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 3.-5.9.2003*, s. 9, 10.

⁶⁴ Ministerstvo vnitra České republiky. *Systém přípravy pracovníků veřejné správy*. [online]. © 2001 [cit. 2010-12-7]. Dostupné z:

<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/index.html>

správní úřady (organizovaly a realizovaly odborné vzdělávání v rámci vlastních či jiných vzdělávacích zařízení nebo prostřednictvím akreditovaných institucí), akreditované instituce (pro vzdělávání zaměstnanců ÚSC), SOŠ, VOŠ a VŠ (pro přípravu budoucích zaměstnanců veřejné správy v příslušných studijních oborech).⁶⁵

V říjnu roku 2001 byl přijat první předpis týkající se vzdělávání státních zaměstnanců - **Pravidla, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech a v Úřadu vlády**. V roce 2005 je nahradila nová.⁶⁶ Stále však neexistovala legislativní úprava občanské státní služby a úprava zaměstnanců ÚCS. Jejich pracovně právní vztahy se řídily zejména zákoníkem práce.⁶⁷

Koncepce navrhla cíle, které byly až na výjimky uplatněny v zákonech z roku 2002 a nyní již jsou běžnou praxí v úřadech veřejné správy. Byly to tyto cíle:

a) vytvořit systém vzdělávání zaměstnanců veřejné správy - přijmout odpovídající legislativu, podporovat přípravu před vstupem do veřejné správy a další vzdělávání těch, kdo v ní působí, vytvořit a podporovat kvalitní vzdělávací programy formou akreditací, vytvořit síť vzdělávacích organizací působících ve všech regionech, uznávat získané vzdělání a umožnit vstup odborníkům z jiných odvětví, využívat nové formy a metody výuky apod. **b) přijmout komplexní právní úpravu zaměstnanců veřejné správy** – měla by zahrnovat předpoklady pro vstup do státní služby a zaměstnaneckého poměru, povinnosti a práva zaměstnanců, povinné konkurzní řízení apod. **c) vytvořit systém řízení lidských zdrojů** – podporovat analýzu vlastních potřeb úřadů, vytvořit metody výběru, hodnocení zaměstnanců a metody motivační zakotvené v legislativě, zvýhodnit další studium apod.⁶⁸

⁶⁵ Ministerstvo vnitra České republiky. *Systém přípravy pracovníků veřejné správy*. [cit. 2010-12-7].

⁶⁶ JEŽKOVÁ, Marcela. Přípravované změny v právní úpravě problematiky vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. In *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: IX. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 5.-7.9.2007*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, s. 53, 54.

⁶⁷ CIBÁKOVÁ, Viera, MALÝ, Ivan a kol. *Veřejná správa v kontextu přípravy a vstupu do eurozóny*, s. 85.

⁶⁸ Ministerstvo vnitra České republiky. *Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy*. [cit. 2010-12-5].

3.3 Vzdělávání podle zákona o úřednících územních samosprávných celků

3.3.1 Obecná ustanovení zákona

Rok 2002 se stal pro vzdělávání zaměstnanců veřejné správy přelomovým. Byly přijaty obě již dlouho očekávané a velice diskutované legislativní úpravy – služební zákon pro zaměstnance tzv. civilní státní služby, jehož účinnost byla naposledy odložena na rok 2012, a dosud platný zákon č. 312/2002, **o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů**, který nabyl účinnosti k 1. lednu 2003. Oba zákony mimo jiné upravily zásady etiky a povinné vzdělávání.⁶⁹

Zákon o úřednících ÚSC vychází ze zákoníku práce (ten upravuje vzdělávání zaměstnanců obecně) a zavádí nezbytné odchylky týkající se specifčnosti vzdělávání. Je prvním zákonem, který komplexně řeší oblast profesního celoživotního vzdělávání některé ze skupin zaměstnanců veřejné správy a nařizuje vzdělávání jako povinnost.⁷⁰ Reaguje na nové potřeby zaměstnanců a na to, že obce a kraje po zrušení okresních úřadů rozšířily svoji činnost o nové agendy. Cílem zákona je zabezpečit, aby úředníci byli na svoji práci dostatečně odborně připraveni a mohli zajišťovat kvalitní výkon veřejné správy.⁷¹

Zákon v úvodních paragrafech vymezuje, kdo je úředníkem. Tím je zaměstnanec ÚSC zařazený do některého z příslušných úřadů (§ 2 odst. 4). ÚSC jsou obce, kraje, město, statutární město, hlavní město Praha a městská část hlavního města Prahy (§ 2 odst. 1).⁷² Úředník je pouze ten, kdo se podílí na výkonu správních činností. Těmito činnostmi se myslí „*plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti*“ ÚSC (§ 2 odst. 4). Pracovníci ÚSC, kteří nejsou úředníky, se řídí jinými předpisy a tohoto vzdělávání se účastnit nemusí. Jsou to zaměstnanci zařazení v organizačních složkách nebo ve zvláštních orgánech. Dále ti, kteří vykonávají „*výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí*“ (§ 1 odst. 3 a až c).⁷³

⁶⁹ CIBÁKOVÁ, Viera, MALÝ, Ivan a kol. *Veřejná správa v kontextu přípravy a vstupu do eurozóny*. s. 85.

⁷⁰ HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*, s. 77.

⁷¹ TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*, s. 53, 73.

⁷² „..., *obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy.*“ / § 2 odst. 2

⁷³ Zákon se proto taktéž nevztahuje na členy volených orgánů ÚSC, na strážníky obecní policie,

Velká pozornost je věnována povinnému vzdělávání úředníků. Úředník ÚSC (výjimkou jsou volení představitelé, kteří se vzdělávají pouze z vlastní iniciativy) je povinen si „*prohlubovat kvalifikaci účastí na a) vstupním vzdělávání, b) průběžném vzdělávání, a c) přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti*“. „*Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků*“ (§ 18 odst. 1. a 2.). Z těchto a následujících ustanovení vychází personalisté při plánování dalšího odborného růstu zaměstnanců úřadu.

3.3.2 Druhy povinného vzdělávání a vyhlášky vztahující se k zákonu

Každý přijatý úředník nejprve absolvuje **vstupní vzdělávání**. Jeho cílem je seznámit zaměstnance se základy veřejné správy.⁷⁴ Lhůta pro splnění této povinnosti je „*do 3 měsíců od dne vzniku pracovního poměru*“. Ukončení zaměstnanec prokáže osvědčením od vzdělávací instituce, která vzdělávání pořádala. Povinnost se nevztahuje na úředníka, který již působil ve veřejné správě a získal zvláštní odbornou způsobilost nebo mu byla uznána rovnocennost vzdělání podle § 33 a 34 tohoto zákona (§ 19 odst. 2-4). Vstupní vzdělávání by nemělo být delší než 40 vyučovacích hodin, instituce mohou použít vzorový vzdělávací program vydaný Ministerstvem vnitra. První část zabezpečuje úřad. Zaměstnanec je seznámen s chodem organizace, svými kompetencemi aj. Druhou zajišťuje zvolená vzdělávací instituce. Důležitá je spolupráce obou, aby obsah vzdělávání odpovídal požadavkům úřadu.⁷⁵

K výkonu vybraných správních činností je potřeba **zkouška ze zvláštní odborné způsobilosti** (dále ZOZ). Ta je upravena ve **vyhlášce č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků**. Účinnosti nabyla spolu se zákonem 1.1.2003.⁷⁶ Vyhláška jmenovitě stanoví správní činnosti, při jejichž

na zaměstnance zařazené v organizačních složkách ÚSC / KOROTVIČKOVÁ, Marie, ONISKO, Jakub. *Zákon o úřednicích samosprávných celků*. [cit.2011-1-15].

⁷⁴ Oblasti: „a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka, b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností, c) znalosti základů užívání informačních technologií, d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.“ (§ 19 odst. 1)

⁷⁵ PETRŮ, Eva. Legislativní úprava systému přípravy pracovníků územních samosprávných celků – krajů a obcí. In *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: V. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě*. Olomouc 3.-5.9.2003, s. 12.

⁷⁶ Zrušuje starší právní úpravu, vyhlášku č.345/2000 Sb., o ověřování zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců obcí, krajů, hlavního města Prahy, městských částí hlavního města Prahy a okresních úřadů, osob stojících v čele zvláštních orgánů zřízených na základě zvláštních zákonů a předsedů komisí, kterým byl svěřen výkon přenesené působnosti, (vyhláška o zvláštní odborné způsobilosti).

výkonu je ověření způsobilosti potřeba – např. v silniční dopravě, ve školství, zdravotnictví, při správě daní a poplatků, zemědělství apod. (§ 1 odst. 1 a-z). Tyto činnosti lze vykonávat bez ZOZ, nejdéle však „*po dobu 18 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.*“ Způsobilost lze uznat při předložení osvědčení o uznání rovnocennosti vzdělání (zákon o úřednících § 21 odst. 1 a a b).

ZOZ je ověřována zkouškou a prokazuje se osvědčením, zkouška se dělí na část obecnou a část zvláštní (§ 21 odst. 2 a 3).⁷⁷ Pokud úředník vykonává více správních činností, jichž se ZOZ týká, pak splní obecnou část pouze jednou, zvláštní část ale musí prokázat pro každou správní činnost (§ 21 odst. 4 b). Vedoucí úředník, který řídí činnost úředníků vykonávajících správní činnosti stanovené vyhláškou, musí složit ZOZ z obecné části a alespoň jednu zvláštní část ze správní činnosti, kterou jeho podřízení vykonávají (§ 6). Vedoucímu úřadu stačí jen obecná část (§ 7). Provádění zkoušek a vydávání osvědčení zabezpečuje Ministerstvo vnitra. Vede také jejich evidenci (§ 22 odst. 1. a § 25 odst. 1–3).⁷⁸

Vedoucí úředníci a vedoucí úřadu se mimo to účastní **vzdělávání vedoucích úředníků**, tzv. manažerské zkoušky, která má obecnou a zvláštní část. Obecná zahrnuje způsobilost v oblasti řízení podřízených pracovníků, zvláštní přehled o činnostech, které podřízení vykonávají. Účast se prokazuje osvědčením pořádající instituce. Funkci může vykonávat i úředník, který toto vzdělávání neukončil, „*nejdéle však po dobu 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka, nebo nestanoví-li tento zákon jinak.*“ Platí zde uznání rovnocennosti vzdělání (§ 27 odst. 1–4).⁷⁹

⁷⁷ „Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem, a schopnost jejich aplikace.“ (§ 21 odst. 2 a 3)

⁷⁸ Je umožněno řízení o námitkách vůči hodnocení při nesplnění zkoušky. (§ 26); Zkoušku lze po neúspěchu opakovat maximálně 2x, nejdříve do 30 a nejpozději do 90 dnů ode dne konání zkoušky, z části, v níž nevyhověl. (§ 24 odst. 5)

⁷⁹ Vedoucí úředníkem je úředník, který je vedoucí zaměstnancem. Vedoucí úřadu je vedoucí úředník vykonávající funkci tajemníka jednotlivých úřadů př. tajemník obce; ředitele úřadu př. krajského úřadu; kde není stanoven tajemník, plní jeho úkoly starosta. (§ 2 odst. 5, 6, 8)

Velice důležité je **průběžné vzdělávání**, které provází úředníka po celou dobu jeho kariéry. „Zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání.“ Zaměřuje se na výkon správních činností v ÚSC a získávání a prohlubování jazykových znalostí (prohlubující). Je uskutečňováno formou kurzů, není zakončeno zkouškou, výstupem je osvědčení vydané pořádající institucí. O účasti na kurzech rozhoduje vedoucí úřadu podle plánu vzdělávání úředníka. (§ 20 odst. 1- 4) Průběžné vzdělávání navazuje na vstupní vzdělávání, ZOZ a vzdělávání vedoucích úředníků s cílem prohloubit si získané znalosti a dovednosti, zvýšit svoji odbornost. Aktualizační vzdělávání zahrnuje programy reagující na změny příslušné legislativy. Zajišťuje, aby byl výkon úředníka kvalifikovaný, kvalitní a aktuální. Specializační vzdělávání má dlouhodobější charakter a je určeno vybrané skupině úředníků např. vedoucím úředníkům.⁸⁰ Další vzdělávání není zaměřeno na správní činnosti, podněcuje odborný růst úředníka a je realizováno v souladu se zákoníkem práce př. komunikativní dovednosti.⁸¹

Úředník může využít institut rovnocennosti vzdělání. Ten zabezpečuje **vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků** (§ 33 odst. 1 a 2). V případě splnění podmínek se úředník nemusí účastnit vstupního vzdělávání, obou nebo jedné části zkoušky ZOZ, obecné části vzdělání vedoucích úředníků. Je to možné, pokud získal vzdělání v bakalářském nebo magisterském studijním programu uvedeném v příloze vyhlášky. O uznání se nežadá, vedoucí úřadu jej konstatuje a zaznamená do osobního plánu vzdělávání. Druhou možností uznání vzdělání je žádost k Ministerstvu vnitra. To může vydat osvědčení o uznání vzdělání nebo jeho části v případě, že bylo získáno v jiném studijním programu, oboru či kurzu, než je stanoven vyhláškou. Žadatel musí prokázat, že obsah a rozsah vzdělávání je rovnocenný s programy ve vyhlášce (§ 34 odst. 1). Uznání se ani v jednom případě nevztahuje na průběžné vzdělávání. Důvodem zavedení této možnosti je zabezpečení účelnosti a hospodárnosti systému vzdělávání. Cílem je vzdělávat úředníka v oblastech, ve kterých ještě vzdělán nebyl, a šetřit náklady na vzdělávání.⁸²

⁸⁰ Ministerstvo vnitra České republiky. Vzdělávání v územních samosprávných celcích – akreditace vzdělávacích institucí a programů. *Komentář k průběžnému vzdělávání*. [online]. © 2010 [cit. 2011-1-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>

⁸¹ PETRŮ, Eva. Legislativní úprava systému přípravy pracovníků územních samosprávných celků – krajů a obcí. In *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: V. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 3.-5.9.2003*, s. 14.

