

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Veronika Linhartová

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Analýza nákladů na vzdělávání úředníků

Bc. Veronika Linhartová

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomie
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika LINHARTOVÁ**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**
Název tématu: **Analýza nákladů na vzdělávání úředníků**

Zásady pro vypracování:

Cílem diplomové práce je analýza vynaložených nákladů na vzdělávání úředníků ve vybrané obci.

Diplomová práce bude obsahovat:

- vzdělávání pracovníků veřejné správy v ČR
- typy vzdělávání pracovníků veřejné správy v ČR
- náklady na vzdělávání pracovníků vybraného městského úřadu
- komparace vynaložených nákladů na vzdělávání vybraných městských úřadů

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 9. vyd. Praha : Grada, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
DE CENZO, D.A., ROBBINS, S.P. Human resource management. 6th edition. New York : John Wiley and Sons, 1999. 545 s. ISBN 0-471-29989-8
BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha : Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Liběna Černožorská, Ph.D.
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: 30. června 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejšková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. července 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 19. 4. 2010

Bc. Veronika Linhartová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji všem, kteří ke vzniku této diplomové práce přispěli, zejména Ing. Liběně Černoorské, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad při jejím zpracování.

Zároveň bych ráda poděkovala zaměstnancům městských úřadů, kterých se tato práce týká, za poskytnuté údaje a věnovaný čas.

SHRNUTÍ

Diplomová práce se zabývá analýzou nákladů na oblast vzdělávání úředníků. Práce je zaměřena na náklady Městského úřadu Přelouč, ale i mnoha dalších městských úřadů.

Teoretická část práce obsahuje především základní informace o oblasti vzdělávání a současném vzdělávání ve veřejné správě v České republice.

V praktické části je charakterizován Městský úřad Přelouč. Jsou zde vyčísleny jeho náklady na oblast vzdělávání úředníků i porovnání těchto nákladů s dalšími obcemi.

Závěr diplomové práce uvádí autorčino shrnutí tématu a závěry, kterých bylo v práci dosaženo.

KLÍČOVÁ SLOVA

veřejná správa, městský úřad, vzdělávání úředníků, náklady

TITLE: Cost Analysis of Municipal Officers Education

ABSTRACT

Theme of this thesis is a Cost Analysis of Municipal Officers Education. The thesis is focus on Costs of Municipal Office In Přelouč and other Municipal Offices.

The general part of this thesis enclues basic information about education and about current education of Public Administration in Czech Republic.

The practical part characterizes Municipal Office in Přelouč. There are cost accountings of its Officers Education and comparison of these costs with another municipalities.

In the end of this thesis there are some author's recommendations and conclusion this thesis arrived at.

KEYWORDS

Public Administration, Municipal Office, Education of Municipal Officers, Costs

OBSAH

ÚVOD	8
1 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČR	10
1.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	10
1.1.1 Oblasti formování schopností člověka	10
1.1.2 Systematické vzdělávání pracovníků	12
1.1.3 Metody vzdělávání pracovníků	16
1.2 Zákon o úřednicích územních samosprávných celků	20
1.2.1 Plán vzdělávání úředníka	21
1.2.2 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů.....	21
1.2.3 Rovnocennost vzdělání.....	23
1.3 Reforma veřejné správy	23
1.3.1 Proces reformy veřejné správy	24
1.3.2 Kategorizace obcí	25
1.4 Institut pro místní správu Praha	26
1.5 Elektronizace veřejné správy	29
1.5.1 eGON.....	29
2 TYPY VZDĚLÁVÁNÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	36
2.1 Vstupní vzdělávání	36
2.1.1 Vzdělávací moduly základní (povinné) části vstupního vzdělávání	37
2.1.2 Doplnující (nepovinné) vzdělávací moduly	40
2.2 Průběžné vzdělávání	42
2.2.1 Prohlubující vzdělávání	42
2.2.2 Aktualizační vzdělávání	43
2.2.3 Specializační vzdělávání	43
2.3 Zvláštní odborná způsobilost	43
2.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů	44
3 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ PŘELOUČ	46
3.1 Městský úřad Přelouč	46
3.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců MěÚ Přelouč	48
3.3 Vzdělávání úředníků Městského úřadu Přelouč	50
3.3.1 Vstupní vzdělávání	50

3.3.2	Průběžné vzdělávání	52
3.3.3	Zvláštní odborná způsobilost	54
3.3.4	Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů	56
3.3.5	Vzdělávání místostarosty a starostky města	57
3.3.6	Celkové náklady na vzdělávání úředníků	58
4	ANALÝZA NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ	60
4.1	Benchmarking	60
4.1.1	Benchmarkingový cyklus	61
4.2	Praxe benchmarkingu ve veřejné správě České republiky	63
4.2.1	Pilotní projekt Cena a výkon	63
4.2.2	Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu	64
4.2.3	Benchmarkingová iniciativa 2005	66
4.2.4	Benchmarkingová iniciativa 2005 a Městský úřad Přelouč	69
4.3	Analýza nákladů	70
4.3.1	Údaje o městech pracovní skupiny D	71
4.3.2	Analýza nákladů na vzdělávání úředníků měst skupiny D	73
4.3.3	Porovnání pracovní skupiny D se skupinou I	79
4.3.4	Aplikace statistických metod	81
5	VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ	88
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	93
	SEZNAM PŘÍLOH	97

Úvod

Existence a fungování každé organizace je podmíněno vlastnictvím a efektivním využíváním všech jejích zdrojů, zejména zdrojů finančních, materiálních, informačních a lidských. Lidský kapitál je klíčovým faktorem každé organizace a je mu proto třeba věnovat prvořadou pozornost a neustále jej rozvíjet. Zejména v dnešní době, kdy informace, pracovní postupy i techniky extrémně rychle zastarávají, je celoživotní vzdělávání nezbytností každého člověka.

Častý přenos nových působností a pravomocí z orgánů státní správy na orgány územní samosprávy, nové právní normy a předpisy a jejich novelizace vedou k nutnosti pravidelného osvojování nových dovedností a neustálé aktualizaci stávajících vědomostí z této oblasti. Z tohoto důvodu hraje vzdělávání i v oblasti veřejné správy významnou roli a je důležitým předpokladem pro zajištění potřebné profesionalizace úředníků, která povede ke kvalitnímu fungování veřejné správy, minimalizaci chyb v rozhodování a především ke spokojenosti občanů.

Zřejmě největší přenos nových pravomocí na orgány územní samosprávy v České republice zapříčinila reforma veřejné správy. Po této reformě hledaly územně samosprávné celky nejlepší cestu, jak se s nově přidělenými povinnostmi a pravomocemi vypořádat a jak je co nejlépe vykonávat. Jako vhodná metoda porovnávání a vyměňování zkušeností se ukázala metoda benchmarkingu, dříve využívaná pouze v soukromém sektoru. Od té doby ušly orgány územní samosprávy dlouhou cestu, metodu benchmarkingu, v současnosti v podobě projektu Benchmarkingová iniciativa 2005, však využívají stále.

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, především pak nákladů na tuto oblast vynakládaných. Za pomoci údajů Benchmarkingové iniciativy 2005 a interních zdrojů jednotlivých úřadů bude provedeno porovnání Městského úřadu Přelouč a několika dalších úřadů z hlediska financování vzdělávacích akcí zaměstnanců úřadu. Zároveň bude provedena komparace těchto nákladů u měst s rozšířenou působností a měst s pověřeným obecním úřadem.

Teoretická část práce obsahuje obecné informace týkající se tématu vzdělávání úředníků, především pak výčet možných metod vzdělávání pracovníků, základní právní předpis upravující oblast vzdělávání úředníků územně samosprávných celků a typy vzdělávání upravené tímto právním předpisem.

Praktická část práce zahrnuje analýzu vzdělávání úředníků na Městském úřadě Přelouč, porovnání oblasti nákladů na vzdělávání úředníků města Přelouče s několika dalšími městy. Samotný závěr práce pak shrnuje poznatky, kterých bylo v práci dosaženo.

1 Vzdělávání pracovníků veřejné správy v ČR

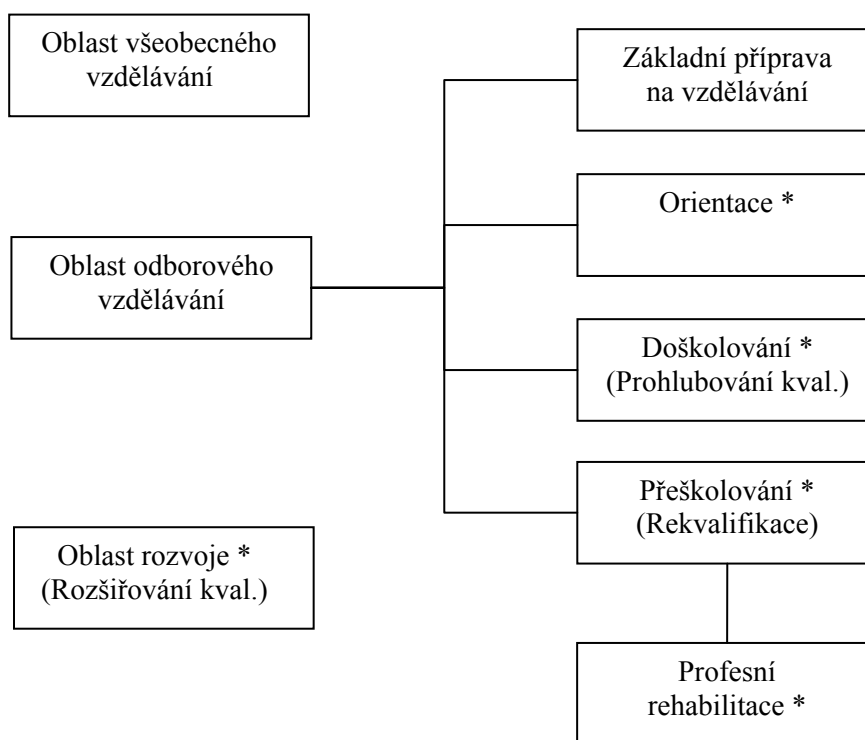
Lidský kapitál je největším bohatstvím každé organizace a je mu proto třeba věnovat značnou pozornost. Lidé, kteří pracují v institucích veřejné správy jsou klíčovým faktorem, který rozhoduje o kvalitě a výsledcích veřejné správy, ta proto potřebuje zaměstnance schopné vykonávat službu profesionálně a s náležitou odborností. Za tímto účelem je nutné jejich dovednosti neustále rozvíjet a formovat.

1.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

1.1.1 Oblasti formování schopností člověka

V souvislosti s formováním pracovních schopností člověka jsou rozlišovány dva rozdílné pojmy. Prvním pojmem je „formování pracovních schopností člověka“, které představuje formování schopností v obecném slova smyslu, tedy bez ohledu na to, kdy a kde se uskutečňuje. Dalším typem je „formování pracovních schopností pracovníka“, kdy impuls přichází od konkrétní organizace. Oba tyto typy formování pracovních schopností spolu úzce souvisí a výrazně jednice ovlivňují.

System formování pracovních aktivit člověka podrobně zobrazuje obrázek 1. Vzdělávací aktivity, které bývají součástí podnikového vzdělávání zaměstnanců jsou označeny hvězdičkou.



Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. 255 s

V oblasti všeobecného vzdělávání se organizace zaměstnávající pracovníka nijak neangažuje. Díky tomuto vzdělávání jedinci získávají všeobecné znalosti a dovednosti umožňující jim vlastní život ve společnosti. Tyto dovednosti jsou formovány především rodinou a základním školním vzděláváním. Dá se říci, že se jedná o oblast, která je řízená a kontrolována státem.

Na následujících dvou oblastech se již konkrétní organizace může alespoň z určité části podílet. Oblast odborného vzdělávání bývá také nazývána jako training. Jedná se především o proces přípravy pro výkon povolání, osvojování si určitých konkrétně orientovaných a pro výkon povolání nezbytných dovedností. Může se jednat i o aktualizaci a přizpůsobování se měnícím požadavkům konkrétního pracovního místa. Odborné vzdělávání zahrnuje proces přípravy na povolání, která zajišťuje základní znalosti a dovednosti pro výkon práce. Uskutečňuje se převážně mimo organizaci v rámci vzdělávacích institucí.

Další aktivity oblasti odborného vzdělávání již probíhají plně pod dozorem organizace. Jedná se o následující:¹

- Orientace – Snaha o adaptaci nového zaměstnance na nové prostředí a novou pracovní náplň v co nejkratším čase.
- Doškolení (Prohlubování kvalifikace) – Prohlubování a přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance novým požadavkům jeho současného pracovního místa.
- Přeškolení (Rekvalifikace) – Získávání nových pracovních schopností nezbytných pro výkon nového povolání. Rekvalifikace může být plná nebo částečná, kdy jsou pro výkon nové pracovní pozice využity i znalosti původního povolání. Zvláštním typem rekvalifikace je profesní rehabilitace, při které dochází k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale či dočasně brání ve výkonu současného povolání.

Oblast rozvoje zajišťuje růst znalostí pracovníka, a to nejen těch, které vyžaduje jeho pracovní pozice. Cílem je získání široké palety znalostí a dovedností. Jedná se o rozvoj stávající kvalifikace zaměstnance a formování jeho osobnosti, díky čemuž vytváří ze zaměstnance adaptabilní pracovní zdroj.

1.1.2 Systematické vzdělávání pracovníků

Do jaké míry bude vzdělávání pracovníků skutečně efektivní záleží z velké části na přístupu samotné organizace. Některé organizace vzdělávání příliš pozornosti nevěnují a omezují se pouze na zákonem stanovená školení. *Přitom nejefektivnějším vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání.*

*Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází ze strategie a politiky vzdělávání pracovníků v organizaci. Jeho předpokladem je vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.*²

Cyklus systematického vzdělávání by měl zahrnovat následující kroky:³

1) Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. 356 s.

² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. 259 s.

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. 259 s.
KOUBEK, Josef, HÜTTLOVÁ, Eva, HRABĚTOVÁ, Eva. *Personální řízení*. Praha : VŠE, 1996. ISBN 80-7079-629-4. 117s.

Na základě prvního kroku systematického vzdělávání vznikají konkrétní vzdělávací plány a programy pro pracovníky.

2) Plánování a rozpočtování vzdělávání

Během této fáze dochází k definici priorit vzdělávání, zajištění finančních prostředků a výběru metod vzdělávání.

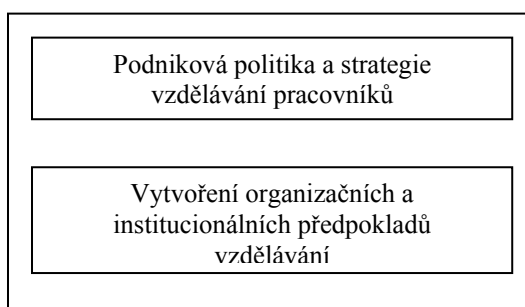
3) Realizace vzdělávání a rozvoje

Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy uskutečnění vzdělávacích aktivit včetně zajištění organizačních potřeb jakými jsou prostory pro vzdělávání, doprava či ubytování.

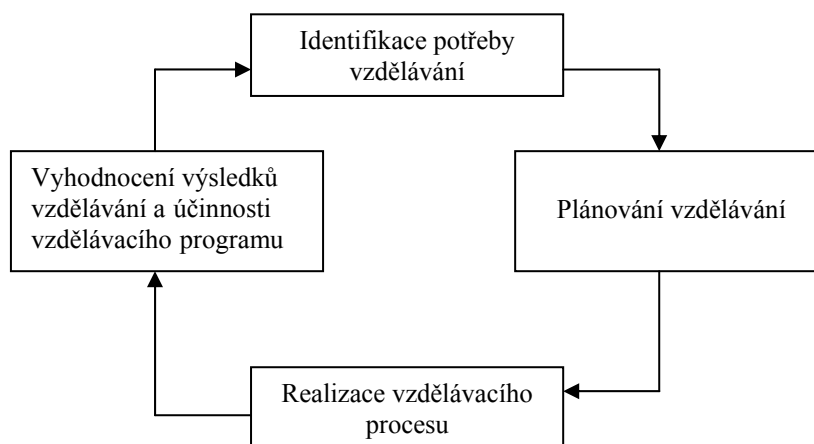
4) Vyhodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků

V poslední fázi cyklu dochází k hodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. K výsledkům této fáze je přihlédnuto v dalším cyklu.

VÝCHODISKA A PŘEDPOKLADY



CYKLUS



Obrázek 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261 168-3. 260 s.

Identifikace potřeb vzdělávání

Potřeba vzdělávání obvykle vyplývá z disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem pracovníka a požadavky konkrétního pracovního místa. Její identifikace je však velmi složitá. Kvalifikaci či vzdělání zaměstnance dovedeme měřit pouze primitivními způsoby jako je např. stupeň dosaženého školního vzdělání. Individualitu pracovníka, jeho vlastnosti, schopnosti, postoje, talent či jeho specifické schopnosti však žádným měřením postihnout neumíme. Fáze identifikace potřeb vzdělávání je tedy z velké části založena na odhadech a má spíše povahu experimentu.

V praxi postupujeme tak, že analyzujeme údaje získané jednak z běžného podnikového informačního systému a jednak data získaná ze zvláštních šetření.

Obvykle se jedná o údaje o organizaci jako celku, údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech a v neposlední řadě údaje o pracovnících. Mimo tyto vnitropodnikové údaje také nesmíme zapomínat, že je velmi důležité znát také profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů v území, z něhož podnik své pracovní síly získává. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s čerpáním pracovníků jednotlivých profesně kvalifikačních skupin na trhu práce. Na základě těchto údajů se následně analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků.

Plánování vzdělávání a rozvoje pracovníků

Fáze identifikace vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání. Jejím úkolem je zejména formulovat priority vzdělávání, zajistit finanční prostředky, zvolit vhodnou metodu vzdělávání a vybrat účastníky, kteří se vzdělávání budou účastnit. Před samotným plánováním je důležité zvážit, co od vzdělávání vlastně očekáváme.

Každý plán vzdělávání by měl odpovědět na tyto otázky:⁴

- *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno* (obsah),
- *Komu* (jednotlivci, skupiny, kategorie pracovníků),
- *Jakým způsobem* (volba metody a způsobu vzdělávání, učebních pomůcek),
- *Kým* (kterými institucemi, interními či externími lektory),
- *Kdy* (termín, časový plán vzdělávání),
- *Kde* (konkrétní místo vzdělávání, související organizační záležitosti jako je ubytování, doprava, stravování...),
- *S jakými náklady* (přímé i nepřímé náklady),

⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3. 265 s.

- *Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost vzdělávacích programů* (metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit).

V rámci plánování vzdělávání je také nutné rozhodnout, jakými metodami bude vzdělávání probíhat a kdo ho bude zajišťovat.

Realizace vzdělávání

Třetí fází systematického vzdělávání pracovníků je vlastní proces školení, tedy realizace vzdělávání. Jedná se zejména o organizační zajištění konkrétních vzdělávacích akcí v souladu s programy a plány organizace a zajištěním dalších služeb jako např. včasné informování účastníků, ubytování, stravování apod.. Fáze realizace bývá obvykle zakončena složením předepsaných zkoušek a získáním dokladu o absolvování vzdělávání.

Vyhodnocení vzdělávání

Aby bylo možné posoudit účinnost vzdělávání, tedy do jaké míry byl naplněn cíl vzdělávání, je nezbytná závěrečná fáze vyhodnocení. V této fázi se objevují nové skutečnosti, ke kterým je přihlíženo v dalším cyklu, zejména ve fázi identifikace a plánování vzdělávání.

Pro hodnocení vzdělávacích programů se používají následující kritéria:⁵

- ***Reakce účastníků*** – hodnocení školení samotnými účastníky.
- ***Učení*** – cílem tohoto hodnocení je získat informace o tom, do jaké míry byly naplněny cíle učení, tzn. jaké znalosti a dovednosti si školení pracovníci osvojili, případně zlepšili.
- ***Změny v pracovním chování*** – tato forma hodnocení odráží to, co organizaci zajímá nejvíce, tj. jak pracovník umí využívat nově získané znalosti a dovednosti na pracovišti a v konkrétních pracovních situacích.
- ***Výstupy*** – posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska vlivu na podnikové ukazatele.

⁵ MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3. 513 s.

1.1.3 Metody vzdělávání pracovníků

V současnosti je metod vzdělávání celá řada a lze je zařadit do následujících skupin:⁶

- *Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)*
- *Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)*
- *Metody vzdělávání používané jak na pracovišti, tak mimo pracoviště*

1.1.3.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti jsou zaměřeny na zvládnutí potřebných dovedností a osvojení si požadovaného pracovního chování. Jedná se o skupinu metod, při kterých zkušenější pracovník nebo nadřízený ukazuje méně zkušenému pracovníkovi, jak vykonávat práci a zpravidla jej při tom kontroluje a usměrňuje. Velmi často se totiž stává, že pracovníci jsou velmi dobří při školení, ale aplikovat nové poznatky v praxi jim dělá potíže. Charakteristickým rysem těchto metod je, že si pracovník osvojuje znalosti a dovednosti při běžném plnění svých pracovních úkolů a povinností, učí se tak při práci.

Vzdělávání na pracovišti přináší celou řadu výhod. Hlavní výhodou tohoto typu vzdělávání je podle autorů Milkovich a Boudreau především to, že vzdělávání na pracovišti odstraňuje nesouvislost s praxí, tedy hlavní nevýhodu metod vzdělávání mimo pracoviště.

Mezi metody využívané zpravidla na pracovišti patří:⁷

- *Instruktaž při výkonu práce*

Jde o nejčastější a nejjednodušší způsob zácviku nového, popřípadě méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či nadřízený předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí při plnění vlastních úkolů.

- *Coaching*

Představuje dlouhodobější vysvětlování, instruování a periodickou kontrolu ze strany nadřízeného či školitele. Jde o soustavné podněcování školeného k žádoucímu výkonu a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.

⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2. 506 s.
BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada, 1998. SBN 80-7169-459-2

⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2. 796 s.
KOUBEK, Josef, HÜTTLOVÁ, Eva, HRABĚTOVÁ, Eva. *Personální řízení*. Praha : VŠE, 1996. ISBN 80-7079-629-4. 124s.
DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. *Fundamentals of Human Resource Management*. [s.l.] : John Wiley&Sons, 2005. ISBN 0-471-65680-1. 206 s.

- ***Mentoring***

Mentoring je obdobou coachingu. Určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá svého rádce (mentora). Ten mu radí, usměrňuje a stimuluje ho.

- ***Counselling***

Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi nadřízeným a podřízeným či školitelem a školeným.

- ***Asistování***

Zaměstnanec je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a postupně se od něj učí pracovním postupům a pracovnímu chování do té doby, kdy je schopen vykonávat práci zcela samostatně.

- ***Pověření úkolem***

Je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Jeho práce je sledována.

- ***Rotace práce***

De Cenzo popisuje rotaci práce jako opakovaný přesun zaměstnanců na různorodé pozice v organizaci s cílem rozvíjet jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Rotace práce může probíhat na horizontální či vertikální úrovni.

- Horizontální rotace práce, tj. střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení.
- Vertikální rotace práce, tj. přemístování zaměstnance na jiný stupeň řízení.

- ***Pracovní porady***

Účastníci se během nich seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiného objektu zájmu. Dochází k výměně zkušeností, prezentaci názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšující informovanost pracovníků.

1.1.3.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště se často realizují ve školním režimu, jsou zaměřeny především na získávání a používání odborných znalostí. Vzdělávání pracovníci si osvojují nové znalosti a dovednosti ve vzdělávacích zařízeních či kurzech, ať už podnikových či mimopodnikových, v pracovní době či mimo ni.

Mezi představitele metod vzdělávání mimo pracoviště patří⁸:

- ***Přednáška***

Obvykle bývá zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

- ***Seminář***

Jedná se o obdobu přednášky spojenou s diskusí, avšak v semináři se vyskytuje oboustranný tok informací.

- ***Demonstrování (praktické, názorné vyučování)***

Zprostředkovává znalosti názorným způsobem za použití audio-vizuální techniky, počítačů, trenažérů apod.

- ***Případové studie***

Jedná se o oblíbenou a rozšířenou metodu vzdělávání zejména při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Spočívají ve skutečném nebo smyšleném vylíčení nějakého organizačního problému, který pak účastníci vzdělávání studují, snaží se problém diagnostikovat a navrhnout jeho řešení.

- ***Workshop***

Workshop, někdy nazýván jako skupinové cvičení, je jednou z variant případových studií. Problémy jsou v tomto případě řešeny týmově a z komplexního hlediska. Dá se říci, že se jedná o komplexní případové studie.

- ***Brainstorming***

Je variantou případových studií. Účastníci vzdělávání navrhuji způsoby řešení zadaného problému a společnou diskusí o navrhovaných řešeních se hledá optimální varianta.

- ***Simulace***

Jedná se o variantu ještě více zaměřenou na praxi a aktivní účast školených. Modelová situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušena na úroveň zvládnutelnou učícími se osobami. Problémem mohou být zábrany dospělých při zapojení do hry.

- ***Hraní rolí***

Metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Účastníci přebírají určité role a řeší různé situace, zejména z oblasti mezilidských vztahů.

- ***Assessment centre***

Moderní metoda bývá v češtině označována jako diagnosticko-výcvikový program. Účastník vzdělávání řeší úkoly a problémy, jež jsou náhodně generovány počítačem.

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vyd. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-0469-2. 800 s.

Po jejich vyřešení může vzdělávaný snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, které vytvořil počítač.

- ***Outdoor training (školení hrou)***

Jde o hry či akce spojené se sportovními výkony, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem, např. koordinovat nějakou činnost, komunikovat apod. Postup spočívá v zadání úkolu, který má podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž vedení se ujímá jeden účastník buď spontánně nebo je jím pověřen.

1.1.3.3 Metody vzdělávání používané jak na pracovišti, tak mimo pracoviště

Poslední skupinou metod jsou metody, které jsou na rozhraní metod používaných na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi tyto metody patří například projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů (tzv. e-learning) a mnoho dalších.

- ***Projekty***

Projekty jsou v hrubých rysech zadané úkoly, které mají účastníci vzdělávání za úkol dodělat. Povzbuzují vlastní nápady a iniciativu vzdělávaných osob.

- ***Studium odborné literatury***

Znalosti zaměstnanců lze do jisté míry zvýšit i tím, že jim poskytneme knihy, dokumenty či podnikovou literaturu a požádáme je, aby tyto písemnosti prostudovali a okomentovali je.

- ***Vzdělávání pomocí počítačů, tzv. e-learning***

Jedná se o metodu vzdělávání využívající pomocí počítačů. Formou interaktivních testů přístupných kdykoliv podle časových požadavků studenta je možné vzdělávání přizpůsobit konkrétním schopnostem a možnostem vzdělávaných. Dovoluje obousměrný tok informací, což je užitečné hlavně při ověření výsledků výuky.

V praxi je možné se setkat se spoustou dalších metod vzdělávání a jejich modifikacemi. Nelze jednoznačně říci, která metoda je nejlepší či nejúčinnější. V odborné literatuře lze nalézt nespočetné množství výhod i nevýhod každé metody. Při jejím výběru je třeba zohlednit konkrétní prostředí podniku, vlastnosti účastníka, finanční náročnost metody, jaké cíle mají být vzděláváním splněny a mnoho dalších faktorů.