⁸² KOROTVIČKOVÁ, Marie, ONISKO, Jakub. *Zákon o úřednících samosprávných celků*. [cit.2011-1

3.3.3 Další ustanovení o vzdělávání

ÚSC od roku 2003 musí pro každého úředníka vypracovávat **plán vzdělávání**, a to do jednoho roku od vzniku pracovního poměru (§ 17 odst. 4). Plán obsahuje „časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let“. Personalista ÚSC musí „nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.“ (§ 17 odst. 4, 5). Plán napomáhá zohlednit potřeby úřadu i zájem úředníka zvyšovat si kvalifikaci. Měl by být odsouhlasen zaměstnavatelem i úředníkem.⁸³

Novým institutem, který plní roli zabezpečení kvalitního a jednotného vzdělávání úředníků ÚSC, je **akreditace vzdělávacích institucí** a jejich programů.⁸⁴ Vzdělávat úředníky v rámci jejich povinné kvalifikace mohou pouze právnické nebo fyzické osoby, oprávněné ke vzdělávací činnosti, příspěvkové organizace, zřízené Ministerstvem vnitra a územní samosprávné celky, které získaly akreditaci (§ 17 odst. 1 a-c). Akreditační řízení má na starosti Ministerstva vnitra, akreditace je udělována na dobu 3 let. Po skončení lze požádat o její obnovení, lze ji také odejmout (§ 29 odst. 1, 2 a 4).

Ministerstvu vnitra zákon uděluje významnou roli. Ministerstvo koordinuje prohlubování kvalifikace úředníků, rozhoduje o udělení akreditace, kontroluje činnost akreditovaných vzdělávacích institucí, jejich seznam každoročně zveřejňuje ve Věstníku vlády. Dále vypracovává každoroční výroční zprávu o stavu vzdělávání úředníků ÚSC, vydává osvědčení o akreditaci, vede jejich evidenci, uznává rovnocenné vzdělání podle § 34, stanoví obsah a soubor zkušebních otázek obecné části zkoušky ZOZ a další činnosti se vzděláváním spojené (§ 35 odst. 1 a 2).

-15].

⁸³ PETRŮ, Eva. Legislativní úprava systému přípravy pracovníků územních samosprávných celků – krajů a obcí. In *Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: V. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 3.-5.9.2003*, s. 12.

⁸⁴ LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*, s. 45.

3.4 Další platná legislativa

Na úředníky se vztahuje i **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, který obecně upravuje pracovněprávní vztahy všech zaměstnanců v České republice. Stanoví zaměstnavatelům povinnost umožnit zaměstnancům prohlubovat a zvyšovat kvalifikaci (§ 227 a-d). Zaměstnanec má povinnost tak činit u zaměstnavatelem určených poskytovatelů vzdělávání, za účast mu přísluší mzda nebo plat. Nehradí náklady vzdělávání, v případě větší finanční náročnosti se na nich může po dohodě podílet (§ 230 odst. 1–4). Zaměstnanci, který studuje za cílem získání vyššího stupně vzdělání, náleží jistá práva např. nezbytné pracovní volno s náhradou mzdy apod. (§ 232 odst. 1 a-3). Prohlubováním kvalifikace na základě tohoto zákona je pro úředníky myšleno jakékoli nepovinné vzdělávání, které mu pomůže zkvalitnit výkon jeho práce.⁸⁵

Mimo zákona o úřednících se pracovníci personálních odborů na úřadech ÚSC řídí **nařízením vlády č.222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a veřejné správě**. Katalog stanoví náplň práce jednotlivých pracovních pozic ve veřejné správě a jejich zařazení do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti (§ 2). Člení je podle druhů např. na práce personalistické, ekonomické, práce v justici, kultuře, státní správě a samosprávě, výchově a vzdělávání, zdravotnictví a další.

3.5 Návrhy možného budoucího systému vzdělávání

Protože je neustále odkládána činnost zákona o státní službě a stávající stav vzdělávání zaměstnanců veřejné správy není uspokojující (je roztříštěný a nezohledňuje trendy EU), objevují se snahy o přijetí zcela nové komplexní úpravy právního postavení úředníků a zaměstnanců ve správních úřadech. V roce 2007 byla zpracována **Analýza možnosti jediné komplexní úpravy právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě** a schválena **Koncepce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě**.⁸⁶

⁸⁵ KOROTVIČKOVÁ, Marie, ONISKO, Jakub. *Zákon o úřednících samosprávných celků*. [cit.2011-1-15].

⁸⁶ TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*, s. 142.

Právní úprava by se týkala pracovníků ve správních úřadech vykonávajících veřejnou správu jako službu, úředníků ÚSC, jiných úředníků podle zvláštních zákonů (př. Česká správa sociálního zabezpečení apod.) a zaměstnanců dalších institucí veřejné správy (př. Agentura ochrany přírody a krajiny apod.) Stranou by zůstali zaměstnanci ve státních sborech a ti, jejichž funkce jsou ve spojení s politickými strukturami př. ministři, členové zastupitelstev. Zaměstnanecké vztahy by řešil zákoník práce a specifické otázky jednotlivých skupin nový zákon, který by zrušil všechny dosud platné specifické právní úpravy. Cílem je vytvořit jednotný systém vzdělávání umožňující flexibilitu zaměstnávání pracovníků ve veřejné správě tak, aby mohli plynuleji přecházet do jiných skupin, a aby byla zajištěna spravedlnost jejich vzdělávacích povinností.⁸⁷ Úprava by měla obsahovat prvky manažerského systému např. uzavírání manažerských smluv na určitou dobu s vedoucími úředníky apod.⁸⁸

Na všechny zaměstnance by se vztahovaly stejné vzdělávací požadavky, dosud mají nejvíce povinností úředníci ÚSC. Všichni by absolvovali odbornou část vstupního vzdělávání, která by byla ukončena obecnou úřednickou zkouškou. Společné a jednotné by bylo absolvování zvláštní části ZOZ i vzdělávání vedoucích zaměstnanců formou zkoušky ze základního manažerského vzdělávání. Zavedlo by se nepovinné vzdělávání vrcholového managementu veřejné správy na akreditovaných vysokých školách s možností získání titulu MPA - Master of Public Administration (dvouleté studium, obdoba manažerských oborů na VŠ). Volení členové zastupitelstev by se mohli dobrovolně účastnit všech vzdělávacích aktivit systému. Koordinátorem by bylo Ministerstvo vnitra, jediným centrálním vzdělávacím zařízením Institut veřejné správy. Všechny druhy povinného vzdělávání úředníků by bylo vhodné za příslušnou cenu zpřístupnit všem zájemcům o vzdělávání ve veřejné správě (chtějí-li získat přednost při výběrových řízeních).⁸⁹ Návrh zákona o úřednících veřejné správy a o vzdělávání ve veřejné správě měl být předložen do 30. června 2009, později do 31.12. 2009. Zákon přijat zatím nebyl, pouze byl zřízen **Institut veřejné správy**.⁹⁰

⁸⁷ *Analýza možnosti jediné komplexní úpravy právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě*. [online]. [cit. 2011-1-20]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/statni-sluzba/aktualni-informace/anal_za.pdf

⁸⁸ TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*, s. 142.

⁸⁹ eStat.cz. *Návrh koncepce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě*. [online]. [cit. 2011-1-21]. Dostupné z: http://www.estat.cz/share/pdf/Navrh_koncepce_vzdelavani_zamestnancu_ve_verejne_sprave.pdf

⁹⁰ TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*, s. 162.

3.6 Závěr

Veřejná správa v České republice prošla za posledních několik let výraznou proměnou. Její součástí byl zájem o vytvoření vhodného prostředí pro pracovníky správy. Z velké části byly naplněny všechny cíle Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy. Byla přijata legislativa zabývající se postavením a vzděláváním zaměstnanců ve správních úřadech a úředníků ÚSC, vytvořen ucelený systém vzdělávání, zkvalitněna příprava na úřednické povolání na všech typech škol, formou akreditace zajištění kvalitní realizace vzdělávání, umožněno uznávání vzdělávání. Později se začal rozvíjet systém řízení lidských zdrojů, který se opírá se o moderní personalistické metody.

Vzdělávání úředníků ÚSC v současnosti upravuje speciální zákon, zákon o úřednících. Stal se prvním zákonem, který systematicky upravuje vzdělávání jedné skupiny pracovníků veřejné správy. Naplňuje požadavek celoživotního vzdělávání a stanovuje povinnost se vzdělávat. Úředníci již neabsolvuji jen náhodně vybraná školení, ale soustavně se vzdělávají po celou dobu kariéry. Měli by tak být připraveni na všechny změny, které plynou z reformy a modernizace správy. Pracovníky se stávají absolventi škol zaměřených na veřejnou správu, ale i škol jiných zaměření, odborníci v určitém oboru, lidé, kteří již pracovali ve správě nebo ti, kteří přichází ze soukromého sektoru. Vzdělání je zaměřeno na seznámení se správou, odbornou způsobilost vykonávat správní činnosti a řídit kolektiv. Průběžné vzdělávání je pak určeno pro prohlubování již získaných znalostí a dovedností, aktualizaci odbornosti, přípravu na zvyšování kariéry nebo další rozvoj zaměstnanců. Pracovníkům je na základě zákoníku práce umožněno zvyšovat si kvalifikaci soustavným studiem při práci.

Mimo zákonné vzdělávání je úřadům ponechána výrazná volnost, další školení vybírají podle svých potřeb a potřeb pracovníků. Novinkou je zavádění manažerského vzdělávání pro vedoucí úředníky, možnost uznání rovnocennosti vzdělání, povinnost vypracovávat pro každého úředníka vzdělávací plán a akreditace poskytovatelů vzdělávání. K dalšímu zlepšení stavu má přispět připravovaná legislativa, která bude mít za úkol zajistit spravedlnost požadavků na vzdělávání pro zaměstnance ve správních úřadech a úředníky. Tím také umožní plynulejší přestup mezi pracovními místy. Úprava by měla podpořit manažerské vzdělávání, dobrovolné vzdělávání členů volených zastupitelstev a zpřístupnit povinné vzdělávání všem zájemcům o veřejnou správu.

4. Aktuální stav vzdělávání úředníků územních samosprávných celků

Tato kapitola je věnována vzdělávací praxi. Předloženy jsou informace o realizátorech vzdělávání a údaje z dokumentů Ministerstva vnitra. V závěru je poukázáno na další možné směřování vzdělávání.

4.1 Informace z přístupných dokumentů Ministerstva vnitra

Ministerstvo vnitra každoročně zveřejňuje **výroční zprávu o stavu vzdělávání úředníků ÚSC**. Pro tuto práci poslouží poslední dostupná výroční zpráva za rok 2009. Aktuálnější informace jsem získala z **Analýzy nabídky vzdělávání ve veřejné správě** z roku 2010. Zmiňuji se o těch skutečnostech, na kterých lze lépe ukázat vzdělávací praxi.

Podle výroční zprávy Ministerstvo vnitra vydalo cca 1200 osvědčení o rovnocennosti vzdělávání. Formou seminářů pomáhalo personálním útvarům ÚSC s realizací zákona, problematické otázky zveřejňovalo na svých internetových stránkách.⁹¹ Průběžné vzdělávání ve všech akreditovaných institucích absolvovalo cca 77 tisíc úředníků v cca 3300 realizovaných vzdělávacích programech. V e-governmentových dovednostech (př. elektronický podpis, Czech POINT) bylo vzděláno cca 28 tisíc úředníků. Cca 70 úředníků vzdělávajících se v IMS využilo e-learningových kurzů, kolem 100 pak elektronické studijní materiály pro přípravu na prezenční studium.⁹²

Podle Analýzy nabídky vzdělávání ve veřejné správě zajišťují vzdělávání pro zaměstnance ve státní správě a samosprávě v současnosti VŠ, SOŠ a VOŠ, příspěvkové organizace spadající pod státní správu nebo samosprávu, neziskové organizace, úřady veřejné správy, akreditované i neakreditované instituce. Vstupní vzdělávání nebo jeho část si úřady ÚSC zabezpečují samy nebo prostřednictvím jiného

⁹¹ Ministerstvo vnitra České republiky. Vzdělávání ve správních úřadech. *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2009*. s. 20, 21, 24, 28. [cit. 2011-1-25]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx>

⁹² Dobeš Martin a kol. *Analýza nabídky vzdělávání ve veřejné správě*. s. 6, 7, 10, 12-14, 17, 18. [cit. 2011-2-24]. Srpen 2010 [cit. 2011-2-24]. Dostupné z: http://kurzy.iss-edu.cz/upload/userfiles/NVF_ZPRAVA_Analyza_nabidky_vzdelavani_ve_verejne_sprave_100923_final.doc

ÚSC, další povinné i nepovinné vzdělávání v 95% zajišťují prostřednictvím externích poskytovatelů. Nejoslovanějšími institucemi byly Institut pro místní správu a Vzdělávací centrum pro veřejnou správu. K nejžádanějším programům na městských úřadech (v roce 2010) patřila školení z oblasti sociální, informačních technologií, u vedoucích úředníků ekonomie a školství.⁹³

Upřednostňována byla především prezenční forma studia, převažovali komerční poskytovatelé, následovaly je vysoké školy. Největší poptávka i nabídka byla po programech průběžného vzdělávání. Zájem a využití nabízených vzdělávacích kurzů bude podle oslovených personalistů v budoucnosti záležet zejména na dostupných finančních prostředcích, kterých ubývá. Negativem je také to, že se platí za dříve nezpлатněné kurzy financované Evropskými fondy. Stále větší důraz je kladen na efektivitu a přínos vzdělávacích programů. Do budoucna se očekává nárůst e-learningových a distančních forem.⁹⁴

Již stabilizovanou problematiku vzdělávání zaměstnanců veřejné správy dnes zajišťuje **Odbor efektivní veřejné správy na Ministerstvu vnitra**. Zaměřuje se na etiku ve veřejné správě, vzdělávání ve správních úřadech, vzdělávání v ÚSC, uznává rovnocennost vzdělávání a akreditace vzdělávacích programů a institucí.⁹⁵

4.2 V současnosti působící akreditované vzdělávací instituce

Akreditované vzdělávací instituce, poskytující povinné vzdělávání, jsou každoročně uváděny v **Otevřené databázi vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů**. Ta je zpřístupněna na stránkách Ministerstvem vnitra. Určitý monopol má od 1. dubna 2011 zřízený Institut pro veřejnou správu Praha. Doplnuje menší akreditované instituce působící ve všech krajích České republiky. Vedle těchto institucí působí ještě neakreditované vzdělávací instituce. Ty mohou nabízet vzdělávání i pro zaměstnance ÚSC, ale pouze jako doplňkové vzdělávání.

⁹³ Dobeš Martin a kol. *Analýza nabídky vzdělávání ve veřejné správě*. s. 69 - 73, 78, 83. [cit. 2011-1-25].

⁹⁴ Tamtéž. s. 83, 125, 128. [cit. 2011-1-22].

⁹⁵ Ministerstvo vnitra České republiky. *Vzdělávání ve veřejné správě a akreditace vzdělávacích institucí*. [online]. © 2010 [cit. 2011-1-22]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx>

4.2.1 Institut pro státní správu Praha

Působil od roku 2001 do 31. října 2010. Zajišťoval přípravu zaměstnanců ve správních úřadech, jazykovou přípravu, přípravu na certifikované zkoušky a podílel se na realizaci vzdělávacích projektů financovaných ze strukturálních fondů EU. Od 31. října 2010 se vzdělávací akce pro tyto zaměstnance přesunuly na Institut místní správy. Realizace projektů spolufinancovaných z fondu EU přešla od 1. listopadu 2010 na odbor Efektivní veřejné správy na Ministerstvu vnitra. Institut pro státní správu zcela zanikl.⁹⁶

4.2.2 Institut pro místní správu Praha

Byl zřízen Ministerstvem vnitra v roce 2001, zajišťoval a stále zajišťuje přípravu pro úředníky ÚSC (podle zákona č. 312/2002 Sb.). Od 1. května 2010 přebíral i školení pro zaměstnance ústředních správních úřadů. Od 1. dubna 2011 působí jako Institut pro veřejnou správu Praha a poskytuje vzdělávání pro obě skupiny zaměstnanců. Je hlavním poskytovatelem vzdělávání pro veřejnou správu v České republice.⁹⁷ Institut se zaměřuje zejména na povinné vzdělávání stanovené právní úpravou, své programy nabízí i voleným zástupcům samosprávy. Ročně připraví a realizuje více než 500 vzdělávacích akcí pro téměř 9000 úředníků. Vypracovává vzdělávací programy, spolupracuje se zahraničními partnery, vydává odbornou studijní literaturu. Modernizuje svoji činnost v souladu s trendy celoživotního vzdělávání a efektivitu výuky, zajišťuje aktuálnost systému vzdělávání (reaguje na aktuální potřeby náplně vzdělávání).⁹⁸

Nabízí tři formy studia. Vzdělávací akce realizované prezenční formou se konají ve Vzdělávacím středisku v Benešově nebo v pražské učebně v Dlážděné ulici. Distanční studium probíhá prostřednictvím e-learningových kurzů (včetně spolupráce s lektorem). Nabídka není ve stejném rozsahu jako prezenční, ale každý rok je rozšiřována. Kombinovaná forma (blended learning) spojuje tradiční vyučování s e-learningem. Její součástí je řízené samostudium a osobní konzultace s lektory. Tyto dvě formy nejsou

⁹⁶ Ministerstvo vnitra České republiky. *Odbor řízení lidských zdrojů, oddělení rozvoje a vzdělávání*. [online]. [cit. 2011-1-22]. Dostupné z: <http://www.iss-edu.cz/index.php?act=1&do=det&article=31>

⁹⁷ Institut pro veřejnou správu Praha. [online]. © 2011 [cit. 2011-5-22]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/>

⁹⁸ Tamtéž. [cit. 2011-5-22].

tolik využívány, ale do budoucna by měly mít na celkovém vzdělávání větší podíl.⁹⁹ Nabídku kurzů (na nadcházející polovinu roku) institut vyvěšuje na svých stránkách. Pro 1. pololetí roku 2011 byly například vypsány tyto programy: Cyklus kurzů pro (nové) zastupitele a starosty II., Asertivní jednání v praxi, Moderní administrativa ve veřejné správě, z e-learningových kurzů např. Zaručený elektronický podpis, Příprava k ověření zvláštní odborné způsobilosti pro výkon správní činnosti ve školství apod.¹⁰⁰

4.2.3 Další akreditované vzdělávací instituce

V současné době je u Ministerstva vnitra akreditováno 314 institucí, které poskytují vzdělávání zaměstnancům správních orgánů a ÚSC. Mají akreditováno 1845 vzdělávacích programů.¹⁰¹ Instituce jsou s ohledem na sídla v regionech rovnoměrně zastoupeny po celé České republice. Nejvíce jich je v Praze, Jihomoravském kraji, nejméně pak v Karlovarském a Královéhradeckém kraji. Nižší počet v krajích neukazuje na nedostatek, potřeby vzdělávání jsou zajištěny vzdělávacími institucemi v jiných krajích. Ani vzdělavatelé, ani úřady nejsou vázány pouze na svůj region.¹⁰²

Pro ilustraci jsem si k představení vybrala **instituce Pardubického kraje** s platnou akreditací k 30.6. 2011. Je to z toho důvodu, že především jejich nabídky využívá městský úřad, kterému se věnuji v následující kapitole této práce. V kraji jich působí 10, avšak jejich nabídka není podle personalistky analyzovaného úřadu dostatečná. Většina poskytuje kurzy průběžného vzdělávání a vzdělávání vedoucích úředníků. V kraji také působí četné neakreditované instituce, jejich seznam však neexistuje.

V Přelouči působí BERMAN GROUP – služby ekonomického rozvoje, s. r. o. - nabízí kurz týkající se Evropské unie Fondy EU v letech 2007-2013. Nejvíce poskytovatelů sídlí v Pardubicích: Český a moravský účetní dvůr, s. r. o. - pořádá celkem 20 kurzů v oblasti financí, krizového managementu, veřejných zakázek,

⁹⁹ Institut pro veřejnou správu Praha. [cit. 2011-5-22].; Dobeš Martin a kol. *Analýza nabídky vzdělávání ve veřejné správě*. s. 2–4. [cit. 2011-2-24].

¹⁰⁰ Institut pro veřejnou správu Praha. Nabídka kurzů. *Přehled kurzů pro územně samosprávné celky a pro správní úřady na I. pololetí 2011 ke stažení*. [online]. ©2011 [cit. 2011-5-22]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/nabidka-kurzu>

¹⁰¹ Dobeš Martin a kol. *Analýza nabídky vzdělávání ve veřejné správě*. s. 36. [cit. 2011-2-24].

¹⁰² Ministerstvo vnitra České republiky. *Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2009*. s. 21. [cit. 2011-1-25].

př. Kritéria hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti aj.; NOVATIS, s. r. o. - 23 kurzů v oblastech pracovní právo, sociální oblast, psychologie, obchodní právo př. Majetek obcí, krajů a jimi zřízených organizací, Komunikace pro úředníky ve veřejné správě; Pardubický kraj – krajský úřad 1 kurz vstupního vzdělávání úředníků ÚSC; UNIT, spol. s. r. o. - 13 kurzů v oblasti veřejných zakázek a rodiny př. Zákon o veřejných zakázkách, Speciální techniky v sociální terapii rodin s dětmi aj.; Univerzita Pardubice - 2 kurzy zaměřené na projektové řízení a personalistiku př. Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě; Zdražilová Marie, Mgr. - SALVEA - 8 kurzů v oblasti daní, účetnictví př. Zdravotní pojištění aj. V Poličce působí ProStar, s. r. o. - nemá nyní akreditován žádný program. V Chrudimi pak Vodní zdroje Ekomonitor spol. s. r. o. - 26 kurzů zaměřených na životní prostředí, zemědělství, odpady, dopravu př. Vedení registru řidičů a vydávání řidičských průkazů, Povinnosti v oblasti ochrany ovzduší aj.¹⁰³

4.3 Vzdělávání na veřejných a soukromých školách

Vzdělání v oblasti veřejné správy ve smyslu přípravy na budoucí povolání nabízí v České republice veřejné i soukromé školy. Cílem není podat jejich úplný výčet, jde o postihnoutí širší nabídky.

4.3.1 Vzdělávání na SOŠ a VOŠ

Střední odborné školy se spíše zaměřují na sociální činnost, některé pak na veřejnoprávní činnost. Veřejnoprávně zaměřené SOŠ nepůsobí v každém kraji, celkem jich není více jak 10. Příkladem je Střední odborná škola Kladno ve Středočeském kraji.¹⁰⁴ Podobně jsou na tom **vyšší odborné školy**. Zde uvedu v Brně působící Veřejně správní akademii – vyšší odbornou školu, s. r. o. - nabízí obory Veřejná správa, Administrativa a právo EU, a v Liberci sídlící Vyšší odbornou školu právní, s. r. o. - nabízí pouze obor Právní činnost se zaměřením právně ekonomickým. U obou škol se jedná se o denní studium.¹⁰⁵

¹⁰³ Ministerstvo vnitra České republiky. *Vzdělávání v územních samosprávných celcích – akreditace vzdělávacích institucí a programů. Otevřená databáze vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů.* [online]. © 2010 [cit. 2011-2-15]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>

¹⁰⁴ Firmy. cz. *SOŠ zdravotnické a sociální.* [online]. © 1996–2011 [cit. 2011-2-25]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Instituce-a-urady/Vzdelavaci-institute/Stredni-skoly/Stredni-odborne-skoly/SOS-zdravotnicke-a-socialni>

¹⁰⁵ Firmy. cz. *VOŠ ekonomické a právní.* [online]. © 1996–2011 [cit. 2011-2-25]. Dostupné z:

4.3.2 Vzdělávání na VŠ

Na **vysokých školách** je výběr větší. Obory, které mají ve svém názvu slovo veřejná správa, nabízí řada veřejných i soukromých škol v České republice. **Veřejné vysoké školy** ¹⁰⁶ nabízí bakalářské i magisterské studijní obory v prezenční i kombinované formě, některé i v rámci celoživotního vzdělávání (dále CVV). Téměř všechny univerzity a vysoké školy nabízí obory pro veřejnou správu. Jsou koncipovány pro veřejnoprávní činnost nebo sociální práci, pro působení v místních či ústředních orgánech, v justici nebo v soukromé sféře.