1.2 Zákon o úřednících územních samosprávných celků

Zákon č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků nabył účinnosti 1. ledna 2003. Tato právní norma vychází ze zákoníku práce a upravuje právní postavení úředníků územních samosprávných celků, jejich povinnosti, pracovní poměr a otázky jejich vzdělávání. Na tento zákon navazují i prováděcí vyhlášky, především vyhláška č.511/2002 Sb.,o uznávání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků a vyhláška č. 512/2002 Sb., o zkouškách zvláštní odborné způsobilosti. Vzdělávání úředníků podle tohoto zákona je specifickým prohlubováním kvalifikace, obsah vzdělávání by tedy měl odpovídat sjednanému druhu práce. Účast úředníka na vzdělávání úředníků je výkonem práce, za který úředníkovi přísluší plat.

Úředníkem zmíněný zákon rozumí zaměstnance územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností. Může se jím stát pouze fyzická osoba, která je státním příslušníkem České republiky, případně cizí státní příslušník, který má v České republice trvalý pobyt. Základními předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka je dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a znalost českého jazyka.

Územním samosprávným celkem je obec a kraj a pro účely tohoto zákona též hlavní město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy.⁹ Správní činností zaměstnance je ta činnost, kterou se podílí na plnění úkolů územního samosprávného celku v samostatné nebo přenesené působnosti v oblasti veřejné správy podle zvláštních správních předpisů. Jedná se o činnosti, které vyžadují zvláštní odbornou způsobilost, ale i další činnosti na něž se vztahuje povinnost úředníka prohlubovat si kvalifikaci různými typy vzdělání uvedených v zákoně. Úřadem se pro účely tohoto zákona rozumí obecní úřad, městský úřad, magistrát statutárního města, magistrát územně členěného statutárního města, úřad městského obvodu nebo úřad městské části územně členěného statutárního města, krajský úřad, Magistrát hlavního města Prahy a úřad městské části hlavního města Prahy.¹⁰

Zmiňovaný zákon stanovuje okruhy zaměstnanců, pro které se tento zákon nevztahuje:¹¹

- zaměstnanci zařazení ve vlastních organizačních složkách územního samosprávného celku, které nemají právní subjektivitu,

¹⁰§1, zákon č.312/2002 Sb, o úřednících územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů

¹¹ §2, zákon č.312/2002 Sb, o úřednících územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů

- zaměstnanci zařazení jen ve zvláštních orgánech územního samosprávného celku,
- zaměstnanci, kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce.

Vedoucí úřadu musí mít nejméně tříletou praxi jako vedoucí zaměstnanec, nebo při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku, služebním poměru ke státu, nebo ve funkci člena zastupitelstva územního samosprávného celku.

Pracovní poměr se s úředníkem uzavírá zpravidla na dobu neurčitou, v případě potřeby lze však uzavřít i pracovní poměr na dobu určitou. Zákon dále vymezuje podmínky pro převedení na jinou práci, odvolání z funkce a uvádí všechna práva a povinnosti vyplývající z pracovní smlouvy. Podrobněji se zákon zabývá všemi typy povinného vzdělávání úředníků, včetně zkušební komise a podmínek udělování akreditace vzdělávacím institucím a programům.

1.2.1 Plán vzdělávání úředníka

Zákon o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů, ukládá územním samosprávným celkům povinnost sestavit každému úředníkovi individuální vzdělávací plán. Tento plán musí být zpracován nejpozději do jednoho roku od uzavření pracovního poměru úředníka. Hlavní náplní tohoto plánu je časový rozvrh prohlubování kvalifikace konkrétního úředníka, a to v rozsahu maximálně 18 dnů v průběhu následujících 3 let. Nejméně jednou za 3 roky musí být provedeno hodnocení plnění tohoto plánu a podle výsledků musí být provedena jeho případná aktualizace.

Plán vzdělávání by měl obsahovat základní údaje o úředníkovi, název pracovního místa, zařazení do organizační struktury úřadu, tj. oddělení či odboru, a stručná charakteristika jeho práce. Plán musí obsahovat všechny typy povinného prohlubování kvalifikace. Jedná se o informace o absolvování vstupního vzdělávání, průběžném vzdělávání, pro jaký druh správní činnosti má složenou zkoušku zvláštní odborné způsobilosti a v případě vedoucích úředníků či vedoucích úřadů musí obsahovat i informace o tomto typu vzdělávání.

1.2.2 Akreditace vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů

Dle zákona o úřednících územních samosprávných celků mohou zákonné prohlubování kvalifikace poskytovat pouze organizace akreditované Ministerstvem vnitra.

Prohlubování kvalifikace dle tohoto zákona mohou poskytovat pouze:¹²

- Právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávání dle zvláštního právního předpisu, již byla udělena akreditace.
- Příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra – Institut pro místní správu.
- Územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace.

Instituce, která chce získat akreditaci nebo chce akreditovat určitý vzdělávací program, musí vyplnit formulář pro žádost o akreditaci vzdělávací instituce či pro žádost o akreditaci vzdělávacího programu. Formuláře si instituce může stáhnout na stránkách Ministerstva vnitra.

Žádost se Ministerstvu předkládá ve dvou písemných vyhotoveních a zároveň v elektronické podobě. Součástí žádosti musí být dva odborné posudky vzdělávacího programu. Odborné posudky by měly obsahovat především posouzení cílů vzdělávání, posouzení obsahu vzdělávacího programu, posouzení seznamu lektorů, přehledu literatury, informace o posuzovateli a jeho podpis.¹³

Nepovinnou přílohou formuláře žádosti o udělení akreditace vzdělávací instituci je souhlas se zařazením vzdělávací instituce do informačního systému DAT CZ, což je centrální databáze vzdělávacích institucí, programů a termínů vzdělávacích akcí. Provozovatelem DAT CZ je Ministerstvo práce a sociálních věcí, které tímto způsobem pomáhá uživatelům, kteří si chtějí doplnit či rozšířit svou kvalifikaci a najít vhodnou vzdělávací akci ve svém regionu. Databázi využívají dva typy klientů. Jsou to především tzv. anonymní klienti, např. úřady práce či klienti, kteří sami hledají možnost rozšíření nebo prohloubení své kvalifikace. Neanonymními klienty jsou registrovaní uživatelé, kterými jsou samotné vzdělávací instituce nabízející různé semináře a vzdělávací akce.¹⁴

Jako svůj poradní orgán si Ministerstvo pro udělování akreditací zřizuje akreditační komisi, která je složena z odborníků v oblasti veřejné správy a zástupců krajů a obcí. Akreditační komise posoudí, zda byly splněny všechny podmínky pro udělení akreditace a zpracuje stanovisko k žádosti.

Seznam všech akreditovaných institucí a programů vede Ministerstvo vnitra a jsou k nahlédnutí na jeho internetových stránkách.

¹² §17, zákon č.312/2002 Sb, o úřednících územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů

¹³ Náležitosti odborného posudku dostupné na WWW < <http://www.mvcr.cz/clanek/doporuceni-pro-zpracovani-odbornych-posudku-ktere-jsou-soucasti-zadosti-o-akreditaci.aspx>>

¹⁴ Informace o databázi DAT CZ dostupné na WWW < <http://www.eu-dat.cz/>>

Akreditace vzdělávacích institucí i vzdělávacích programů jsou udělovány na dobu tří let, přičemž si držitel akreditace může před uplynutím této lhůty zažádat o její obnovení.

1.2.3 Rovnocennost vzdělání

Zákon o úřednících územních samosprávných celků také stanovuje, v jakých případech úředník nemusí absolvovat některé ze zákonem stanovených vzdělávání. Absolvovat vstupní vzdělávání úředníků, vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů v obecné části či prokazovat zvláštní odbornou způsobilost nemusí úředník, který absolvoval některý z bakalářských či magisterských oborů uvedených ve zvláštním prováděcím předpisu.

Prováděcím předpisem, který v přílohách obsahuje seznam bakalářských a magisterských programů, které jsou uznávané jako rovnocenné, je vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Posuzování rovnocennosti vzdělávání dle §33 zákona č.312/2002 Sb. provádí územní samosprávný celek.

1.3 Reforma veřejné správy

Vzhledem ke zvolenému tématu a s ním souvisejícím cílům práce je naprosto nezbytné zmínit se alespoň okrajově o reformě veřejné správy v ČR. Ta poznamenala bez rozdílu všechny oblasti veřejné správy, pozměnila pravomoci i povinnosti jednotlivých městských úřadů, čímž výrazně ovlivnila i požadavky kladené na jejich pracovníky. Díky reformě veřejné správy se úředníci museli naučit zvládat celou řadu činností, které od nich původně nikdo nepožadoval a růst nároků na schopnosti a dovednosti úředníků stále roste.

Proces reformy a modernizace veřejné správy v České republice byl založen na mnoha ekonomický, právních, sociálních a dalších pilířích. Jejich výsledkem byl významný přenos kompetencí a odpovědnosti z centrální na regionální a místní úroveň řízení. Jedním z důvodů nově přidělené legitimacy a zodpovědnosti lokálních a regionálních vlád za zabezpečování služeb veřejného sektoru je především předpoklad vyšší efektivity tohoto modelu oproti modelu centralizovanému. Přenos těchto pravomocí a zodpovědnosti na lokální a regionální úroveň však přináší, kromě jiného, i zvyšování zátěže místních a regionálních územně správních organizací za plnění nově získaných funkcí, ať přímo (financování služeb z rozpočtů) nebo nepřímo (partnerské dohody o zajištění statku nebo poskytnutí služby).¹⁵

¹⁵ WOKOUN, R., MATES, P. Management regionální politiky a reforma veřejné správy. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8, s. 309.

To má za důsledek nárůst výdajových nároků nižších územně samosprávných celků a snahu nalézt dosud nevyužívané možnosti tyto nově nabyté povinnosti financovat. Z tohoto důvodu jsou decentralizační procesy přenosu pravomocí na nižší územní samosprávné celky doprovázeny také přenosem větších či menších finančních pravomocí na tyto úrovně.

1.3.1 Proces reformy veřejné správy

Jak již bylo naznačeno v předchozím textu, hlavním cílem reformy byla postupná dekoncentrace státní moci a její přenesení na orgány, které působí co nejbližže občanům.

Proces reformy veřejné správy probíhal ve třech etapách:

- reforma územní veřejné správy
- reforma ústřední státní správy
- reforma modernizace způsobu výkonu veřejné správy

První dvě etapy, tedy reforma územní správy a reforma ústřední správy, byly završeny již v roce 2002.

V rámci první fáze reformy byly národní výbory na okresní úrovni nahrazeny okresními úřady a na krajské úrovni došlo k jejich definitivnímu zrušení. Nově vzniklo 14 vyšších územních samosprávných celků v podobě krajů, které začaly v plném rozsahu fungovat k 1.1.2001.

Dalším reformním krokem bylo zrušení okresních úřadů k 31.12.2002, dosavadních pilířů územní státní správy. Pravomoci okresních úřadů byly převedeny na územní samosprávné celky, tedy obce s rozšířenou působností a kraje, které od této chvíle vykonávají vedle samosprávy také státní správu v přenesené působnosti. Od 1.1.2003 tedy v České republice existuje 388 obcí s pověřeným obecním úřadem a 205 obcí s rozšířenou působností. Hlavním kritériem pro výběr nových obcí s rozšířenou působností byla jejich snadná dostupnost a velikost správního obvodu alespoň 15 000 obyvatel.

Cílem modernizace výkonu veřejné správy bylo zkvalitnit služby poskytované občanům, stejně tak jako zefektivnit právní regulaci této oblasti. Jako součást ústředního útvaru pro personální a vzdělávací činnosti ve státní správě vznikl roku 2001 Institut pro místní správu Praha s cílem sjednotit a zkvalitnit vzdělávání úředníků územně samosprávných celků, který do dnešního dne plní v oblasti vzdělávání úředníků zcela nezastupitelnou roli.

1.3.2 Kategorizace obcí

V současnosti existuje v České republice 6 244 obcí. Jednotlivé obce se od sebe liší především rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. Dle rozsahu v jakém je obec oprávněna vykonávat státní správu rozlišujeme 3 základní kategorie obcí:¹⁶

Prvním a nejnižším stupněm z hlediska pověření přenesenou působností (tedy státní správou) je obec „bez přívlastku“, tedy každá obec, neboť každá obec vykonává státní správu v určitém alespoň minimálním rozsahu.

Tento stupeň výkonu státní správy vykonává všech 6 244 obcí. Jedná se například o vybírání správních poplatků, organizaci místních voleb či evidenci obyvatel.

*Druhým, vyšším stupněm je obec s pověřeným obecním úřadem, tzv. obec II.stupně. Obecní úřad této obce vykonává státní správu nejen pro svou obec, ale i pro další obce ve správním obvodu, který je určen prováděcím právním předpisem.*¹⁷

Druhý stupeň výkonu státní správy vykonává již jen 388 obcí. Ty provádí výkon státní správy na svém správním obvodu v podobě stavebního úřadu, živnostenského úřadu, matriky, sociálních dávek či přestupků.

Třetím a zároveň nejvyšším stupněm z hlediska pověření obce je obec s rozšířenou působností, tzv. obec III.stupně.

Po zrušení okresních úřadů v rámci druhé etapy reformy veřejné správy převzaly zhruba 80% jejich pravomocí právě města s rozšířenou působností. Celkem je v současné době v České republice 205 obcí s rozšířenou působností a jejich výčet poskytuje zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. V hlavním městě Praze vykonávají přenesenou působnost až do rozsahu obce s rozšířenou působností i některé městské části. Nejvíce obcí s rozšířenou působností, celkem 26, se nachází na území Středočeského kraje. Nejvíce obyvatel má mezi obcemi s rozšířenou působností město Brno (376 172), naopak nejméně obec Stod v Plzeňském kraji (3 443). Pokud jde o počet obyvatel ve správním obvodu města, první místo zaujímá opět město Brno (376 172) a poslední je město Králíky (9 076).