Česká zemědělská univerzita v Praze má akreditován obor Veřejná správa v zemědělství a v péči o krajinu. Je to obor bakalářský (dále b.), forma prezenční i kombinovaná (dále p. a k.), absolventi se uplatní v manažerských funkcích na specializovaných odborech ÚSC, ministerstev i v soukromých institucích. Podobným oborem je Veřejná správa a regionální rozvoj, nabízen i v CVV. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích otvírá obor Strukturální politika EU pro veřejnou správu. Masarykova univerzita v Brně pak bakalářské obory Veřejná ekonomika a správa, Informatika ve veřejné správě – b. i CVV, s uplatněním např. na Ministerstvu spravedlnosti.

Univerzita Palackého v Olomouci nabízí p. i k. programy b. i navazující magisterské (dále nav.) Pedagogika – sociální práce, Pedagogika – veřejná správa, Studenti se uplatní v širokém spektru orgánů veřejné správy na pozici řadového nebo řídicího zaměstnance. Dále pak b. p. obor Právo ve veřejné správě pro odborné pracovníky, nižší či střední management ústředních správních úřadů, ÚSC. Univerzita Pardubice otvírá např. doktorský obor Hospodářská politika a správa. Vysoká ekonomická škola v Praze otevřela nav. obor Veřejná správa s uplatněním manažerských pozicích v mezinárodních organizacích. Další obory nabízí např. Mendelova univerzita v Brně, Ostravská univerzita, Slezská univerzita Opava, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Západočeská univerzita v Plzni a další.

<http://www.firmy.cz/Institute-a-urady/Vzdelavaci-institute/Vyssi-odborne-skoly/VOS-ekonomicke>

¹⁰⁶ Vejska.cz. Vysoká škola efektivněji. [cit.2011-2-15].

Nabídka **soukromých vysokých škol**¹⁰⁷ je co do počtu škol srovnatelná s veřejnými školami, nabízí převážně bakalářskou formu studia. Formy jsou prezenční i kombinovaná, mnoho jich je zaměřeno na mezinárodní veřejnou správu. Silné zastoupení má Praha. Zde uvedu pouze ty, které se svým zaměřením vymykají veřejným vysokým školám.

V Praze obory nabízí CEVRO Institut o. p. s. - obor Veřejná správa s uplatněním v institucích spojených s Evropskou unií a NATO, také Bankovní institut vysoká škola a. s.; V Brně pak např. Akademie Sting, o. p. s. - obor Právo ve veřejné správě s uplatněním v ústřední státní správě, u Policie aj. Lze studovat i na Vysoké škole Karlovy Vary, o. p. s. - obor Soudní a notářská administrativní činnost, na Vysoké škole sociálně správní, institutu čzv Havířov, o. p. s. - obor Veřejná ekonomika a správa s uplatněním ve školství, zdravotnictví, kultuře, dopravě, u neziskových organizací apod., v Českých Budějovicích na Vysoké škole evropských a regionálních studií o. p. s., v Třebíči na Západomoravské vysoké škole, o. p. s. a dalších.

4.4 Další aktivity zabývající se vzděláváním, návrhy na budoucí směřování

Již od zahájení reformy veřejné správy byly organizovány různé aktivity snažící se změnit situaci ve vzdělávání zaměstnanců veřejné správy. Mezi nejvýraznější patří **konference v Olomouci**, každoročně konaná od roku 1999. Jejimi realizátory jsou Ministerstvo vnitra České republiky a Univerzita Palackého v Olomouci. Z každé konference byl pořízen sborník příspěvků, poslední mě známá byla v roce 2009. Cílem těchto odborných setkávání bylo organizovat spolupráci všech aktérů reformy lidských zdrojů – Ministerstvo vnitra, akademičtí pracovníci z oblasti veřejné správy, vzdělávací instituce i ÚSC. Konference kopírovaly proces reformy veřejné správy, u odborné veřejnosti i u ÚSC se staly velmi respektovanými. Příspěvky a diskuse napomáhaly k vyjasnění cílů v dalším pokračování a profilování systému vzdělávání pracovníků.¹⁰⁸ I když byla hlavní část reformy v této oblasti v roce 2005 ukončena, přesto se konference konaly dál. Jejich cílem bylo dál zlepšovat a aktualizovat profesní vzdělávání.¹⁰⁹ Podobné akce se konaly i v jiných městech, zmíním alespoň pražskou

¹⁰⁷ Vejska.cz. Vysoká škola efektivněji. [cit.2011-2-15].

¹⁰⁸ POSTRÁNECKÝ, Josef. Úvod. In *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: VIII. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 30.8.-1.9.2006*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006, s. 7.

¹⁰⁹ POSTRÁNECKÝ, Josef. Zahájení VIII. Konference ke vzdělávání úředníků ve veřejné správě. In

konferenci, která se konala v květnu 2010.¹¹⁰

Odborníci poukazují na to, že se při vzdělávání pracovníků veřejné správy nelze spoléhat jen na zákonnou úpravu. Ta zajišťuje jen nezbytné vzdělávací minimum, které lze v současnosti považovat za nedostatečné. Systém vzdělávání je už několik let úspěšně zaveden v praxi. Více pozornosti by se nyní mělo věnovat **vzdělávání přesahující rámec zákona**. V podnikatelské sféře je běžné, že se zaměstnanci sebevzdělávají, vzdělávání se zde věnuje daleko více času a prostoru. Vše však záleží na vedoucích úřadu, na zvážení finančních možností a vlastní motivaci zaměstnanců, zda se budou otázkám vzdělávání věnovat nebo ho budou brát jen jako pouhé splnění povinnosti. Programy školských institucí již prošly určitými změnami, studenti získávají vedle odborných znalostí i **širší vzdělanostní základ** (nejen právní a správní). Ten je pak východiskem pro další vzdělávání a pozitivně formuje jejich osobnost. Úřady veřejné správy by měly podporovat rozvoj svých zaměstnanců např. získávat potřebné finanční prostředky z různých projektů (Evropská unie) a ty využít na nákup vlastních výukových materiálů apod. Vhodné je podpořit e-learning. Důraz by měl být kladen na tzv. „**měkké**“ **dovednosti**. Ty podporují etiku, překonávání bariér, předcházení problémům, mají využití při jednání s kolegy i občany. Rozvíjet a podporovat by se mělo moderní personální řízení. Cílem všech těchto snah je získat kvalitní zaměstnance, přilákat odborníky ze soukromého sektoru a zamezit odchodu zaměstnanců stávajících.¹¹¹

Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: VIII. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 30.8.-1.9.2006, s. 9.

¹¹⁰ Ministerstvo vnitra České republiky. *Vzdělávání ve veřejné správě v ČR a v Evropě*. [online]. © 2010 [cit. 2011-2-27]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-v-cr-a-v-evrope.aspx>

¹¹¹ ČECHÁK, Vladimír. Profesní příprava a vzdělávání pracovníků veřejné správy. *Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: VII. Konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 31.8.-2.9.2005*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005, s. 14-16, 18.

4.5 Závěr

Úřady ÚSC zabezpečují vzdělávání samy, převážně pak externími poskytovateli. Mohou využít celé řady akreditovaných i neakreditovaných institucí působících ve všech krajích České republiky. Z akreditovaných nabízí nejvíce programů Institut pro veřejnou správu Praha. Vedle Ministerstva vnitra má jistou zastřešující funkci, umožňuje vzdělávání i pro volené zastupitele. Neakreditovaní poskyvatelé nabízí vzdělávání nad rámec zákona. V každém kraji působí desítka akreditovaných a množství neakreditovaných institucí. Mezi typické formy vzdělávání patří prezenční, distanční, kombinovaná a e-learningové kurzy. Zatím méně využívaný e-learning se dostává do stále větší obliby. Příprava na úřední povolání se přesouvá ze středních a vyšších odborných škol na školy vysoké. Skoro každá vysoká škola dnes nabízí programy přímo určené pro veřejnou správu.

Přestože byla hlavní část reformy v oblasti vzdělávání již ukončena, je potřeba vynaložit další úsilí, neboť je stále co zlepšovat. Úřady úspěšně naplňují zákonné požadavky, už několik let mají možnost se soustředit na vytvoření vlastních systémů řízení lidských zdrojů a podporovat další vzdělávání svých zaměstnanců. Situace na jednotlivých úřadech je v praxi různá. Záleží na vedení a motivaci zaměstnanců, zda a jak se ujmou dalších nových výzev. Zákonné povinnosti úřadů i pracovníků jsou sice důležité, ale zdaleka ne dostatečné. Důraz by měl být kladen na tzv. „měkké“ dovednosti, rozvoj osobnosti pracovníků a celkovou změnu pohledu úřadu na personální činnosti. Jedině tak bude moci být splněny cíle Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy, kterými jsou zajištění profesionality pracovníků a ztracené prestiže správy, zamezení odchodu schopných zaměstnanců a přilákání kvalitních absolventů a odborníků ze soukromého sektoru.

5. Analýza konkrétního vzdělávacího plánu - řízení vzdělávání Městského úřadu ve Svitavách

Předchozí kapitoly se zabývaly spíše teorií vzdělávání zaměstnanců ÚSC. Cílem této je ukázat, jak úřady ÚSC, v tomto případě městský úřad bývalého okresního města, naplňují ve své personální praxi zákon o úřednících. V druhé části se pak pokusím zhodnotit stávající stav řízení lidských zdrojů na úřadě, co se týče oblasti vzdělávání. Budu jej srovnávat s teorií moderní personalistiky. Informace jsem získala z rozhovorů s personalistkou úřadu, z literatury a internetových zdrojů.

5.1 Město Svitavy a jeho správa

Město **Svitavy** je s počtem cca 19 tisíc obyvatel třetím největším městem Pardubického kraje, zároveň je sídelním městem okresu Svitavy. Leží na severozápadní Moravě, na rozhraní Čech a Moravy, na jihovýchodním výběžku České tabule, známém jako Svitavská pahorkatina. Je vstupní branou do Českomoravské vysočiny a důležitým dopravním uzlem. Protíná ho mezinárodní silnice směr Vídeň-Brno. Městem protéká nedaleko pramenící řeka Svitava. Svitavy patří k nejstarším městům v České republice. První písemná zmínka pochází z roku 1256, původní osada byla založena již roku 1160. V průběhu dějin zde spolu žilo české a německé obyvatelstvo, české bylo v některých obdobích menšinou. Toto bývalé sudetské město bylo po 2.svět.válce znovu obydleno českým obyvatelstvem, pocházejícím ze všech koutů naší země. Dominantou města je historické jádro tvořené náměstím s druhým největším podloubím v republice. K významným osobnostem patří rodák Oskar Schindler, kterého proslavil film *Schindlerův seznam* režiséra Stevena Spielberga.¹¹²

Město je samostatně spravováno zastupitelstvem města (26 členů), mezi další orgány patří rada města (7 členů), starosta (a 3 místostarostové), městský úřad a zvláštní orgány města a komise (celkem 11). **Městský úřad Svitavy** je pověřeným obecním úřadem. Pro město Svitavy vykonává samosprávu a přenesenou státní správu, pro státní

¹¹² Wikipedie. Otevřená encyklopedie. *Svitavy*. [online]. Editováno 20.1.2011 [cit. 2011-2-19]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Svitavy>; Wikipedie. Otevřená encyklopedie. *Pardubický kraj*. [online]. Editováno 9.1.2011 [cit. 2011-2-19]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Pardubick%C3%BD_kraj; Informační centrum města Svitavy. *Město Svitavy*. [online]. [cit. 2011-2-19]. Dostupné z: <http://www.svitavy.cz/ic/eletaky/SY/svitavy.pdf>

správu pak ještě pro dalších 27 okolních obcí. Jeho postavení, působnost a činnost stanoví zákon č. 128/2002 Sb., o obcích (obecní zřízení) a další závazné právní předpisy. Pracovníky městského úřadu jsou starosta (stojí v čele města a zastupuje jej navenek), místostarostové, tajemník městského úřadu (vedoucí pracovník úřadu nadřízený všem ostatním pracovníkům), vedoucí jednotlivých odborů a zaměstnanci městského úřadu. Zaměstnanci jsou podle úseků činnosti zařazeni do 12 odborů, členěných dále na oddělení a samostatné útvary. Za vzdělávání všech zaměstnanců je odpovědný **Útvar a personální a mzdový**, který spadá pod Odbor kancelář starosty a tajemníka. Má dvě pracovnice, agendu vzdělávání obstarává jedna personalistka.¹¹³

5.2 Vzdělávání úředníků

5.2.1 Legislativa, vzdělávací plány

Vzdělávání se týká všech zaměstnanců městského úřadu - úředníků i ostatních zaměstnanců. Vzdělávání úředníků se řídí **zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků**. Ostatní se řídí **zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce**. Zastupitelé města nemají ze zákona povinnost se vzdělávat, záleží pouze na jejich zodpovědnosti a potřebě dalšího vzdělávání. Mohou využívat akreditovaných i neakreditovaných programů, které jsou určeny nejen pro úředníky ÚSC. Převážnou část zaměstnanců úřadu tvoří úředníci, nadále se budu zabývat jen jimi.