Věcně je rozšířená působnost vymezena v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích i v mnoha dalších zákonech. Obce s rozšířenou působností vykonávají např.evidenci obyvatel, vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů, technických průkazů, evidenci motorových vozidel, udělování živnostenského oprávnění, výplatu sociálních dávek, sociálně

¹⁶ WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, ISBN 80-7201-547-8. s. 287.

¹⁷ Vyhláška Ministerstva vnitra č. 388/2002 Sb. o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností

právní ochranu dětí, péči o staré a zdravotně postižené, vodoprávní řízení, odpadové hospodářství a ochranu životního prostředí, státní správu lesů, myslivosti a rybářství nebo dopravu a silniční hospodářství.

1.4 Institut pro místní správu Praha

Institut pro místní správu Praha je příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra ČR za účelem zabezpečení úkolů státní správy v oblasti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Hlavní činnosti Institutu stanovené zákonem č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků jsou metodické řízení a koordinace oblasti zvláštní odborné způsobilosti včetně ověřování této způsobilosti zkouškou. Současně působí jako vzdělávací instituce, která poskytuje úředníkům ucelenou nabídku vzdělávacích programů pro prohlubování jejich kvalifikace. Činnosti Institutu lze tedy pomyslně rozdělit do dvou oblastí.

Do prvního okruhu činností, které zabezpečují činnosti při výkonu veřejné správy, především při zajištění vybraných působností výkonu státní správy na úseku vzdělávání úředníků podle výše uvedeného zákona, patří zejména následující:¹⁸

- Metodika a koordinace oblasti zvláštních odborných způsobilostí a průběžného vzdělávání navazujícího na zvláštní odborné způsobilosti.
- Ověřování zvláštní odborné způsobilosti zkouškou s celostátní působností.
- Jmenování jednotlivých zkušebních k ověření zvláštní odborné způsobilosti.
- Zajištění činnosti zkušebních komisí k ověření.
- Věda a výzkum zaměřený na zajištění aktuálnosti systému vzdělávání.
- Spolupráce se zahraničními vzdělávacími instituty a školami národního či státního charakteru.
- Vydavatelství a nakladatelství.
- Vypracování části Zprávy o stavu vzdělávání úředníků územních samosprávných celků za oblast zvláštních odborných způsobilostí.
- Vedení Seznamu odborníků na obecnou a zvláštní část zkoušky k ověření zvláštní odborné způsobilosti a zajištění jeho zveřejnění způsobem umožňující dálkový přístup.

¹⁸ INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU PRAHA *O Institutu* [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupný na WWW: < <http://www.institutpraha.cz/pusobnost>. >

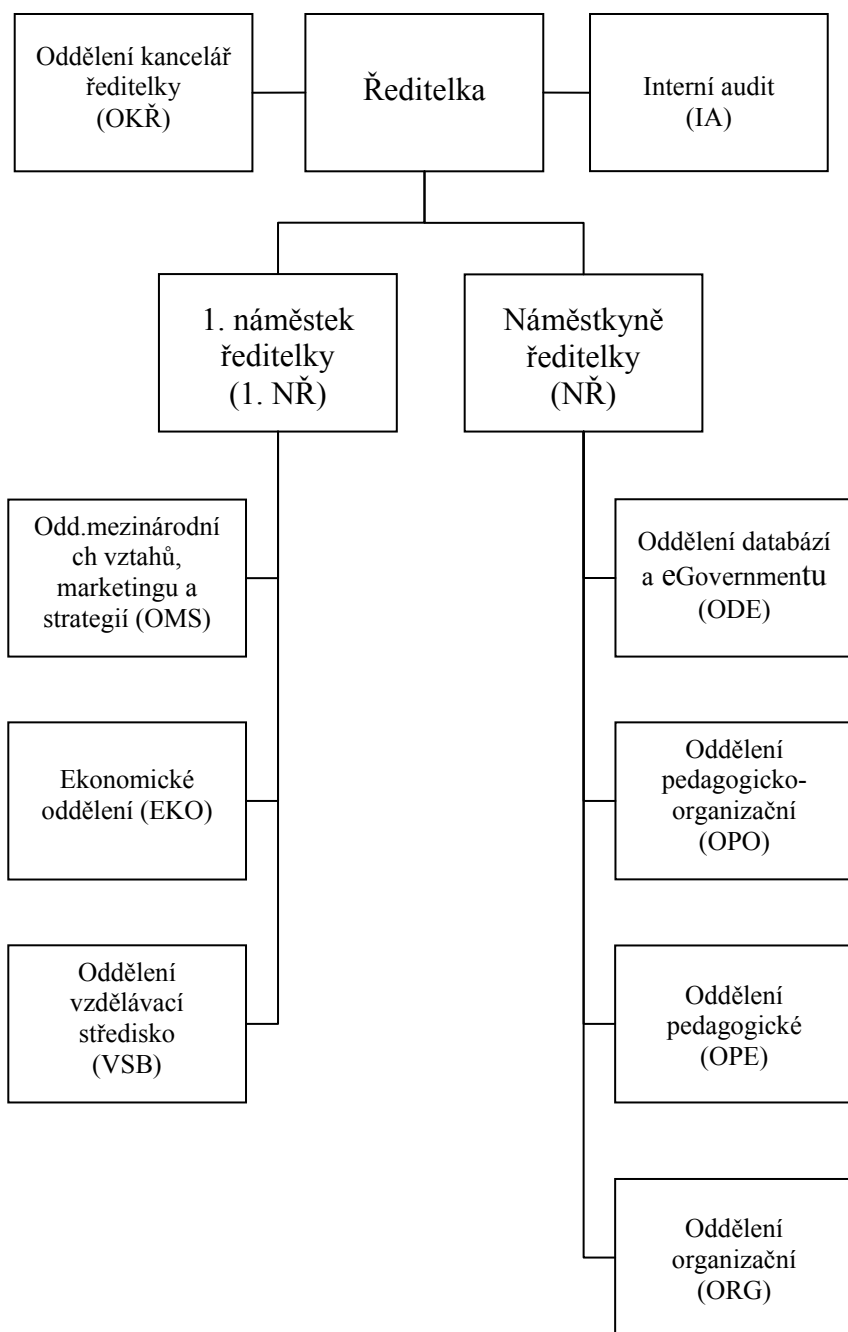
Druhý okruh působnosti Institutu tvoří především činnosti vyplývající z jeho role vzdělávací instituce. V rámci této působnosti připravují pracovníci Institutu a externí specialisté přes 500 vzdělávacích programů poskytujících všechny druhy prohlubování kvalifikace stanovené zákonem č.312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Při své funkci vzdělávací instituce plní Institut pro místní správu Praha především úkoly:¹⁹

- Tvorba vzdělávacích programů a zajištění jejich akreditování ze strany Ministerstva vnitra.
- Realizace prohlubování kvalifikace úředníků za podmínek a v rozsahu stanoveném zvláštním zákonem.
- Příprava obsahu studijní literatury.
- Vytvoření lektorského sboru a zajištění jeho trvalého vzdělávání.
- Zabezpečení docházkové i distanční formy vzdělávání.
- Tvorbu harmonogramu termínu příprav k ověření zvláštní odborné způsobilosti, kurzů průběžného vzdělávání, kurzů vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů a všech termínů řádných i opakovaných zkoušek k ověření zvláštní odborné způsobilosti

V souvislosti s probíhajícím procesem elektronizace veřejné správy plní v současné době Institut pro místní správu Praha i vybrané úkoly v oblasti vzdělávání v e-Governmentu.

Sídlem ředitelství Institutu je Dlážděná ulice č.6 v Praze. Samotné vzdělávací akce probíhají ve vzdělávacím středisku v Benešově a od listopadu 2006 také na pracovišti v Dlážděné ulici č.4 v Praze.

¹⁹ INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU PRAHA *O Institutu* [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupný na WWW: < <http://www.institutpraha.cz/pusobnost>. >



Obrázek 3: Organizační struktura Institutu pro místní správu Praha

Zdroj: INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU PRAHA *O Institutu* [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupný na WWW: < <http://www.institutpraha.cz/organizacni-struktura>.>

1.5 Elektronizace veřejné správy

Efektivní veřejná správa je hlavním cílem současné moderní a rozvíjející se společnosti. V současné době probíhá modernizace a elektronizace veřejné správy dle zákona č.300/2008Sb. o eGovernmentu, neboli zákona o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů.

Cílem procesu elektronizace veřejné správy je zpřístupnit informace orgánů státní správy a samosprávy občanům i sobě navzájem, a to pomocí moderních nástrojů, které jsou dnes k dispozici. Tento proces přináší celou řadu změn a mnoho nových postupů práce, které pracovníci veřejné správy musí ovládat. V současné době proto probíhá celá řada školení, které mají právě tyto dovednosti u úředníků zajistit. Obsah školení je většinou zaměřen na databázi CzechPOINTu, datové schránky a další funkcionality spojené se zkvalitněním práce s počítačem a internetem. Celou řadu vzdělávacích kurzů z této oblasti nabízí například již zmíněný Institut pro místní správu Praha. Na svých stránkách nabízí mnoho vzdělávacích aktivit, jak v prezenční, tak distanční formě studia. Po absolvování jednotlivých vzdělávacích kurzů budou všichni pracovníci veřejné správy schopni efektivně plnit veškeré požadavky spojené se zavedením eGovernmentu do veřejné správy.

1.5.1 eGON

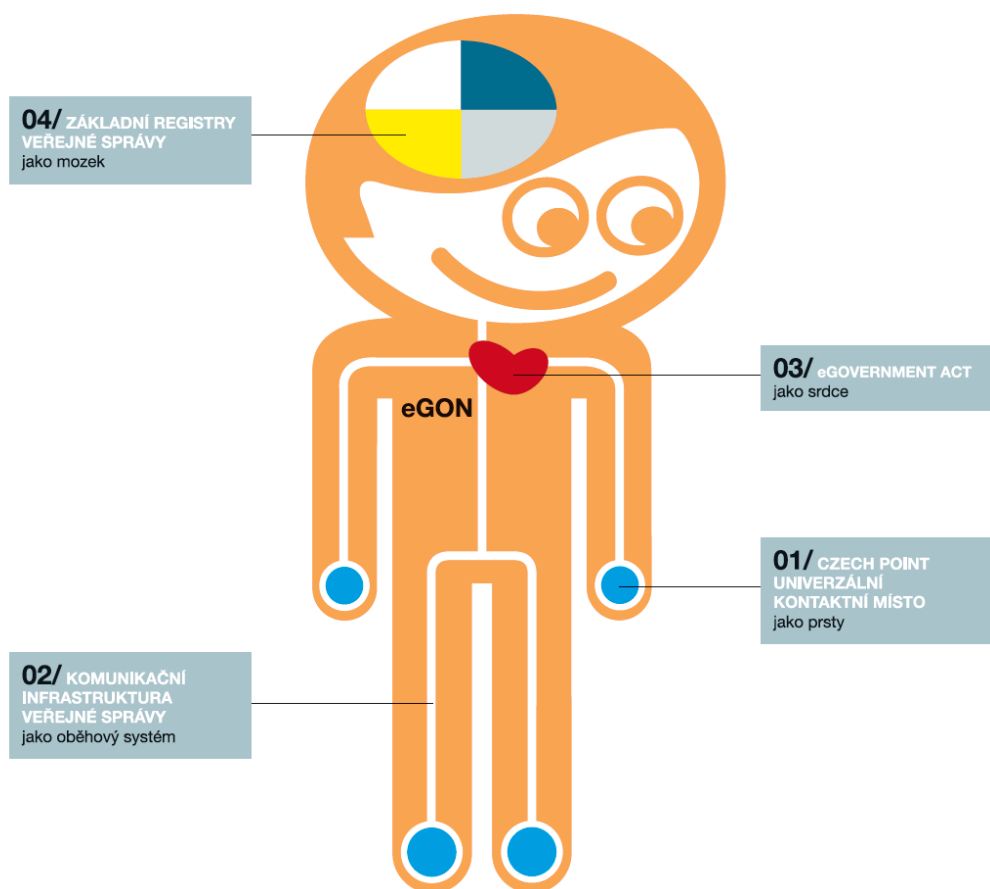
Egon lze zjednodušeně definovat jako zastřešující projekt elektronizace veřejné správy. Jedná se o symbol eGovernmentu a v přeneseném významu se jedná o živý organismus, ve kterém vše souvisí se vším a fungování jednotlivých částí se navzájem podmiňuje.

Soustavu eGONa tvoří:²⁰

- Prsty: Czech point – soustava snadno dostupných kontaktních míst
- Oběhový systém: KIVS - Komunikační infrastruktura veřejné správy zajišťující bezpečný přenos dat
- Srdce: Zákon o eGovernmentu – zákon o elektronických úkonech a autorizované konverzi č.300/2008Sb.

²⁰ INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU PRAHA *EGON vzdělávání* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný na WWW: <. <http://www.institutpraha.cz/egon> >

- Mozek: Základní registry veřejné správy - bezpečné a aktuální databáze dat o občanech a státních i nestátních subjektech



Obrázek 4: eGON

Zdroj: *EGON : Egovernment* . informační brožura Ministerstva vnitra ČR.. 2009. 6 s.