V současnosti se vzdělávání úředníků řídí **Směrnicí rady města o vzdělávání zaměstnanců města zařazených do městského úřadu**, vydanou k 1.5.2003. Směrnice vznikla jako reakce na zákon o úřednících. Jsou v ní vymezeny pojmy jako je úředník, vedoucí úřadu, správní činnost apod., a popsány povinné druhy vzdělávání úředníků – vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání (ve smyslu dalšího vzdělávání v krátkodobých specializovaných kurzech na prohlubování kvalifikace či dlouhodobého uceleného studia za účelem zvýšení kvalifikace - studium v akreditovaném uceleném vzdělávání), zvláštní odborná způsobilost (dále ZOZ) a vzdělávání vedoucích pracovníků. Směrnice se zabývá také tím, kdo rozhoduje o účasti na vzdělávání. O účasti na krátkodobých specializovaných kurzech průběžného vzdělávání rozhodují

¹¹³ Svitavy. *Městský úřad, odbory, Organizační schéma města Svitavy*. [online]. [cit. 2011-2 -19]. Dostupné z: <http://www.svitavy.cz/>

vedoucí odboru u těch úředníků, které řídí. O účasti na vstupním vzdělávání, ZOZ, vzdělávání vedoucích úředníků a o formách dlouhodobého studia za účelem zvyšování kvalifikace rozhoduje **tajemník**. Na plánování vzdělávání se podílí také personalista a samotní úředníci.

K 1.1.2011 měl Městský úřad Svitavy **133 zaměstnanců**. Úředníků bylo 121, 12 zaměstnanců vykonávalo pomocné, servisní nebo manuální práce. O každém zaměstnanci je pro potřeby vzdělávání vedena evidence ve formě vzdělávacích plánů zpracovávaných podle zákona č. 312/2002 Sb. Z internetových stránek úřadu lze zjistit, že 6 zaměstnanců městského úřadu absolvovalo VOŠ (nejvíce na odboru sociálních věcí a zdravotnictví) a 35 zaměstnanců dosáhlo vysokoškolského vzdělání - z toho 11 bakalářského stupně, 22 získalo titul magistr nebo inženýr (nejvíce na odboru životního prostředí), 3 doktorský titul (rigorózní zkouška). Vedoucí odborů mají až na jednoho vysokoškolské vzdělání. Zástupci dalších orgánů města mají většinou vysokoškolské vzdělání různého stupně.¹¹⁴

Pro úředníky jsou v souladu se zákonem o úředních ÚSC sestavovány **vzdělávací plány**. První je vyhotoven s nástupem úředníka nebo vedoucího úředníka, a to na období 3 let. Obsahem plánu jsou tyto údaje: název pracovního místa, charakter práce, nejvyšší absolvované vzdělání získané v rámci přípravy na povolání nebo v rámci předchozí praxe – kvalifikace, absolvované kurzy, uznané vzdělávání, dále časový rozvrh plánovaného prohlubování kvalifikace úředníka a záznamy o jeho absolvování. Časová dotace prohlubování kvalifikace zahrnuje všechny druhy povinného vzdělávání podle zákona o úřednících v akreditovaných vzdělávacích institucích a také vzdělávání nepodléhající akreditaci – ty, které úředník potřebuje pro výkon činností uvedených v popisu jeho práce. Dotace je pro každého úředníka zákonem stanovena na 18 a více dnů v období 3 let¹¹⁵ a mění se v případě změny pracovní pozice. Plnění plánu je personalistou úřadu jednou za toto období vyhodnocováno, výsledkem je vypracování nového vzdělávacího plánu na další období. Pracovníci mají možnost se na pracovišti seznámit s nabídkami vzdělávacích aktivit či přijít se svými návrhy a konzultovat je s nadřízeným. Mohou se tak aktivně podílet na tvorbě plánu. Jeho konečná podoba je schválena tajemníkem.

¹¹⁴ Svitavy. *Kontakty pro komunikaci s úřadem*. [online]. [cit. 2011-2 -19]. Dostupné z: www.svitavy.cz

¹¹⁵ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, ve znění pozdějších novel (§ 17 odst. 3-5).

Náplň vzdělávacího plánu na Městském úřadě ve Svitavách vychází zejména z popisu kvalifikačních předpokladů – povinného dosaženého vzdělání na pracovní místo a náplně práce jednotlivých míst. Personalistka se řídí **nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě**. Ten popisuje obecně náplň všech pozic, které spadají do veřejné správy např. referent školství, ošetřovatel ve zdravotnictví apod. Podle vzdělání, pracovní náplně a započitatelné praxe jsou pracovníci řazeni do platových tříd a stupňů. Mimo kvalifikačních předpokladů personalistka dále zjišťuje, zda je pro vykonávání pozice potřeba složení ZOZ¹¹⁶, či zda bude moci být úředníkovi uznáno některé již absolvované vzdělávání.¹¹⁷ Požadavky na další vzdělávání jsou pak konzultovány nadřízeným a pracovníkem před vypracováním plánu vzdělávání. Souvisejí s měnící se legislativou a rozvojem pracovníka.

5.2.2 Druhy vzdělávání zaměstnanců

V rámci **vstupního vzdělávání**¹¹⁸ je nově přijatý zaměstnanec v souladu s Pracovním řádem seznámen se svými povinnostmi a právy. Musí dodržovat veškeré vnitřní předpisy úřadu (př. pracovní řád, organizační řád apod.), předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP PO) a ostatní právně závazné předpisy související s výkonem jeho práce. O bezpečnosti je proškolen v den nástupu do zaměstnání, s dalšími předpisy v průběhu zkušební doby. Po dobu zapracování je mu přidělen zaměstnanec (mentor), který mu pomáhá při adaptaci na pracoviště a výkonu práce. O absolvování této dílčí části vstupního vzdělávání získá pracovník potvrzení. Druhou částí je úspěšné absolvování všech zákonem určených povinných modulů př. základy správního práva, Evropská unie, management a komunikace aj. Úředník obdrží od vzdělavatele doklad o průběhu vzdělávání a předá jej personalistovi.

¹¹⁶ podle vyhlášky č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků samosprávných celků

¹¹⁷ vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků

¹¹⁸ zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, ve znění pozdějších novel (§ 19 odst. 1 - 3)

ZOZ¹¹⁹ a **vzdělávání vedoucích zaměstnanců**¹²⁰ jsou také realizovány formou splnění předepsaných modulů. V rámci **průběžného vzdělávání**¹²¹ se jedná o rozmanité druhy kurzů související s náplní práce. Zaměřují se na oblast výkonu správní činnosti př. zákoník práce, účetnictví, archivace dokladů, komunikace s občany aj. Může jít také o reakci na novelizaci některých zákonů nebo doplňkové vzdělávání potřebné pro úspěšný výkon na dané pracovní pozici. Účastník obdrží osvědčení o absolvování od vzdělávací instituce, u níž kurz absolvoval. Na základě dohody pracovníka s nadřízeným a tajemníkem má úředník možnost zúčastnit se kurzů nepovinného vzdělávání, které mu pomůže ke zkvalitnění práce.

Pracovník má také právo na zvyšování kvalifikace formou **dlouhodobého uceleného studia** – studium v programech VOŠ, VŠ. Protože vzdělávání financuje městský úřad, je v tomto případě nutné dohodnout se s tajemníkem úřadu. Pokud chce zaměstnanec, aby jeho studium hradil zaměstnavatel, musí být zaměření studia v souladu s náplní jeho práce. Posuzuje se využitelnost na úřadě. Pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem na tomto typu studia dohodne, uzavřou **tzv. kvalifikační dohodu**. Ta je vymezena zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Podle § 232 odst.1 tohoto zákona pracovníkovi při zvyšování kvalifikace (i dlouhodobým studiem) „*přísluší pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku.*“ Povoluje mu určitý počet dnů absence u jednotlivých forem průběžného vzdělávání př. počet dnů pro vypracování a obhajobu absolventské práce aj. Podle § 233 má zaměstnavatel právo sledovat průběh a výsledky prohlubování vzdělávání, v případě problémů při plnění pracovních činností může jeho studium zastavit. Součástí kvalifikační dohody je podle § 234 závazek zaměstnance, který se vzdělává na náklady zaměstnavatele, zůstat po dohodnutou dobu v zaměstnání a v případě jeho nedodržení uhradit zaměstnavateli náklady.¹²² Pokud má zaměstnanec zájem se vzdělávat v uceleném studiu nebo absolvovat kurz, který tajemník neoznačí za využitelný, musí si hradit studium sám a domluvit se na podmínkách studia př. přizpůsobení se pracovní době apod.

¹¹⁹ zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků, ve znění pozdějších novel (§ 21 odst. 1 - 7)

¹²⁰ Tamtéž. (§ 27 odst. 1 - 4)

¹²¹ Tamtéž. (§ 20 odst. 1 - 4)

¹²² zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších novel

5.2.3 Vzdělávací instituce

Městský úřad ve Svitavách využívá pro vzdělávání svých zaměstnanců široké nabídky akreditovaných i neakreditovaných vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů. Úřad výjimečně sám pořádá vzdělávání pro sebe a okolní obce a města přímo ve Svitavách. Při plnění povinného vstupního vzdělávání již dlouhodobě spolupracuje s **Krajským úřadem Pardubice**. Ten jednou z čtvrt roku pořádá 5ti denní akreditovaný program. Nabízí výhodnou cenu, protože jde o vzdělávání dotované Evropskou unií. Pracovníky s povinností ZOZ úřad posílá do **Institutu pro veřejnou správu Praha**, konkrétně do jeho školicího střediska v Benešově u Prahy. Institut má pro tento druh vzdělávání výhradní zkušební právo. Přípravou na zkoušku může pracovník projít i v jiné vzdělávací instituci nebo může využít formy e-learningu, prokázat svoji odbornost ale může pouze v Institutu pro veřejnou správu Praha. Jeho nabídky úřad využívá i pro vzdělávání vedoucích úředníků. Všechny tyto programy musí být akreditovány.

Při naplňování povinného průběžného vzdělávání úřad využívá nabídky akreditovaných vzdělávacích institucí, v případě vzdělávání nad rámec zákona taktéž i široké nabídky neakreditovaných. Potenciální vzdělavatelé prezentují svoji nabídku na svých internetových stránkách a posílají úřadům nabídky na aktuální vzdělávací aktivity. Na personálním oddělení úřadu jsou vybíráni vhodní realizátoři vzdělávání. Hlavními kritérii jsou již získané zkušenosti se vzdělavateli, finanční dostupnost, renomé vzdělavatelů, vhodnost termínu, přání zaměstnanců, soulad s plánem. Ideální je školení cenově dostupné (např. dotované z Evropských fondů) a vedené kvalitním lektorem např. autorem novely zákona, kapacitou v oboru s kvalitními lektorskými schopnostmi apod.