Panáčka eGONa lze popsat jako živý organismus: ²¹

- EGON umí chodit, k tomu mu dopomáhají jeho ruce a nohy, které představují kontaktní místa Czech Point.
- Díky KIVSu, tedy Komunikační infrastruktuře veřejné správy, mu funguje oběhová soustava a mohou po ní bezpečně obíhat data.
- Zákon 300/2008 Sb. zvaný též jako „zákon o eGovernmentu“ působí jako zázračná pumpa, která živí elektronickou komunikaci.
- Základní registry veřejné správy, které obsahují nepřehledné množství informací tvoří jakýsi mozek eGONa.

²¹ *EGON : Egovernment* . informační brožura Ministerstva vnitra ČR.. 2009. 7 s.

*Cílem eGovernmentu je moderní, přátelský a efektivní úřad, který znamená konec nekonečného čekání ve frontách na úřadech.*²² Přináší elektronickou komunikaci mezi občanem a státem, omezení vyplňování papírových formulářů a celkové propojení databáze veřejné správy.

1.5.1.1 Komunikace s úřady z jednoho místa

Czech Point lze vyjádřit také v nezkrácené verzi jako Český Podací Ověřovací a Informační Národní terminál. Jedná se o kontaktní místo veřejné správy, poskytující občanům ověřené údaje vedené v centrálních registrech. Díky Czech Pointu tedy mohou obecní úřady s rozšířenou působností, krajské úřady, notáři a další instituce vydávat výpisy z katastru nemovitostí, rejstříku trestů či živnostenského rejstříku.

Hlavním cílem Czech Pointu je zrychlení a zpřístupnění služeb občanům. Za tímto účelem se postupně vytváří rozsáhlá a snadno dostupná síť poboček Czech Pointů, která odbourává zdlouhavé cestování po úřadech a sjednocuje vyřizování různých záležitostí na jedno místo.

Czech POINTy v současnosti nabízejí:²³

- výpis z katastru nemovitostí
- výpis z obchodního rejstříku
- výpis z živnostenského rejstříku
- výpis z rejstříku trestů
- výpis z bodového hodnocení řidiče
- výpis ze seznamu kvalifikovaných dodavatelů
- podání podle živnostenského zákona
- podání do registru účastníků provozu modulu autovraků ISOH
- konverzi dokumentů z listinné do elektronické formy a naopak
- podání žádosti o zřízení datové schránky

²² *EGON : Egovernment* . informační brožura Ministerstva vnitra ČR. 2009. 7 s.

²³ MINISTERSTVO VNITRA ČR *eGON jako symbol eGovernmentu - moderního, přátelského a efektivního úřadu* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný na WWW: < <http://www.mvcr.cz/clanek/czech-point-kontaktni-mista-verejne-spravy.aspx>. >

Czech POINTy jsou dostupné:²⁴

- na obecních a městských úřadech
- na pobočkách České pošty
- na pobočkách Hospodářské komory ČR
- na českých zastupitelstvích v zahraničí
- u vybraných notářů
- nebo prostřednictvím e-shopu na www.czechpoint.cz

1.5.1.2 Komunikační infrastruktura veřejné správy

Komunikační infrastruktura veřejné správy neboli KIVS představuje sjednocení různých datových linek subjektů veřejné správy do jedné datové sítě. Jejím hlavním přínosem je tedy jednak zefektivnění služeb veřejné správy, ale i výrazné úspory. Budování Komunikační infrastruktury veřejné správy bylo zahájeno v roce 2007, tedy v době, kdy vedle sebe paralelně existovalo mnoho datových linek jednotlivých ministerstev a úřadů a každým rokem přibývaly další a další.

Hlavním cílem zavádění KIVS bylo vytvoření jednotné datové sítě, která poskytne bezpečné připojení a vysokou úroveň nabízených služeb. Dalším cílem bylo odstranění monopolu poskytovatelů datových služeb.

V blízké budoucnosti budou ke KIVSu připojena regionální technologická centra veřejné správy obsahující základní data o území, např. digitální mapa veřejné správy, sklad elektronických dokumentů veřejné správy nebo statistická data o území.

1.5.1.3 Zákon o elektronických úkonech a autorizované konverzi

Zákon o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, někdy též nazývaný jako zákon o eGovernmentu, nabyl účinnosti od 1. července 2009.

*Cílem zákona o eGovernmentu je vytvoření optimálních podmínek pro elektronickou komunikaci mezi úřady a občany i mezi úřady samotnými. Rovněž se jím umožní vedení elektronických spisů ve správních řízeních.*²⁵

Klíčovým prvkem pro provádění elektronických úkonů, tedy pro komunikaci s orgány veřejné moci, jsou tzv. datové schránky. Datové schránky jsou zákonem č.300/2008Sb.

²⁴ MINISTERSTVO VNITRA ČR *eGON jako symbol eGovernmentu - moderního, přátelského a efektivního úřadu* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný na WWW: < <http://www.mvcr.cz/clanek/czech-point-kontakti-mista-verejne-spravy.aspx>. >

²⁵ MINISTERSTVO VNITRA ČR *Komunikační infrastruktura veřejné správy* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný na WWW: < <http://www.mvcr.cz/clanek/ega-cili-zakon-o-egovernmentu.aspx>. >

definovány jako elektronická uložení, která slouží k doručování elektronických dokumentů od orgánů veřejné moci a k provádění úkonů vůči orgánům veřejné moci. Datové schránky zřizuje a spravuje Ministerstvo vnitra.

Ze zákona musí být datová schránka zřízena každému orgánu veřejné moci a každé právnické osobě. Fyzické osoby si tuto schránku mohou zřídit dobrovolně. Orgány veřejné moci jsou povinny posílat dokumenty adresátům přednostně do jejich datové schránky, mají-li ji zřízenou a subjekty, jimž schránka byla zřízena, mají povinnost si z ní tyto dokumenty vyzvedávat. Doručení dokumentu do datové schránky má z právního hlediska stejné účinky jako doručení do vlastních rukou. Datová schránka funguje na podobném principu jako běžná e-mailová schránka, ale systém odesílání a doručování je samostatný a s běžným e-mailovým provozem není funkčně propojen.

1.5.1.4 Základní registry veřejné správy

Jedním ze základních pilířů procesu elektronizace veřejné správy je vytvoření centrálních registrů veřejné správy, které by řešily dosavadní potíže související s nejednotností a neaktuálností klíčových databází. Proto také registry veřejné správy symbolizují eGONův mozek, bez něž by celé fungování eGovernmentu v České republice nebylo efektivní.

Zásadním krokem k fungování systému základních registrů bylo přijetí zákona č. 111/2009 Sb., o základních registrech a zákona č. 227/2009 Sb. Základní informační registry veřejné správy, které nahradí nejednotné databáze úřadů, budou po několikerém odložení naplno spuštěny pravděpodobně od 1. července roku 2012.

Registry budou zajišťovat aktuálnost veškerých uložených dat. Budou v nich obsaženy vždy aktuální referenční údaje a pouze ty budou moci úředníci pro svoji práci využívat. Dojde tak k odstranění roztržitosti velkého množství databází, které v současné době spravuje každá instituce samostatně, a data v nich jsou často chybná a zastaralá.

Základní registry budou celkem čtyři:

Registr obyvatel – ROB

Obsahuje aktuální referenční údaje o:²⁶

- všech občanech ČR,
- cizincích s povolením k pobytu v ČR,

²⁶ EGON: *Egovernment*. informační brožura Ministerstva vnitra ČR. 2009. 17 s

- občanech jiných států vedených v základních registrech
- mezi tyto údaje patří: jméno a příjmení, datum narození a úmrtí, odkaz do registru územní identifikace na místo a okres narození a úmrtí, odkaz do registru územní identifikace na adresu místa pobytu, státní občanství

Registr práv a povinností – RPP

Obsahuje seznam orgánů veřejné moci, působnost jednotlivých úřadů, některá práva a povinnosti fyzických a právnických osob. Základní registr práv a povinností je tvořen dvěma hlavními oblastmi:²⁷

- První vymezuje působnost orgánů veřejné moci, tedy uvádí, za co konkrétní úřad odpovídá.
- Druhá oblast popisuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob.

Registr osob – ROS obsahuje aktuální referenční údaje o:²⁸

- právnických osobách,
- podnikajících fyzických osobách,
- organizačních složkách státu (školy, nemocnice, charita)
- organizačních složkách zahraničních právnických osob

Registr územní identifikace, adres a nemovitostí – RÚIAN

V registru budou údaje o základních územních prvcích, jako jsou území státu, katastr či parcela, kraje, region soudržnosti, kraj, okres, správní obvod obce s rozšířenou působností a obce s pověřeným obecním úřadem, městský obvod a městská část ve statutárních městech a v hlavním městě Praze a mnoho dalších.

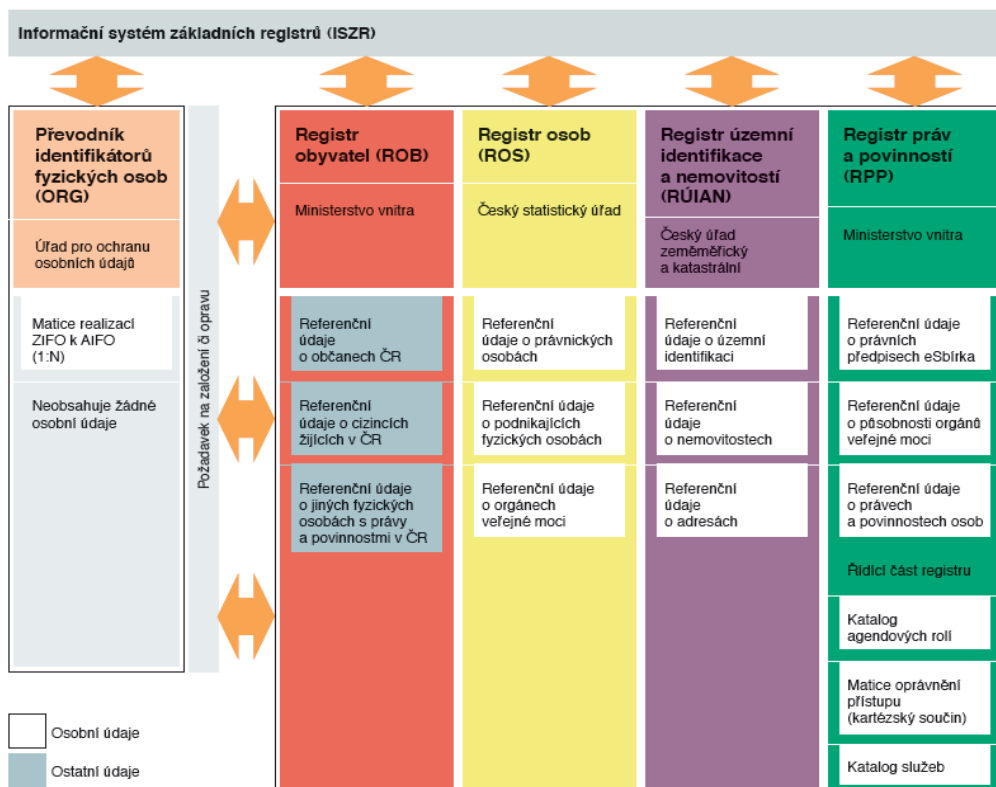
Registr územní identifikace, adres a nemovitostí bude také obsahovat údaje o územně evidenčních jednotkách - část obce a ulice a jiné veřejné prostranství. Data vedená o těchto jednotkách budou identifikační (kód, název) a lokalizační (definiční bod, hranice). Registr vznikne ze stávajících informačních systémů vedených Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, Českým úřadem zeměměřičským a katastrálním, Českým statistickým úřadem a Ministerstvem vnitra ČR. Po jeho naplnění některé z těchto zdrojů zaniknou, jiné omezí nebo změni zpracování a používání.²⁹

²⁷ EGON : Egovernment . informační brožura Ministerstva vnitra ČR. . 2009. 19 s

²⁸ EGON : Egovernment . informační brožura Ministerstva vnitra ČR. . 2009. 16 s

²⁹ EGON : Egovernment . informační brožura Ministerstva vnitra ČR. . 2009. 19 s

Důležitým prvkem této soustavy registrů bude převodník identifikátorů fyzických osob - ORG, který bude v kompetenci Úřadu pro ochranu osobních údajů. ORG bude jedinou složkou, která dokáže přepočítat agendové identifikátory jednoho registru pro druhý. Obrázek 5 zobrazuje celý informační systém základních registrů veřejné správy.



Obrázek 5: Systém základních registrů veřejné správy

Zdroj: EGON : *Government* . informační brožura Ministerstva vnitra ČR. 2009. 20 s

2 Typy vzdělávání ve veřejné správě

Zákon č.312/2002 Sb. „o úřednících územních samosprávných celků, ukládá každému úředníkovi vykonávajícímu správní činnosti povinné prohlubování kvalifikace v následujících čtyřech typech vzdělávání:

- Vstupní vzdělávání.
- Průběžné vzdělávání.
- Zvláštní odborná způsobilost.
- Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

Pro všechny typy vzdělávání platí, že je úředník musí absolvovat u institucí akreditovaných Ministerstvem vnitra ČR, přičemž absolvovat může jen vzdělávací program, pro který má instituce udělenou akreditaci.

2.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je zaměřeno na nové úředníky územních samosprávných celků, kteří prvně vstupují do veřejné správy. Jedná se tedy o vzdělávání, jehož cílem je získání informací a znalostí o veřejné správě obecně, ale také o činnosti konkrétního úřadu, na němž bude úředník svou práci vykonávat.

Vstupní vzdělávání zahrnuje:³⁰

- znalosti základů veřejné správy, obecných zásad organizace a činnost veřejné správy,
- základy veřejného práva,
- základy veřejných financí,
- základy evropského správního práva,
- znalosti komunikačních technologií,
- základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,
- práva a povinnosti úředníka včetně etického kodexu,
- komunikační, organizační a další dovednosti nutné k pracovnímu zařazení úředníka,

³⁰ § 19 zákona č.312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů

Vstupní vzdělávání musí absolvovat všichni nově přijatí zaměstnanci a ukončit jej do tří měsíců od vzniku jejich pracovního poměru, tedy ve zkušební době. Ministerstvo vnitra stanovilo optimální rozsah vstupního vzdělávání na 40 vyučovacích hodin a vzorový vzdělávací program je rozdělen na šest závazných modulů s doporučenou časovou dotací a další rozšiřující vzdělávací moduly. Tyto moduly nejsou míněny jako povinné a je možno je zařadit do průběžného vzdělávání (dle § 20 zákona č. 312/2002 Sb.). *Rozsah a obsah vstupního vzdělávání zpravidla určuje vedoucí personálního útvaru po dohodě s vedoucím úředníkem, do jehož působnosti bude nový pracovník zařazen.* Při zpracování konkrétního rozsahu a obsahu vzdělávání zaměstnanec se vychází z jeho dosaženého odborného vzdělání zaměstnanec, z jeho dosavadní odborné praxe a také jeho praktických dovedností a znalostí. Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělání pořádala.

2.1.1 Vzdělávací moduly základní (povinné) části vstupního vzdělávání

Vzdělávacími moduly základní části vstupního vzdělávání jsou Právo, Veřejná správa v ČR, Organizace a řízení správního úřadu, Veřejná ekonomika a finance, Informatika, bezpečnost a ochrana zdraví.

Vzdělávací modul Právo

Cílem prvního modulu je seznámit úředníky teoretickými i praktickými základy práva. Modul se zaměřuje na tvorbu právních předpisů a organizačních norem, dále přináší základy práv ústavního, správního, hospodářského a finančního. Časový rozsah tohoto modulu je stanoven na 8 hodin. Doporučeným lektorem je vedoucí právního útvaru příslušného správního úřadu a doporučeným způsobem ukončení tohoto modulu je písemný test.

Osnova modulu je následující:³¹

- 1) Úvod do studia práva
- 2) Tvorba právních předpisů a norem
- 3) Základy ústavního práva a státovědy
- 4) Základy správního práva

³¹ Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, Metodický pokyn Ministerstva vnitra ČR, 2002, 5 s.

- 5) Základy hospodářského a finančního práva
- 6) Civilněprávní a trestněprávní odpovědnost ve veřejné správě
- 7) Kontrola ve veřejné správě

Vzdělávací modul Veřejná správa v ČR

Cílem vzdělávacího modulu Veřejná správa v ČR je seznámit úředníky s postavením, principy a organizací veřejné správy. Časový rozsah tohoto modulu je 6 hodin. Doporučeným ukončením modulu je řízený pohovor. Vhodným lektorem je ředitel Krajského úřadu popřípadě tajemník obce.

Osnova vzdělávacího modulu:³²

- 1) Veřejná správa v ČR
- 2) Veřejná politika
- 3) Reformní procesy ve veřejné správě v ČR
- 4) Občan a veřejná správa
- 5) Etický kodex veřejné správy

Vzdělávací modul Organizace a řízení správního úřadu

Tento modul seznamuje nově nastupující zaměstnance s předpisy o organizaci a řízení správního úřadu. Modul je vhodné ukončit po 8 hodinách řízeným pohovorem. Lektorem tohoto modulu by měl být vedoucí personálního nebo organizačního útvaru správního úřadu.

Osnovu modulu tvoří následující témata:³³

- 1) Legislativní vymezení správního úřadu (zákon o hlavním městě Praze, o krajích, o obcích).
- 2) Organizační řád, statut správního úřadu a další předpisy.
- 3) Vymezení kompetencí s ohledem na pracovní zařazení zaměstnance.
- 4) Spisový řád, vedení protokolu, elektronické zpracování dokumentů, archivace.
- 5) Praktické znalosti a dovednosti (vyplňování cestovních příkazů, výkazů o pracovní době).

³² Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, Metodický pokyn Ministerstva vnitra ČR, 2002, 6 s.

³³ Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, Metodický pokyn Ministerstva vnitra ČR, 2002, 6 s.

- 6) Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně zákonů.

Vzdělávací modul Veřejná ekonomika a finance

Hlavním cílem tohoto modulu je seznámit zaměstnance se základními pojmy z oblasti veřejné ekonomie a veřejných financí, vymezení pojmů o kontrole veřejných financí, veřejném rozpočtu a problematice veřejných zakázek. Časový rozsah tohoto modulu byl stanoven na 8 hodin a doporučeným lektorem je vedoucí finančního odboru či tajemník úřadu. Modul by měl být zakončen písemným testem.

Celková osnova tohoto modulu vypadá následovně:³⁴

- 1) Základní pojmy ekonomie a veřejného sektoru.
- 2) Základní pojmy veřejných financí.
- 3) Veřejné rozpočty – tvorba, schvalovací procesy, finanční řízení analýza a kontrola.
- 4) Problematika veřejných zakázek.
- 5) Problematika korupce ve veřejné správě a jejímu předcházení.

Vzdělávací modul Informatika

Časový rozsah tohoto modulu je stanoven na 6 hodin. Během nich by se účastník kurzu měl seznámit se základy počítačové gramotnosti. Po absolvování kurzu bude schopen ovládat úpravy textů v textovém editoru, práci s grafy, s databázemi a podobně. Současně se seznámí s informačním systémem veřejné správy a problematikou ochrany dat v této oblasti. Doporučeným lektorem pro tento modul je pracovník útvaru informatiky. Ověření znalostí po absolvování kurzu probíhá praktickou činností u počítače.

³⁴ Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, Metodický pokyn Ministerstva vnitra ČR, 2002, 7 s.

V průběhu tohoto modulu se účastníci seznámí s následujícími okruhy:³⁵

- 1) Základy počítačové gramotnosti – MS Word, Excel.
- 2) Internet – MS Explorer, elektronická pošta.
- 3) Informační systém ve veřejné správě.
- 4) Ochrana dat v elektronické podobě.

Vzdělávací modul Bezpečnost a ochrana zdraví

Cílem tohoto modulu je seznámit zaměstnance úřadu s problematikou bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Modul obsahuje i informace o životním prostředí a jeho ochraně. Kurz je absolvován po 4 hodinách a ukončení by mělo být provedeno řízeným pohovorem. Lektorem by měl být pracovník příslušného orgánu státní správy či bezpečnostní pracovník

Osnova tohoto vzdělávacího modulu:³⁶

- 1) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (hlava 5 Zákoníku práce, § 132-138 a navazující právní předpisy).
- 2) Povinnost zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnanců.
- 3) Pracoviště, pracovní prostředí, prevence.
- 4) Organizace práce a pracovní postupy z hlediska bezpečnosti práce.
- 5) Životní prostředí a jeho ochrana.

2.1.2 Doplnující (nepovinné) vzdělávací moduly

V rámci vstupního vzdělávání lze mimo povinných modulů absolvovat i tzv. doplňující vzdělávací moduly. Ty, pokud nejsou absolvovány v rámci vstupního vzdělávání, mohou být zahrnuty do vzdělávání průběžného. Mezi tyto nepovinné vzdělávací moduly patří vzdělávací modul Evropská unie, modul Management a komunikace a modul poskytující speciální jazykovou přípravu.

³⁵ Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, Metodický pokyn Ministerstva vnitra ČR, 2002, 8 s.

³⁶ Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, Metodický pokyn Ministerstva vnitra ČR, 2002, 9 s.

Vzdělávací modul Evropská unie

Cílem tohoto rozšiřujícího modulu je seznámit zaměstnance s principy, fungováním a hlavními dokumenty Evropské unie včetně problematiky jejího rozšiřování. Modul by měl být zakončen písemným testem po 12 hodinách výuky. Lektorem tohoto modulu by měl být pracovník, který absolvoval vyšší typ školení v záležitostech EU.

Osnova vzdělávacího modulu Evropská unie je následující:³⁷

- 1) Historie evropské integrace, národní versus nadnárodní zájmy, politické a ekonomické faktory.
- 2) Význam Maastrichtské a Amsterodamské smlouvy.
- 3) Jednotný trh, volný pohyb výrobků, služeb, osob, kapitálu, společné politiky EU, hospodářská a měnová unie, regionální politika EU, podpůrné fondy EU.
- 4) Instrukce EU, rozhodovací proces v EU a subsidiarita.
- 5) Mezinárodní právo jako zdroj právních standardů, základní pojmy evropského práva.

Vzdělávací modul Management a komunikace

Absolvováním tohoto modulu si zaměstnanec osvojí techniky verbální i neverbální komunikace, dovednost předcházet konfliktům, naučí se základy asertivního chování a techniky týmové práce včetně problematiky vztahu úředník – občan. Časový rozsah modulu je stanoven na 6 hodin a lektorem by měl být vedoucí pracovník sekretariátu či externí lektor.

Modul by měl být zakončen řízeným pohovorem a jeho osnova je následující:³⁸

- 1) Základy praktické psychologie, trénink komunikačních dovedností, styk s veřejností.
- 2) Základní principy řízení.
- 3) Etický kodex pracovníka veřejné správy.
- 4) Základní principy společenského chování a jednání.

³⁷ Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, Metodický pokyn Ministerstva vnitra ČR, 2002, 10 s.

³⁸ Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, Metodický pokyn Ministerstva vnitra ČR, 2002, 11 s.

Vzdělávací modul Speciální jazyková příprava

Cílem tohoto modulu je upevnit jazykové znalosti zaměstnance, které získal během předchozího studia včetně zvládnutí odborné terminologie z oblasti veřejné správy.

Konkrétní rozsah modulu je stanoven až po dohodě se zaměstnancem. Stejně tak časový rozsah není předem stanoven, je určen především schopnostmi a znalostmi pracovníka samotného.

Lektorem bývá ve většině případů externí pracovník, zejména v případech, jedná-li se o zaměstnance, který bude vykonávat činnosti vyžadující odbornou terminologii

2.2 Průběžné vzdělávání

Oblast průběžného vzdělávání je zcela v působnosti územních samosprávných celků. Úřad si sám určuje, na jaké formy vzdělávání své zaměstnance vyšle a kolik finančních prostředků na tento účel vynaloží.

Prostřednictvím tohoto typu vzdělávání je zajištěna aktuálnost znalostí a dovedností zaměstnanců územních samosprávných celků. Jedná se o vzdělávání reagující na přijetí nových právních předpisů, zejména na novelizace či jiné úpravy právních předpisů. Povinnost účastnit se průběžného vzdělávání se vztahuje i na vedoucí úředníky.

Zákon o úřednících člení průběžné vzdělávání na prohlubující, aktualizací a specializační, zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí.

Průběžné vzdělávání je realizováno pomocí kurzů a délka tohoto vzdělávání musí plnit časový rozsah 18 dnů v průběhu 3 let. O účasti pracovníka na průběžném vzdělávání rozhoduje vedoucí úřadu s ohledem na potřeby úřadu a plán vzdělávání daného úředníka. Oproti zvláštní odborné způsobilosti není průběžné vzdělávání zakončeno zkouškou, ale osvědčením o absolvování daného vzdělávání.

2.2.1 Prohlubující vzdělávání

Prohlubující vzdělávání by mělo navazovat na vstupní vzdělávání, ale především na získanou zvláštní odbornou způsobilost a vzdělávání vedoucích úředníků. Účastník tohoto typu vzdělávání si prohloubí získané znalosti a dovednosti, které následně využije při výkonu správních činností.

2.2.2 Aktualizační vzdělávání

Při aktualizačním vzdělávání absolvují úředníci vzdělávací programy, které reagují na změny, týkající se konkrétních činností, které úředník vykonává. Jedná se především o změny legislativní, změny v regionální nebo celostátní koncepci příslušné oblasti či změny metodické. Všechny tyto změny by měl úředník znát, aby mohl kvalitně vykonávat svou práci.

2.2.3 Specializační vzdělávání

Specializační vzdělávání má většinou dlouhodobější charakter a je určeno konkrétní skupině úředníků. Touto vybranou skupinou může být například skupina vedoucích úředníků.

Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů. Součástí průběžného vzdělávání není zkouška. Účast na kurzu, který je součástí průběžného vzdělávání, se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.

2.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zvláštní odborná způsobilost je souhrnem znalostí a dovedností potřebných pro výkon vybrané správní činnosti stanovené vyhláškou Ministerstva vnitra ČR č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.³⁹

Okruh správních činností, které může úředník vykonávat až po prokázání zvláštní odborné způsobilosti, stanovuje vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků.

Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část.

- 1) **Obecná část** zajišťuje 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.

³⁹ INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU PRAHA *Druhy prohlubování kvalifikace* [online]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný na WWW: < <http://www.institutpraha.cz/druhy-prohlubovani-kvalifikace>. >

- 2) **Zvláštní část** zajišťuje znalost právních předpisů upravujících působnost orgánů územních správních úřadů v rozsahu příslušné správní činnosti a schopnost její aplikace.

Zvláštní odborná způsobilost se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Zkouška je hodnocena klasifikačními stupni vyhověl či nevyhověl. V případě, že úředník vyhověl, obdrží do 15 dnů osvědčení o vykonání zkoušky k ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Osvědčení nelze vydat úředníkovi, který byl hodnocen klasifikačním stupněm nevyhověl v obou částech zkoušky, tedy v obecné i zvláštní části. Výjimkou jsou některé případy, kdy z ustanovení zákona vyplývá, že úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost jen z obecné části nebo jen ze zvláštní části.

To se týká např. vedoucích úřadu či úředníků, kterým bylo pro určitou část zvláštní odborné způsobilosti uznána rovnocennost vzdělání.

Pokud úředník u zkoušky nevyhověl, má možnost ji dvakrát opakovat, a to nejdříve po uplynutí 30 dnů a nejdéle do 90 dnů ode dne konání první neúspěšné zkoušky. V případě, že se úředník k opakované zkoušce bez řádné omluvy nedostaví, případně od této zkoušky odstoupí, je podle vyhlášky č.512/2002Sb., o zvláštní odborné způsobilosti, ohodnocen klasifikačním stupněm nevyhověl.

Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání zvláštní odborné způsobilosti předpokladem.⁴⁰

2.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Vzdělávání vedoucích úředníků je dle §27 zákona č.312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků, povinné. Vzdělávání vedoucích úředníků zahrnuje obecnou a zvláštní část.

Obecná část zajišťuje znalosti v oblasti řízení úředníků, tedy oblast řídicích schopností příslušného vedoucího úředníka. Do této části jsou zařazeny zejména dovednosti a znalosti z oblasti managementu, marketingu, kontroly, plánování a organizace práce, které jsou předpokladem správného výkonu manažerské funkce jednotlivých vedoucích úředníků.

⁴⁰ § 21, zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů

Zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech stanovených prováděcím právním předpisem vykonávaných podřízenými úředníky. Vedoucí úředník i vedoucí úřadu jsou povinni se zúčastnit vzdělávání vedoucích úředníků pouze jednou. Pokud se po ukončení vzdělávání změní pracovní zařazení vedoucího úředníka, který začne řídit úředníky vykonávající i jiné správní činnosti než ty, o nichž získal přehled v rámci vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů, není již povinen opakovat toto vzdělávání.

Úředník, který se účastnil vzdělávání vedoucích úředníků podle tohoto zákona a jehož náklady hradil územní samosprávný celek, je povinen setrvat po ukončení tohoto vzdělávání v pracovním poměru k tomuto územnímu samosprávnému celku po dobu 3 let. Pokud takový úředník s územním samosprávným celkem rozváže pracovní poměr dříve než po uplynutí 3 let od ukončení vzdělávání, je vedoucí úředník povinen uhradit územnímu samosprávnému celku náklady s tímto vzděláváním spojené.

3 Vzdělávání úředníků na Městském úřadě Přelouč

3.1 Městský úřad Přelouč

Městský úřad Přelouč je výkonným orgánem města⁴¹ a je tvořen starostkou, místostarostou, tajemníkem a dalšími zaměstnanci úřadu.⁴² Postavení a působnost Úřadu včetně jeho vztahů k orgánům města upravuje zákon č. 128/2000Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů a zvláštní právní předpisy. Městský úřad Přelouč je úřad obce s rozšířenou působností, tedy úřadem tzv. trojkové obce. Úřad plní v oblasti samostatné působnosti úkoly zadané zastupitelstvem nebo radou města a pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. *Do samostatné působnosti obce patří zejména záležitosti týkající se uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku. Přenesená působnost obcí je dekoncentrovaná státní správa svěřená obcím zákony na základě čl. 105 Ústavy ČR.*⁴³ V oblasti přenesené působnosti vykonává městský úřad státní správu s výjimkou věcí, které spadají do působností jiných orgánů města.

V čele úřadu stojí starostka města. Zastupuje město a je volena zastupitelstvem města z řad svých členů. Zastupitelstvu se také za výkon své funkce zodpovídá.

Starostka jmenuje a odvolává tajemníka úřadu. Ten je zaměstnancem města a je odpovědný starostce za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti. Zároveň řídí a kontroluje činnost zaměstnanců města zařazených do úřadu.

Pro jednotlivé úseky činností Městského úřadu jsou zřízeny odbory a oddělení, v nichž jsou začleněni zaměstnanci Městského úřadu. Odbory a oddělení zřizuje a ruší Rada města. V Přelouči existuje v současné době 8 odborů. Vedoucí odboru řídí a kontroluje činnost pracovníků úřadu zařazených do jeho odboru a odpovídá tajemníkovi za činnost daného odboru. Celkový počet zaměstnanců Městského úřadu v současné době činí 88 osob (z toho 83 zaměstnanci jsou úředníci).

Zastupitelstvo města je vrcholným orgánem města a skládá se z 21 členů zastupitelstva zvolených v komunálních volbách. Termíny zasedání Zastupitelstva jsou vyvěšeny na úřední desce a tato zasedání jsou veřejně přístupná. Zastupitelstvo zřizuje jako své iniciativní

⁴¹ Příloha 1: Základní údaje o městě Přelouč

⁴² Příloha 2: Organizační struktura orgánů města Přelouč

⁴³ PRŮCHA, P. a kol. Jak řídit kraj, město, obec: Právo, Normotvorba, Veřejný pořádek: Rukověť' uzemní samosprávy I. díl. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-2954-4. s. 12.

a kontrolní orgány výbory zastupitelstva, které plní úkoly zadané Zastupitelstvem. Na Městském úřadě Přelouč jsou zřízeny výbory finanční, kontrolní a majetkový.

Rada města je tvořena 7 členy zvolenými z řad Zastupitelstva. Členy Rady jsou starostka, místostarosta a dalších 5 členů. Rada je výkonným orgánem města v oblasti samostatné působnosti a ze své činnosti odpovídá Zastupitelstvu města. V oblasti přenesené působnosti přísluší radě města rozhodovat jen, stanoví-li tak zákon.

Rada města plní funkci zřizovatele a zakladatele vůči těmto právnickým osobám: ⁴⁴

- Dům dětí a mládeže,
- Kulturní služby města,
- Mateřská škola, Kladenská ulice
- Mateřská škola, ulice Za Fontánou,
- Městská knihovna,
- Školní jídelna,
- Technické služby města,
- Základní škola praktická,
- Základní škola, Masarykovo náměstí,
- Základní škola, Smetanova ulice,
- Základní umělecká škola

Rada města zřizuje jako své iniciativní a poradní orgány Komise rady města. Jejich činnost se řídí zákonem o obcích a jednacím řádem schváleným radou města. V Přelouči jsou zřízeny komise SPOZ⁴⁵, školská a kulturní, sportovní, bezpečnostní a dopravní, komise pro rozvoj města a komise sociálně zdravotní.

⁴⁴ MĚSTO PŘELOUČ *Historie města* [online]. [cit. 2010-02-20]. Dostupný na WWW:

<http://www.mestoprelouc.cz/vismo/osnova.asp?u=13456&id_org=13456&id_osnovy=19909&p1=19509>

⁴⁵ Komise sboru pro občanské záležitosti

3.2 Vzdělanostní struktura zaměstnanců MěÚ Přelouč

Vzdělání je jedním z klíčových kritérií, podle kterých si Městský úřad vybírá z uchazečů na určitou pozici. Kritérium vzdělání je zpravidla doplněno dalšími požadavky, především požadavkem určité praxe uchazeče o zaměstnání. Vzdělanostní struktura zaměstnanců přeloučského úřadu je velmi pestrá. Lze tu nalézt zaměstnance se základním, ale i vysokoškolským vzděláním.

Vzdělanostní struktura zaměstnanců zahrnuje dosažené vzdělání všech pracovníků MěÚ Přelouč, tedy nejen úředníků, ale obsahuje také dosažené vzdělání uklízeček, správce sportovní haly, správce autobusového nádraží či koordinátora veřejné služby.

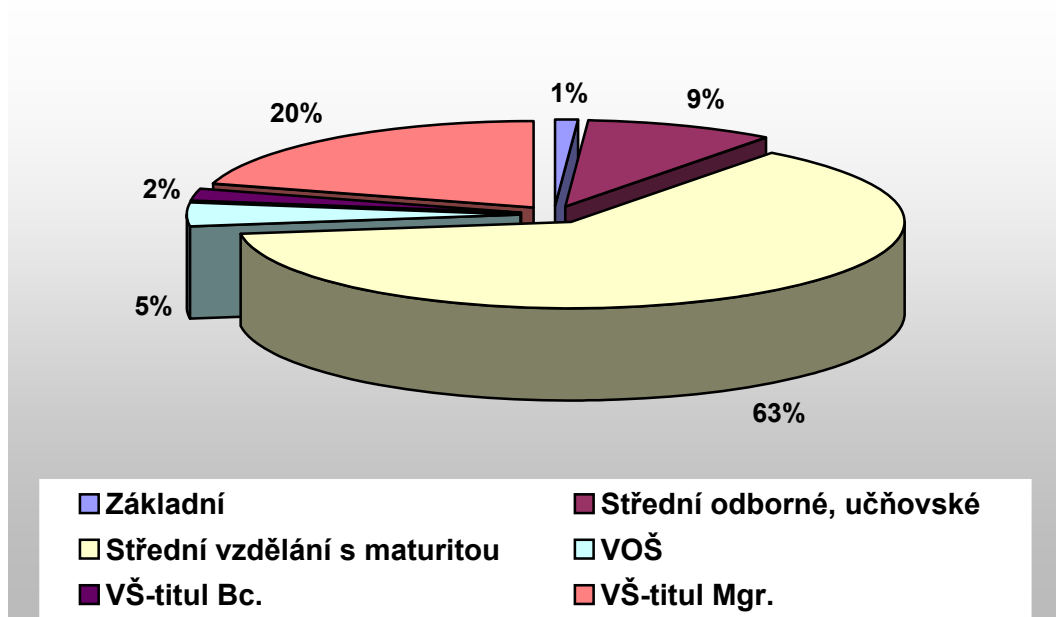
Strukturu zaměstnanců Městského úřadu Přelouč dle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje tabulka 1. Z tabulky vyplývá, že jednoznačně nejpočetněji je zastoupena skupina zaměstnanců se středním vzděláním. Jedná se o střední vzdělání odborné i všeobecné zakončené maturitní zkouškou.

Tabulka 1: Vzdělanostní struktura zaměstnanců Městského úřadu Přelouč

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců	
	v číslech	v %
<i>Základní</i>	1	1,14
<i>Střední odborné, učňovské</i>	8	9,09
<i>Střední vzdělání s maturitou</i>	55	62,50
<i>VOŠ</i>	4	4,55
<i>VŠ – bakalářský studijní program</i>	2	2,27
<i>VŠ – magisterský studijní program</i>	18	20,45
<i>Celkem zaměstnanců úřadu</i>	88	100%

Zdroj: Vlastní zpracování dat MěÚ Přelouč

Rozdělení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání přehledně znázorňuje obrázek 6 : Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání na MěÚ Přelouč. Nejpočetnější skupina, tedy skupina pracovníků se středním vzděláním s maturitou, představuje 63% celkového počtu zaměstnanců. Naopak základní vzdělání představuje pouhé 1% z celku.



Obrázek 6: Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání na MěÚ Přelouč

Zdroj: vlastní zpracování dat MěÚ Přelouč

Se vzděláním pracovníků úzce souvisí i jejich zařazování do platových tříd podle zákona č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Zákon uvádí 16 platových tříd, do kterých může být úředník zařazen, společně s podmínkami, které musí daný úředník splnit, aby byl k příslušné platové třídě přiřazen. Jedná se zejména o kvalifikační požadavky, především o stupeň dosaženého vzdělání.

Tabulka 2 s názvem Kvalifikační předpoklady pro zařazení úředníků do platových tříd uvádí, jakého vzdělání musí pracovník úřadu dosáhnout, aby byl zařazen do konkrétní platové třídy dle zákona č.564/2006 Sb.

Zaměstnanci Městského úřadu Přelouč jsou v současné době rozděleni do 12 z celkového počtu 16 platových tříd. Žádný zaměstnanec Úřadu nesplňuje podmínky nutné pro zařazení do platových tříd 13 až 16, proto zůstávají tyto třídy neobsazené.

Tabulka 2: Kvalifikační předpoklady pro zařazení úředníků do platových tříd

Platová třída	Požadované vzdělání
1.	základní vzdělání nebo základy vzdělání
2.	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3.	střední vzdělání
4.	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5.	střední vzdělání s výučním listem
6.	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7.	střední vzdělání s maturitní zkouškou
8.	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9.	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10.	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
12.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
14.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
15.	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
16.	vysokoškolské vzdělání - magisterský studijní program nebo doktorský studijní program.

Zdroj: Zákon č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

3.3 Vzdělávání úředníků Městského úřadu Přelouč⁴⁶

Vzdělávání úředníků městského úřadu Přelouč probíhá dle již zmíněného zákona č.312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a je rozděleno na vstupní, průběžné a zvláštní odbornou způsobilost. U vstupního a průběžného vzdělávání je účast úředníka povinná, zkouška ze zvláštní odborné způsobilosti je vyžadována pouze u některých druhů činností vymezených zákonem. Vedoucí úředníci a vedoucí úřadu absolvují vzdělávání vedoucích úředníků. Se všemi typy vzdělávání se blíže seznámíme v následujících podkapitolách.

3.3.1 Vstupní vzdělávání

Všichni noví zaměstnanci Městského úřadu Přelouč jsou do vstupního vzdělávání zařazeni hned po svém nástupu, tedy ještě ve zkušební době, neboť dle zákona č. 312/2002 Sb., musí všichni úředníci toto vzdělání ukončit do 3 měsíců od vzniku pracovního poměru. Vstupní vzdělávání absolvují úředníci přeloučského úřadu nejčastěji u Krajského úřadu v Pardubicích, kde náklady na jednoho školeného činí 500 Kč.