Mezi nejčastěji využívané nabídky patří programy pořadatelů v Pardubickém, Hradeckém a Olomouckém kraji. Vzdělavatelé jsou také vybíráni podle oblastí vzdělávání, na které se zaměřují. Některé pokrývají pouze jednu oblast př. sociální práce, některé nabízí různorodější programy. Z **akreditovaných institucí Pardubického kraje**, které jsou uvedeny na seznamu Ministerstva vnitra, spolupracuje úřad např. s těmito: v Pardubicích sídlící Český a moravský dvůr – oblast krizového managementu, auditu, korupce, a Novatis, s. r. o. – sociální oblast, psychologie;

v Poličce sídlící Prostar s. r. o.; z místních neakreditovaných pak např. se školícím střediskem Ing. Ivo Hejduka, Akademií Jana Amose Komenského, o. s. Úřad nejvíce upřednostňuje prezenční výuku, formu e-learningu zatím vyzkoušelo pouze několik zaměstnanců.

5.2.4 Další informace související se vzděláváním

V roce 2010 získal městský úřad grant z operačního projektu lidských zdrojů Ministerstva vnitra, financovaný Evropskou unií. Vzešlý projekt je z převážné části realizován v průběhu tohoto roku. Jeho obsahem je vytvoření vlastního portálu vzdělávacího systému a jeho uvedení do praxe, školení vlastními (objednanými) e-learningovými moduly, revize dosavadní směrnice týkající se vzdělávání na úřadě a další aktivity.

Významně je pocíťován nedostatek finančních prostředků. V roce 2010 bylo na úřadě realizováno pouze povinné vzdělávání, v průběžném nepovinném pouze některá důležitá školení týkající se změn předpisů a zákonů, ne však v dostatečné míře. Ideální by podle pracovnice personálního oddělení bylo, aby se každý zaměstnanec mohl účastnit takového doplňujícího vzdělání, které mu významně pomůže v jeho praxi. Nyní každý zaměstnanec absolvuje v rámci průběžného vzdělávání jedno vzdělávání za rok. V roce 2011 se očekává finanční zlepšení.

Za pozitivní považuji to, že řada zaměstnanců studuje na své vlastní náklady, např. vysokou školu, a to i bez uzavřené kvalifikační dohody s městem. Zaměstnanci jsou podle personalistky aktivní, sami vyhledávají informace o vzdělávání, vzdělávají se čtením knih, absolvují různá školení. Na úřadě je dbán důraz na etiku. I když nebyl přijat zvláštní etický kodex, řídí se Kodexem etiky ve veřejné správě. Etická pravidla jsou obsažena i v pracovním řádu v části povinnosti zaměstnance.

5.3 Řízení lidských zdrojů týkající se oblasti vzdělávání

V první kapitole práce jsem se zmínila o trendech moderní personalistiky a důvodech, proč přijmout nové přístupy do stávající personální praxe. Existují určitá doporučení pro personalisty, jak vytvořit příznivější prostředí pro rozvoj pracovníků a zajistit efektivní výkon správy. V následujícím textu bych chtěla upozornit na ty zásadní a srovnat je s praxí na městském úřadě ve Svitavách.

5.3.1 Strategie organizace

Základem pro efektivní řízení lidských zdrojů v jakékoli organizaci by mělo být vytvoření dokumentu, který se zaměří a popíše hlavní cíle činnosti dané organizace - **strategie organizace**. Vědomí cílů, úkolů a podmínek pro jejich zajišťování pomáhá ke stanovení adekvátních postupů a metod k dosažení jejich lepší realizace. V závislosti na cílech se doporučuje vytvořit odpovídající **koncepci či strategii řízení lidských zdrojů**. Jejím obsahem by měl být komplexní popis všech personálních aktivit, které jsou na úřadě zajišťovány př. postup při výběru zaměstnanců, odměňování apod. Následovat by měla **strategie vzdělávání zaměstnanců**, v níž by byly popsány všechny aktivity týkající se vzdělávání př. vzdělávací plány, nabídky kurzů apod. Cílem těchto dokumentů je zajistit, že péče o lidské zdroje bude řešena komplexně. Bude tedy účelnější, efektivnější, v souladu s cíli úřadu. Bude zajištěn dostatečný počet kvalitních zaměstnanců, kteří nebudou z veřejné správy odcházet. Postupně by tak mělo docházet k nápravě nedostatků, sladění personálních činností, ovlivnění postojů a chování v organizaci směrem ke společným hodnotám a přemýšlení o budoucích potřebách. O takovém takovém personálním řízení lze říci, že je účelné a má smysl, protože opravdu zajišťuje potřeby organizace a jejích zaměstnanců. Teprve tehdy lze hovořit o naplnění koncepce učící se organizace. Taková koncepce umožňuje průběžné učení, učení ze zkušeností a snazší reakci na jakékoli vynucené změny např. legislativou aj.¹²³

Městský úřad ve Svitavách nemá vypracován zvláštní dokument obsahující strategii organizace. Cíl je obsažen v jiných dokumentech, jde o rozvoj a fungování města. Nemá sepsanu ani strategii řízení lidských zdrojů. Cílem úřadu je vykonávat

¹²³ Ministerstvo vnitra České republiky. *1. Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě*. [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html

činnosti kvalitně, správně a v souladu se zákony. K tomu slouží všechny personální aktivity. Nemá je zastřešené a kompletně popsané v jednom dokumentu, ale uvedené v různých vnitřních předpisech. Vzdělávání je na úřadě považováno za důležitou složku péče o zaměstnance. V praxi funguje, strategie vzdělávání zaměstnanců ale chybí. Z toho plyne, jak bude vidět v následujícím textu, určitá neprovázanost personálních činností, nekoncepčnost celého personálního úsilí. Podle Leštinské¹²⁴ jsou právě tyto dokumenty, nejčastěji na menších úřadech, podceňovány, souvisí to hlavně s počtem pracovníků na personálních odděleních. Ve Svitavách celou agendu řízení lidských zdrojů obstarává jedna zaměstnankyně a na mnoho dalších aktivit nemá dostatek času. Záleží však také na vedení úřadu, jak se k takovým úkolům postaví. Vypracování těchto dokumentů se na úřadě do budoucna neplánuje, pouze bude novelizována směrnice o vzdělávání zaměstnanců. Takovéto pojetí řízení lidských zdrojů a vzdělávání je sice systematické, ale jsou zde určité nedostatky, které by měly být napraveny.

5.3.2 Analýza pracovních míst

Další významnou činností je vypracování kvalitní **analýzy všech pracovních míst úřadu**. Výsledkem by měl být popis každého místa, který bude obsahovat tyto údaje: požadavky na kvalifikaci a praxi, specifické znalosti, dovednosti, požadavky na tzv. „měkké“ dovednosti (chování, komunikace), dále odpovědnost, hodnoty, očekávané výsledky aj. Popisy se využijí při získávání a výběru pracovníků, jejich hodnocení, odměňování, plánování kariérního rozvoje a k posouzení potřeb dalšího vzdělávání (např. ve formě vzdělávacích plánů). Údaje je nejlépe získávat z více zdrojů – pracovní postupy, legislativa, rozhovor s vedoucími pracovníky, rozhovor či dotazník pro zaměstnance. Analýza může odhalit rezervy, organizační problémy, jejichž řešení zlepší klima na pracovišti. Je důležité ji pravidelně opakovat. Jsou-li si pracovníci vědomi všech požadavků na své místo, může to podpořit jejich zájem o další osobní rozvoj a vzdělávání.¹²⁵

¹²⁴ LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*, s. 104.

¹²⁵ Ministerstvo vnitra České republiky. 2. *Potřeba pracovníků – počty a struktura*. [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_potr.html

Náplně činností jednotlivých odborů úřadu jsou popsány interních materiálech. Od toho a z nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě se odvíjí pracovní náplň všech zaměstnanců daného odboru. Personalistka se dále řídí zákonem o úřednících a požadavkem na speciální vzdělání podle zaměření místa př. pro odbor stavební školy stavebního zaměření apod. Zřetel je brán zvláště na kvalifikační předpoklady pro výkon dané práce, na praxi a obecně schopnosti místo zastávat. Potřeby zaměstnanců jsou tedy posuzovány personalistkou, dále průběžně získávány při hodnocení, rozhovorech s vedoucími a zaměstnanci při plánování vzdělávacích plánů. Systematická analýza pracovních míst, která by ukázala další nutné potřeby, není prováděna, souhrnné údaje nejsou vedeny. Přesto za pozitivní považuji to, že o vzdělávacích potřebách nerozhoduje jen nadřízený, ale vyjadřovat se k němu mohou i zaměstnanci.

5.3.3 Hodnocení zaměstnanců

Důležité je pravidelně provádět **hodnocení pracovního výkonu všech zaměstnanců**. Hodnocení by mělo pomoci pracovníkovi s jeho problémy, motivovat k lepším výkonům a sebezvoji, úřadu pak pro zjišťování vzdělávacích potřeb. Právě provázanost se vzdělávacími aktivitami (př. vliv na plány vzdělávání) a plánováním kariérního růstu je podmínkou. Mělo by být prováděno formou rozhovorů s pracovníky a vést k navržení vhodných opatření. Je vhodné zakoupit počítačový program, který provázanost umožní¹²⁶

Hodnocení je na úřadě je prováděno v průběhu celého zaměstnání. Pracovní výkon hodnotí průběžně vedoucí odboru (podle toho je podáván návrh na poskytování osobního příplatku), pravidelně pak probíhá podle metodiky hodnocení. Forma je ústní. Hodnocení obsahuje i názor zaměstnance, lze při něm řešit i otázku dalších vzdělávacích aktivit. Přesto je ale hodnocení spjato spíše s odměňováním.

¹²⁶ Ministerstvo vnitra České republiky. 4. Řízení a hodnocení pracovního výkonu. [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_rizeni.html

5.3.4 Systematické zajišťování vzdělávacích aktivit

Vzdělávání zaměstnanců se neobejde bez určitého postupu, který zaručí úspěch vzdělávacích aktivit. V první řadě je nutné **identifikovat potřeby vzdělávání** tj. zjistit, jaké vzdělání pracovníci potřebují, o jaké mají zájem, jaké projekty budou vhodné. Dalším krokem je **plánování vzdělávání**. Jeho úkolem je určit priority ve vzdělávání, zabezpečit jej finančně, a vybrat adekvátní realizátory vzdělávání (vlastní kurzy, školení ve školách, ve specializovaných institucích, sebevzdělávání) a vhodné účastníky. Následuje **plán realizace** tj. uskutečňování vhodných programů, projektů. Nakonec je doporučováno **vyhodnocování účinnosti a kvality vzdělávání**. Systematické a pravidelné hodnocení je považováno za velice důležité, protože má vliv na odstraňování všech nedostatků ve vzdělávacím procesu. Je dobré kombinovat více forem hodnocení př. zkoušky, dotazníky pro zaměstnance či rozhovor s nimi, zprávy od školitelů, zprávy od nadřízeného o zlepšení výkonu aj.¹²⁷

V roce 2010 byla na úřadě v souvislosti s chystaným projektem zpracována první systematická analýza požadavků zaměstnanců na systém vzdělávání. Zároveň se jednalo o první rozsáhlejší hodnocení vzdělávání ze strany zaměstnanců. Ti odpovídali formou anonymního dotazníku na dotazy týkající se absolvovaných školení, plánování vzdělávání, nových metod vzdělávání (např. e-learning). Dotazníky byly zpracovány a výsledky budou sloužit pro případné změny systému vzdělávání, další plánování, výběr druhu vzdělávacích akcí, metod nebo velikosti vzdělávaných skupin. Potřeby vzdělávání jsou jinak zjišťovány nahodile při různých příležitostech např. při zpracovávání plánu vzdělávání. Prioritou v důsledku nedostatku potřebných financí zůstává zajištění povinného vzdělávání vyplývajícího ze zákona.

Novinkou, která pomůže zajistit finančně výhodnější vzdělání a rozšíří možnost dalšího vzdělávání, je vytvoření vlastního vzdělávacího portálu a rozšíření nabídky vzdělávání o na míru objednávaných e-learningových modulů. K portálu mají přístup všichni zaměstnanci. Program umožňuje poskytovat zaměstnancům informace o vzdělávacích aktivitách, předkládat jim dotazníky, mají zde přístup k elektronickým školením. Kurzy, testy a dotazníky si může úřad sám vytvářet nebo nakupovat.

¹²⁷ Ministerstvo vnitra České republiky. 5. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků*. [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_vzdela.html

Úřad sám nezajišťuje, mimo část vstupního vzdělávání, prezenční vzdělávací aktivity, zaměstnance nechává školit ve specializovaných vzdělávacích institucích. Prezenční kurzy od letošní ho roku doplňuje e-learningové vzdělávání.

Hodnocení účinnosti a kvality vzdělávání bylo dosud realizováno ve spolupráci s lektory. Ti úřadu předávali informace získané od účastníků po ukončení vzdělávacích akcí. Zvláštní hodnocení ze strany zaměstnanců realizováno není, do budoucna to bude možné pomocí elektronických dotazníků. O kvalitě lze hovořit při přípravování vzdělávacích plánů, kvalitu a vhodnost metod či lektora provádí zaměstnanci pomocí reflexe absolvovaného školení. Vybírány jsou již prověřené instituce. Účinnost lze hodnotit podle výsledku zkoušek např. u ZOZ.

5.3.5 Personální informační systém a vytváření analýz

Práci personalisty zkvalitňuje možnost využívat **interní personální informační systém**. Jedná se o databázi personalistických dat, která je přes počítač přístupná personalistům, vedoucím pracovníkům a vedení úřadu. Data jsou používána na zpracování výstupů pro zjišťování potřeb úřadu a pro další plánování vzdělávání. Slouží k rychlému přístupu ke všem datům a tedy k snazšímu rozhodování. Příkladem obsahu jsou základní údaje o zaměstnancích a pracovních místech, zabezpečení mzdové agendy, údaje o vzdělávání a hodnocení vzdělávacích akcí apod. Nemělo by se jednat jen o uchování dat, ale o systém, který pomůže zjednodušovat práci, porovnávat a vyhodnocovat data, vytvářet kvalitní základ pro další řízení personálních činností.¹²⁸

Úřad vede evidenci některých zjišťovaných dat elektronickou formou, má různé programy např. na zpracování mezd, evidenčních listů důchodového zabezpečení aj. Program pro evidenci vzdělávání zatím ne. Data jsou zatím přístupná jen personalistům. Nový vzdělávací portál umožňuje informovat zaměstnance o vzdělávacích aktivitách, posílat jim dotazníky a poskytovat jim e-learningové kurzy.

¹²⁸ Ministerstvo vnitra České republiky. 7. *Personální informační systémy*. [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z : http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_perinf.html

Za součást kvalitní personální práce se považuje i **vedení statistik a zpracovávání personálních analýz**, např. vzdělanostní úroveň na jednotlivých odborech, počty zaměstnanců na školení v jednotlivých letech, kvalita vzdělávání apod. Analýzy pomáhají zkvalitňovat personální řízení, slouží např. k porovnávání absolvovaných vzdělávání podle odborů a plánování dalšího vzdělávání.¹²⁹

Statistická data ani analýzy na úřadě zpracovávány nejsou. Informační systém tak zatím slouží pouze k uchovávání dat a dílčím srovnáváním podle možností systému.

5.3.6 Analýza sociálního klimatu úřadu

Významnou roli v organizaci hraje celkové **sociální klima**. Pouze spokojení zaměstnanci mohou pracovat tak, jak se od nich očekává. Jako nástroj pro zjišťování jeho kvality slouží výzkum motivační struktury a stavu spokojenosti pracovníků s řízením a celkovým prostředím úřadu. Je určen pro všechny zaměstnance, vhodnou formou jsou dotazníky, doplněné řízenými rozhovory a diskusemi. Výzkum slouží k upozornění na problémové oblasti, hledání jejich příčin a plánování změn (i vzdělávacích).¹³⁰

Speciální analýza sociálního klimatu na úřadě neproběhla a není ani plánována. Některé informace o spokojenosti zaměstnanců jsou získávány v průběhu hodnocení, prováděného v závěru zkušební doby, i v průběhu dalšího pravidelného hodnocení zaměstnanců podle metodiky. Vzdělávací potřeby jsou zjišťovány před vypracováním vzdělávacích plánů a v průběhu roku. Možností je nechat zaměstnance vyplnit vytvořený nebo koupený dotazník.

¹²⁹ Ministerstvo vnitra České republiky. 2. *Potřeba pracovníků – počty a struktura*. [cit. 2010-6-12].

¹³⁰ LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*, s. 120, 121.

5.4 Zhodnocení stavu vzdělávání na Městském úřadě ve Svitavách

Městský úřad ve Svitavách patří se svým počtem zaměstnanců k menším úřadům, vzdělávání zajišťuje jedna personalistka. Jejím hlavním cílem je zabezpečovat vzdělávání zaměstnanců v souladu se zákonem o úřednících. Úřad má jasně stanoveno, kdo rozhoduje o vysílání úředníků na školení. Na jejich výběru se podílí personalistka, zaměstnanci, hlavní slovo mají vedoucí odborů a tajemník. Vzdělávání je na úřadě podporováno, překážkou je malý finanční objem peněz na tyto aktivity. Po absolvování povinného vzdělávání již není tolik možností účastnit se kurzů navíc, i když by to bylo pro pracovníky přínosem. Ti mají možnost absolvovat vzdělání na své náklady či studovat za účelem zvyšování kvalifikace. Úřad se snaží vycházet těmto aktivitám vstříc. Podle personalistky jsou zaměstnanci sami aktivní, mají zájem si doplňovat vzdělání různými formami. Většina z volených představitelů města má alespoň bakalářské vysokoškolské vzdělání (byť často v jiném oboru), personální oddělení o nich informace nevede. Lze tedy pouze předpokládat, že řada jich má zájem o prohlubování si vzdělávání alespoň formou kurzů.

Úřad využívá převážně externí realizátory vzdělávání, hlavně Institut pro veřejnou správu Praha, ale i místní instituce. Novinkou je možnost objednávání na míru šitých e-learningových programů. Dříve u zaměstnanců převládala prezenční forma výuky, e-learning se zavádí, podle průzkumů jej zaměstnanci vítají. Budou mít díky tomu více příležitostí vzdělávat se s podporou zaměstnavatele. Pozitivní je, že se úřad stále snaží vylepšovat systém vzdělávání. Úspěchem je získání grantu z fondů Evropské unie. Nový vzdělávací portál umožní lepší informovanost zaměstnanců o vzdělávacích aktivitách, zároveň díky němu bude možnost lépe získávat zpětnou vazbu. Pro následující rok se očekává finanční zlepšení.

Zabezpečování povinného vzdělávání a podpora vzdělávání vůbec na úřadě probíhá vcelku standardně již několik let. Velké nedostatky lze nalézt v řízení lidských zdrojů. Úřad by se jimi měl do budoucna zabývat a postupně je napravovat. Jedním z nich je absence speciálních strategií – strategie úřadu, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání zaměstnanců. Neznamená to, že by úřad nevykonával dobře a systematicky personální činnosti, ale rozhodně nelze mluvit o strategickém a vysoce efektivním přístupu. Vypracování takových dokumentů zatím plánováno není, pouze

bude novelizována směrnice o vzdělávání zaměstnanců. Dále by se dal určitě zlepšit postup při analýze pracovních míst. Požadavky na výkon práce jsou na úřadě zužovány na kvalifikaci a praxi. Další potřeby jsou sice zjišťovány např. rozhovory s vedoucími odborů, ale opět se nejedná o systematickou činnost. Jasná a pravidelně aktualizovaná specifikace všech potřeb pro kvalitní výkon na všech pracovních místech není prováděna, podrobnější údaje nejsou vedeny. Do budoucna se s tím zatím nepočítá.

Hodnocení práce zaměstnanců na úřadě probíhá pravidelně podle směrnice, ale není dostatečně provázáno se vzděláváním. K tomu by mohl sloužit speciální počítačový program. V rámci systematického zajišťování vzdělávacích aktivit lze vidět jisté zlepšení. Úřad v roce 2010 poprvé zpracoval analýzu požadavků zaměstnanců na systém vzdělávání, zároveň to bylo první velké hodnocení spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním. Výsledky byly nebo budou v budoucnosti využity. Při zajišťování vzdělávacích aktivit lze pozitivně hodnotit podporu e-learningu a zprovoznění vzdělávacího portálu. Díky němu bude moci úřad lépe zjišťovat potřeby svých zaměstnanců. Bude ale záležet na tom, jak této možnosti využije. Objednávka na míru šitých kurzů také přispěje k větší efektivnosti vzdělávání. Zlepšit by bylo možné i hodnocení účinnosti a kvality vzdělávání. Chybí systematické pojetí této problematiky.

O možném zdokonalení by se dalo hovořit i v případě personální informační systému. Úřad vede některá data i elektronickou formou, pro některé personální činnosti má i zvláštní programy. Chybí však program pro elektronickou evidenci vzdělávání, který by mohl být využit na hodnocení vzdělávacích akcí. Pokud by byl takový program pořízen, bylo by vhodné uvažovat o jeho zpřístupnění nejen personalistům, ale i managementu úřadu. Nedostatkem je také absence vedení statistických dat a programu pro vytváření odborných analýz. Snižuje se tak možnost kvalitního rozhodování o lidských zdrojích. Na úřadě zatím neproběhla žádná analýza sociálního klima a ani není plánována. Informace jsou získávány při jiných příležitostech, možností je i rozesílání dotazníků. Toto téma je na úřadě spíše opomíjené.

Úřad by se v průběhu následujících let měl více zabývat řízením lidských zdrojů a aktivitám nad rámce zákonných povinností. Cesta v tomto směru již byla započata projektem ze strukturálních fondů, v úsilí by se ale mělo pokračovat.

Závěr

Veřejná správa 21.století by měla být kvalitní, efektivní, vykonávaná na odborné úrovni, založená na právu a etice, vstřícná k občanům, maximálně otevřená novým přístupům a výzvám doby. Její pracovník by měl být profesionál, dobře odborně připraven, s odpovídajícími dovednostmi, schopnostmi, etickým chováním. K tomu nestranný, bezúhonný, přátelský, odpovědný, kreativní, přístupný všemu novému. Měl by jednat ve prospěch veřejného zájmu, měl by být ztotožněný s cíli veřejné správy a s cíli úřadu, kde působí.

K tomu, aby veřejná správa taková mohla být, pobíhaly v Evropě, a posléze i v České republice, rozsáhlé reformy. Odborníci si uvědomovali, že ani sebelepší změny nepomohou k budované prestiži správy, pokud nebude dostatečně řešena otázka lidských zdrojů. Hlavní role byla připsána vzdělávání a kvalitní personální práci. U nás se tato problematika týká všech zaměstnanců, hlavně pak pracovníků vykonávajících ve správních úřadech státní správu jako službu a úředníků územně samosprávných celků. Úředníků zvláště, protože na ně byly v souvislosti s delegováním státní správy na samosprávu převedeny nové povinnosti, a protože jsou to oni, kdo se setkávají přímo s občany. Jejich postavení a vzdělávání bylo upraveno speciálním zákonem, který jim přiznal právo se vzdělávat, zároveň však zvýšil i jejich vzdělávací povinnost. Vzdělávání získalo absolutně novou podobu. Jeho kvalita je garantována státem, vzdělávací instituce musí projít řízením o akreditaci. Zkvalitněna byla příprava na úřednické povolání ve školských zařízeních, jsou prosazovány nové formy výuky a manažerské dovednosti. Vzdělávací potřeby vychází z potřeb úřadů a jejich zaměstnanců, vzdělávání probíhá v průběhu celé kariéry. Podporováno je sebevzdělávání pracovníků, vítáni jsou i zájemci ze soukromé sféry. Pro další zlepšení stávajícího systému je připravována nová legislativa, která by měla zajistit stejné podmínky pro úředníky i pro zaměstnance v jiných správních úřadech, lepší prostupnost mezi jejich místy a větší podporu vzdělávacích aktivit pro volené členy zastupitelstev. Úřady ÚSC si mohou vybírat z velkého množství poskytovatelů, stále více se prosazuje e-learningová forma vzdělávání a dbá se na tzv. „měkké“ dovednosti.

Povinné vzdělávání je už několik let bez větších problémů realizováno v praxi. O tom jsem se mohla přesvědčit při vypracovávání analýzy na městském úřadě ve Svitavách. Výzva, která však před úřady stojí, je zabezpečení efektivního řízení lidských zdrojů. V této oblasti mají co dohánět zvláště malé úřady. Už v roce 2000 byl vydán oficiální dokument o moderní personalistice. Jedná se o doporučení, povinnost není zatím nikde závazně upravena. Současná situace v této oblasti je na jednotlivých úřadech různá, záleží na vedení, zda si uvědomuje důležitost změn v personálním řízení nebo se z jakýchkoliv důvodů spokojí se zaběhnutými postupy. Pokud dojde i v této oblasti ke změnám, mohla by se zefektivnit práce na úřadech a zvětšit zájem o místa ve veřejné správě.

V poslední kapitole jsem se zabývala zabezpečováním vzdělávání a analýzou řízení lidských zdrojů na konkrétním úřadě. Zákonem stanovené vzdělávací povinnosti jsou úřadem zajišťovány. Z důvodu nedostatečných finančních prostředků nemají zaměstnanci takový přístup ke kurzům průběžného vzdělávání, jak by bylo žádoucí. Úřad se to snaží vynahrazovat e-learningovými kurzy. Obecně je zde další vzdělávání podporováno, zaměstnanci se podílí na vzdělávacích plánech, mnozí se účastní kurzů na vlastní náklady. V minulém roce byl vypracován projekt, pomocí něhož se vzdělávání zkvalitní. Úřad má zájem a zlepšuje podmínky pro své zaměstnance. Velké nedostatky lze však najít v řízení lidských zdrojů. Jedna personalistka, která zde působí, nemůže zajistit všechny požadavky na kvalitní řízení vzdělávacích aktivit. Úplně zde chybí strategické dokumenty např. strategie řízení lidských zdrojů. Zlepšit by se daly další činnosti: vypracována by mohla být analýza všech pracovních míst, více by se mohlo provázat vzdělávání a hodnocení práce, mohlo by dojít k zdokonalení personálního vzdělávacího systému zakoupením speciálních počítačových programů, určitě by se dalo uvažovat o pořizování statistických dat a vytváření odborných analýz, které by zjednodušily řízení a plánování vzdělávacích aktivit. Také by mohla být provedena analýza sociálního klima. Tyto aktivity zatím plánovány nejsou, v současnosti probíhají změny v rámci vypracovaného projektu. Za pozitivní považuji to, že úřad provedl analýzu spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním a zprovoznil vzdělávací portál, který umožní některé mnou zmíněné nedostatky alespoň částečně odstranit. I když je v této oblasti mnoho co zlepšovat, nakročil dobrým směrem. Zařadil se tak mezi ty úřady, které jsou aktivní nad rámec svých zákonných povinností a směřuje k pojetí učící se organizace.

Veřejnou správu v České republice stále čeká mnoho změn, a to nejen v mnou popisované oblasti. Je důležité si uvědomit, že stejně jako v jakékoli jiné lidské činnosti, je i zde potřeba motivace a nadšení těch, kterých se týká, a to bez ohledu na legislativu, nařízení, pokyny. Práce ve veřejné správě přestává být chápána jen jako obživa. Začíná se otevírat kreativitě a seberealizaci zaměstnanců, podporuje zájem co nejlépe vykonávat službu veřejnosti.

Vzdělávání ve veřejné správě je velice zajímavá problematika. Mojí snahou bylo utvořit její ucelený přehled a upozornit na ni.

Seznam literatury a zdrojů

CIBÁKOVÁ, Viera, MALÝ, Ivan a kol. *Veřejná správa v kontextu přípravy a vstupu do eurozóny*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 231 s. ISBN 978-80-210-4979-6.

HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: teorie veřejné správy*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2003. 195 s. ISBN 80-86395-86-3.

HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2.upr.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. 233 s. ISBN 978-80-738-0263-9.

KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. 2.vyd. Ostrava-Mariánské Hory: Montanex, a.s., 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2.

KELLER, Jan. *Nedomyšlená společnost*. 4.vyd. Brno: Doplněk, 2003. 125 s. ISBN 80-7239-091-0.

KINDL, Milan a kol. *Základy správního práva*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. 327 s. ISBN 8073800011X

LACINA, Karel, ČECHÁK, Vladimír. *Vývoj systémů veřejné správy*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 115 s. ISBN 80-8641913-4.

LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita 2006. 177 s. ISBN 80-210-3984-1.

POMAHAČ, Richard, VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 8071797480.

TRYKAR, Luděk. *Služební poměr státních zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Leges, 2008. 170 s. ISBN 978-80-87212-05-9.

VESELÁ, Monika. *Státní služba*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1997. 115 s. ISBN 80-210-1660-4.

VLÁČIL, Jan. *Veřejná správa: sociálně psychologické problémy v historii a současnosti*. Praha: Linde Praha, a.s. - Právnické a ekonomické nakladatelství a knihkupectví Bohumily Kořínkové a Jana Tuláčka, 2002. 323 s. ISBN 8072013793.

Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: V. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 3.-5.9.2003. hlavní redaktor František Menšík. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. 185 s. ISBN 80-244-0726-4.

Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: VI. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 1.-3.9.2004. redaktor František Menšík. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2004. 180 s. ISBN 80-244-0923-2.

Vzdělávání pracovníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: VII. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 31.8.-2.9.2005. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2005.

Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: VIII. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 30.8.-1.9.2006. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 108 s. ISBN 8014414767.

Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: sborník příspěvků z konference: IX. konference k problematice vzdělávání ve veřejné správě. Olomouc 5.-7.9.2007. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006.

Vzdělávání úředníků ve veřejné správě: X. Konference Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě, Olomouc, 3.-5.9.2008. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. 78. s. ISBN 9788024421070.

WEBER, Max. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*. 1.české vyd.

Praha: Mladá fronta, 1997. 294 s. ISBN 80-204-0611-5.

Internetové odkazy

Analýza možnosti jediné komplexní úpravy právního postavení zaměstnanců ve veřejné správě. [online]. [cit. 2011-1-20]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/statni-sluzba/aktualni-informace/anal_za.pdf

Dobeš Martin a kol. *Analýza nabídky vzdělávání ve veřejné správě.* s. 2–4. [online]. Srpen 2010 [cit. 2011-2-24]. Dostupné z: http://kurzy.iss-edu.cz/upload/userfiles/NVF_ZPRAVA_Analyza_nabidky_vzdelavani_ve_verejne_sprave_100923_final.doc

eStat.cz. *Návrh koncepce vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.* [online]. [cit.2011-1-21].Dostupné z: http://www.estat.cz/share/pdf/Navrh_koncepce_vzdelavani_zamestnancu_ve_verejne_sprave.pdf

Firmy. cz. *SOŠ zdravotnické a sociální.* [online]. © 1996–2011 [cit. 2011-2-25].Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Institute-a-urady/Vzdelavaci-institute/Stredni-skoly/Stredni-odborne-skoly/SOS-zdravotnicke-a-socialni>

Firmy. cz. *VOŠ ekonomické a právní.* [online]. © 1996–2011 [cit. 2011-2-25]. Dostupné z:<http://www.firmy.cz/Institute-a-urady/Vzdelavaci-institute/Vyssi-odborne-skoly/VOS-ekonomicke>

Informační centrum města Svitavy. *Město Svitavy.* [online]. [cit. 2011-2-19]. Dostupné z: <http://www.svitavy.cz/ic/eletaky/SY/svitavy.pdf>

§§

Institut pro veřejnou správu Praha. [online]._©2011 [cit. 2011-5-22]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/>

Institut pro veřejnou správu Praha. Nabídka kurzů. *Přehled kurzů pro územně samosprávné celky a pro správní úřady na 1. pololetí 2011 ke stažení.* [online]. ©2011 [cit. 2011-5-22]. Dostupné z: <http://www.institutpraha.cz/nabidka-kurzu>

Kolektiv autorů. *Veřejná správa v České republice*. [online]. 2005 [cit. 2010-01-20]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/odbor/moderniz/vs_vcr.pdf

KOROTVIČKOVÁ, Marie, ONISKO, Jakub. *Zákon o úřednících samosprávných celků*. [online]. [cit. 2011-1-15]. Dostupné z: <http://www.volny.cz/akv/stanosamosprava.doc>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy*. [online]. © 1999 [cit. 2010-12-5]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/koncepce2/priprava.html>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Etika ve veřejné správě*. [online]. © 2010 [cit. 2011-2-22]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mg%3d%3d>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Odbor řízení lidských zdrojů, oddělení rozvoje a vzdělávání*. [online]. [cit. 2011-6-7]. Dostupné z: <http://www.iss-edu.cz/index.php?act=1&do=det&article=31>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Systém přípravy pracovníků veřejné správy*. [online]. © 2001 [cit. 2010-12-7]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/index.html>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Vzdělávání ve správních úřadech. Výroční zpráva o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků v České republice v roce 2009*. [online]. © 2010 [cit. 2011-1-25]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Vzdělávání v územních samosprávných celcích – akreditace vzdělávacích institucí a programů. Komentář k průběžnému vzdělávání*. [online]. © 2010 [cit. 2011-1-10]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Vzdělávání v územních samosprávných celcích – akreditace vzdělávacích institucí a programů. Otevřená databáze vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů.* [online]. © 2010 [cit. 2011-2-15]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09NQ%3d%3d>

Ministerstvo vnitra České republiky. *1. Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě.* [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_zdroje.html

Ministerstvo vnitra České republiky. *2. Potřeba pracovníků – počty a struktura.* [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_potr.html

Ministerstvo vnitra České republiky. *4. Řízení a hodnocení pracovního výkonu.* [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_rizeni.html

Ministerstvo vnitra České republiky. *5. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.* [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_vzdela.html

Ministerstvo vnitra České republiky. *7. Personální informační systémy.* [online]. © 2001 [cit. 2010-6-12]. Dostupné z : http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_perinf.html

Svitavy. *Kontakty pro komunikaci s úřadem.* [online]. [cit. 2011-2 -19]. Dostupné z: <http://www.svitavy.cz/>

Svitavy. *Městský úřad, odbory, Organizační schéma města Svítavy.* [online]. [cit. 2011 -2 -19]. Dostupné z: <http://www.svitavy.cz/>

Vláda České republiky. *Usnesení vlády České republiky ze dne 21. března 2001 č. 270 + P ke Kodexu etiky ve veřejné správě.* [online]. [cit. 2011-2-22]. Dostupné z: http://racek.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/0/88408E345B70E4B4C12571B6006D-B7BB

Vejska.cz. Vysoká škola efektivněji. [online]. © 2004 - 2011 [cit. 2011-2-15]. Dostupné z: <http://www.vejska.cz/vysoke-skoly/prehled>

Wikipedie. Otevřená encyklopedie. *Pardubický kraj*. [online]. Editováno 9.1.2011 [cit. 2011-2-19]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Pardubick%C3%BD_kraj

Wikipedie. Otevřená encyklopedie. *Svitavy*. [online]. Editováno 20.1.2011 [cit. 2011-2-19]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Svitavy>;

Legislativa:

nařízení vlády č.222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a veřejné správě

usnesení Vlády č. 270 Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě

vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků

vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků

zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Další zdroje:

rozhovor s referentkou personálního odboru Městského úřadu ve Svitavách

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Marika Horská
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
Rok obhajoby	2011

Název práce:	Vzdělávání pracovníků veřejné správy: analýza konkrétního vzdělávacího plánu
Název v angličtině:	Education for Public Administration Employees: Analysis of a Particular Education Plan
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá současným stavem vzděláváním úředníků územně samosprávných celků v České republice. Součástí je analýza řízení vzdělávacích aktivit na vybraném úřadě. První kapitola popisuje organizaci veřejné správy. Druhá kapitola se zabývá vývojem její profesionalizace a veřejnou správou ve 21. století. Ve třetí kapitole je popsán systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků, čtvrtá obsahuje informace z dokumentů Ministerstva vnitra a informace o vzdělávacích institucích. Pátá kapitola se věnuje uplatňování zákona o úřednících a zhodnocení řízení lidských zdrojů na konkrétním úřadě.
Klíčová slova:	veřejná správa, organizace veřejné správy, veřejná správa 21. století, úředníci územně samosprávných celků, systém vzdělávání úředníků územně samosprávných celků, zákon o úřednících, vzdělávání a rozvoj úředníků, řízení lidských zdrojů

Anotace v angličtině:	This Baccalaureate Thesis deals with the system of education for regional public administrative employees of Self-governing in the Czech Republic. Includes analysis of educational activities management in selected town authority. Chapter 1 describe the organization of public administration. Chapter 2 deals with a development its professionalism and of public administration of the 21st century. Chapter 3 describes the system of education of administrative employees, Chapter 4 is divided informations of documents of the Ministry of the Interior and informations on educational institutions. Chapter 5 is devoted application the Administrative Employees Law and reviews a human resource management in a particular town authority.
Klíčová slova v angličtině:	Public administration, organization of public administration, public administration of the 21st century, Regional Public Administrative Employees, system of education of administrative employees, the Administrative Employees Law, public administration employees' education and development, human resource management
Přílohy vázané v práci:	-
Rozsah práce:	67 s.
Jazyk práce:	CZ