Výjimečně absolvují úředníci toto vzdělávání u Krajského úřadu v Hradci Králové. Tam jsou však náklady na jednoho úředníka nepoměrně vyšší a činí 950 Kč. Z důvodů nižších

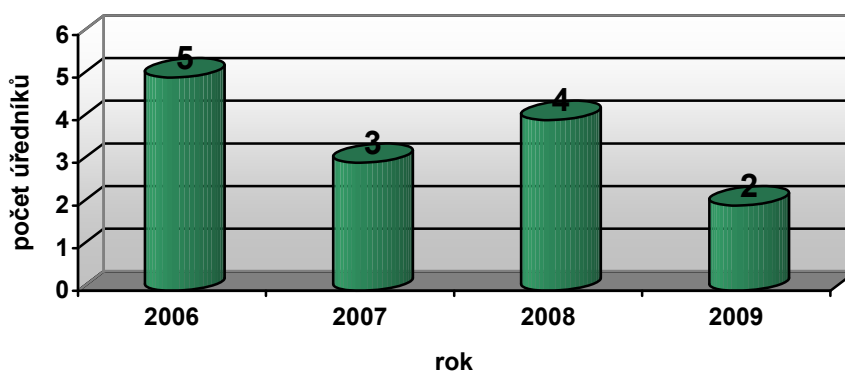
⁴⁶ Zpracováno dle zákona č.312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a materiálů Městského úřadu Přelouč

nákladů se tedy převážná většina těchto vzdělávacích akcí koná právě v Pardubicích. Vstupní vzdělávání u tohoto Krajského úřadu probíhá po dobu 5 dnů o celkovém rozsahu 35, 5 hodiny a zahrnuje několik modulů:

- Právo,
- Základy správního práva,
- Veřejná správa,
- Postavení, působnost, organizace a řízení úřadů ÚSC,
- Pracovně právní minimum,
- Veřejná ekonomika a finance
- BOZP – životní prostředí a jeho ochrana,
- Evropská unie,
- Management a komunikace.

Po absolvování tohoto vzdělávání úředník obdrží doklad o absolvování kurzu. Tento doklad obsahuje kromě základních údajů o úředníkovi, jako je jeho jméno, zaměstnavatel či pracovní zařazení, také údaje, zda jednotlivé moduly splnil či nikoli. Tento doklad úředník odevzdá na personální oddělení svého úřadu.

Počet vstupních vzdělávání uskutečněných v letech 2006 až 2009 je uveden na obrázku 7. V těchto letech se úředníci zúčastnili vstupních vzdělávání pouze v Pardubicích. Pokud tedy vynásobíme počty účastníků v jednotlivých letech částkou 500 Kč, získáme i celkové náklady na tento typ vzdělávání v konkrétním roce.



Obrázek 7: Vstupní vzdělávání v letech 2006-2009

Zdroj: vlastní zpracování dat MěÚ Přelouč

Zaměstnanecká struktura Městského úřadu je poměrně stálá a nedochází v ní k výrazným změnám. Jak vyplývá z obrázku 7, v loňském roce Městský úřad Přelouč přijal pouze dvě nové pracovní síly, které musely vstupní vzdělávání absolvovat.

3.3.2 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání upravuje opět zákon č.312/2002Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Tento typ vzdělávání probíhá nejčastěji formou kurzu, přičemž průměrné náklady na jednoho školeného se pohybují kolem 2 000 Kč. Jedná se o vzdělávání, kterého se úředník musí zúčastnit, pokud ho vedoucí úřadu na tento typ vzdělávání vyšle. Vedoucí úřadu rozhoduje o účasti úředníka na jednotlivých kurzech na základě potřeb územního samosprávného celku a s přihlédnutím k plánu vzdělávání úředníka. Po absolvování tohoto vzdělávání úředník obdrží osvědčení o jeho absolvování, které mu udělila vzdělávací organizace. Toto osvědčení úředník odevzdá na personální oddělení svého úřadu a pracovnice tohoto oddělení jej založí do jeho plánu vzdělávání.

Vzdělávání v oblasti průběžného vzdělávání mohou dle zákona poskytovat pouze právnické či fyzické osoby oprávněné ke vzdělávání nebo územní samosprávný celek. Další podmínkou je akreditace udělená Ministerstvem vnitra ČR. Zákon č.312/2002Sb., o úřednících územních samosprávných celků, uvádí podmínky nutné pro udělení této akreditace. Akreditace se uděluje na období 3 let a po vypršení této lhůty si instituce může zažádat o její obnovení.

Údaje o tomto typu vzdělávání uvádí tabulka 3:

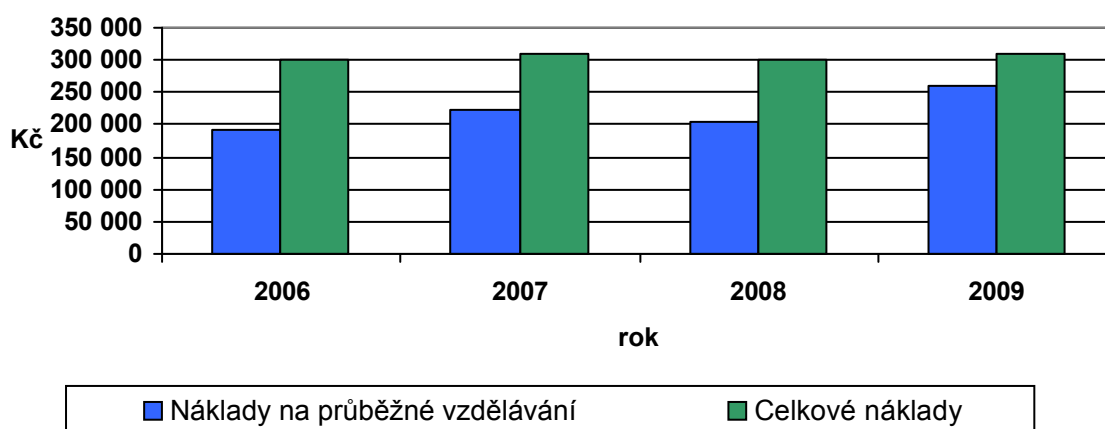
Tabulka 3: Průběžné vzdělávání úředníků MěÚ Přelouč v letech 2006-2009

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	166	202	196	236
Průměrné náklady na 1 zaměstnance v Kč	1 163	1 109	1 036	1 017
Celkové náklady na průběžné vzdělávání v Kč	193 000	224 000	203 000	240 000
Podíl průběžného vzděl. na celk. nákladech na vzdělávání v %	64,33	72,26	67,67	77,42
Celkové náklady na vzdělávání v Kč	300 000	310 000	300 000	310 000

Zdroj: vlastní zpracování dat MěÚ Přelouč

Z tabulky 3 je zřejmý vysoký počet úředníků, kteří absolvovali průběžné vzdělávání v jednotlivých letech. Tato vysoká čísla jsou způsobena častými legislativními změnami a úpravami. Úředníci se musí neustále vzdělávat a zdokonalovat a aktualizovat své znalosti, aby mohli svou práci vykonávat opravdu efektivně. Právě proto patří kurzům průběžného vzdělávání pomyslná první příčka ve finanční náročnosti vzdělávání zaměstnanců přeloučského úřadu.

Poměr celkových nákladů ku nákladům vynaloženým pouze na průběžné vzdělávání je vyobrazen na obrázku 8.



Obrázek 8: Poměr celkových nákladů k nákladům na průběžné vzdělávání v letech 2007-2009

Zdroj: vlastní zpracování dat MěÚ Přelouč

Z obrázku 8 je patrné, že převážnou část celkových nákladů na oblast vzdělávání tvoří právě náklady na průběžné vzdělávání. Zejména v roce 2009 došlo k výraznému nárůstu nákladů na tuto oblast. Tento růst byl zapříčiněn především zavedením tzv. datových schránek, které slouží pro doručování elektronických dokumentů od orgánů veřejné moci. V České republice byly datové schránky zavedeny zákonem č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů, účinného od 1. července 2009.

Od ledna roku 2008 je také v provozu projekt CzechPoint, v jehož rámci mohou obecní a městské úřady s rozšířenou působností, krajské úřady, notáři a další instituce vydávat výpisy z katastru nemovitostí, rejstříku trestů či živnostenského rejstříku.

Všechny tyto nové projekty ulehčují život občanům, avšak pro úředníky představují celou řadu nových povinností, se kterými musí být dostatečně seznámeni.

Zaměstnanci přeloučského úřadu využívají služeb mnoha vzdělávacích institucí. Z nabízených kurzů si pak vybírají ty kvalitnější či finančně výhodnější. Mezi často využívané instituce patří především Institut pro místní správu Praha, Vzdělávací centrum

pro veřejnou správu ČR, o.p.s., vzdělávací agentury Campanus, Regionservis, Bovapolygon, Revos, Falkouniversum, Salvea Pardubice, Edupol a mnoho dalších.

Průběžného vzdělávání se účastní především zaměstnanci odborů, v jejichž právních předpisech dochází nejčastěji k legislativním a jiným změnám. Jedná se především o oblasti živnostenského úřadu, stavebního úřadu, dopravněsprávních agend, finanční oblasti, správního řádu a přestupků.

3.3.3 Zvláštní odborná způsobilost

Zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti musí absolvovat všichni úředníci, kteří vykonávají správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem. Tím je vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška ukládá povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost při výkonu následujících správních činností:⁴⁷

- při správním rozhodování a dozorové činnosti v silničním hospodářství,
- v silniční dopravě,
- při přestupkovém řízení ve věcech bezpečnosti a plynulosti silničního provozu na úseku dopravy a silničního hospodářství a správních řízeních souvisejících,
- při správním rozhodování o řidičských oprávněních a řidičských průkazech,
- při správním rozhodování a dozorové činnosti při provozování drah a drážní dopravy,
- při finančním hospodaření územních samosprávných celků a jeho přezkumu,
- při správě daní a poplatků,
- při památkové péči a správě sbírek muzejní povahy,
- v územním plánování,
- při územním rozhodování a při rozhodování na úseku stavebního řádu a vyvlastnění,
- při řízení o dávkách pomoci v hmotné nouzi a o dávkách pro osoby se zdravotním postižením,
- v sociálních službách,
- při sociálně právní ochraně dětí,
- při správě živnostenského podnikání
- při přípravě a realizaci hospodářských opatření pro krizové stavy,
- ve školství,

⁴⁷ Vyhláška č.512/2002 Sb.,o zvláštní odborné způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů

- při přestupkovém řízení ve věci veřejného pořádku, občanského soužití a majetku,
- při správě matrik a státního občanství,
- při vedení evidence obyvatel a vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů,
- při zajištění ochrany obyvatel a krizovém řízení,
- ve zdravotnictví,
- ve vodním hospodářství,
- v lesním hospodářství a myslivosti,
- v zemědělství,
- v ochraně přírody a krajiny,
- v ochraně ovzduší
- v hospodaření s obaly a nakládání s obaly,
- při ochraně zdraví a životního prostředí před škodlivými účinky chemických látek a chemických přípravků a prevenci havárií způsobených těmito látkami,
- při posuzování vlivů na životní prostředí a integrované prevenci a omezování znečištění,
- při ochraně zemědělského půdního fondu.

Vyhláška vymezuje konkrétní znalosti a dovednosti, nezbytné pro výkon jednotlivých správních činností.

Úředník má povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru, nebo ode dne, kdy začal vykonávat příslušnou správní činnost. Úředníci Městského úřadu Přelouč absolvují zkoušku ze zvláštní odborné způsobilosti výhradně u Institutu pro místní správu Praha ve středisku v Benešově.

Zkouška se skládá ze dvou samostatně vykonávaných a hodnocených částí – dvou písemných testů a ústní zkoušky. V prvním písemném testu jsou ověřovány znalosti obecné části a ve druhém testu znalosti zvláštní části zvláštní odborné způsobilosti. Ústní zkouška probíhá před tříčlennou komisí a účastník odpovídá na otázky z obecné a zvláštní části. Pokud je zkouška úspěšně složena, navrhne vedoucí odboru tajemníkovi úřadu zvýšení osobního příplatku u dotyčného úředníka. Úředník, který v požadované lhůtě nesložil ZOZ, je převeden na jinou práci. Tuto žádost lze nalézt na stránkách Ministerstva vnitra.

Tabulka 4: ZOZ na MěÚ Přelouč

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	7	5	4	2
Průměrné náklady na 1 zaměstnance v Kč	13 143	16 900	22 000	25 000
Celkové náklady ZOZ v Kč	92 000	84 500	88 000	50 000
Podíl ZOZ na celkových nákladech na vzdělávání v %	30,67	27,26	29,33	16,13
Celkové náklady na vzdělávání v Kč	300 000	310 000	300 000	310 000

Zdroj: vlastní zpracování dat MěÚ Přelouč

Tabulka 4 obsahuje přehled zkoušek ze zvláštní odborné způsobilosti absolvovaných zaměstnanci úřadu v letech 2006 – 2009. Z tabulky je zřejmý jak počet úředníků v jednotlivých letech, tak i náklady na tuto oblast pro jednoho úředníka. Dále je z tabulky možné vyčíst celkové náklady na oblast ZOZ i podíl těchto nákladů na celkových nákladech na vzdělávání na Městském úřadě Přelouč.

Z pracovní náplně úředníka je zřejmé, zda bude požadována zvláštní odborná způsobilost a jaká. ZOZ potřebují všichni úředníci vykonávající správní činnost. Na Městském úřadě Přelouč jsou to nejčastěji pracovníci sociálního odboru, odboru životního prostředí, odboru stavebního, vodoprávního a dopravy.

3.3.4 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů

Tento typ vzdělávání upravuje § 27 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a je určen pro vedoucí oddělení, vedoucí a ředitelé odborů a jejich zástupců a pro vedoucí úřadů.

Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů se skládá ze dvou samostatných částí, z obecné a zvláštní. Cílem obecné části tohoto vzdělávání je pomoci vedoucím úředníkům a vedoucím úřadů zvládat běžné situace na úřadě. Do této části vzdělávání jsou zahrnuty především znalosti a dovednosti z oblasti managementu, marketingu, plánování, kontroly či organizace práce. Zvláštní část pro vedoucí úředníky zahrnuje všechny správní činnosti uvedené ve vyhlášce č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů. Zvláštní část pro vedoucí úřadu probíhá distanční formou a vedoucí úřadu si pro své studium může vybrat libovolné správní činnosti, které vykonávají jeho podřízení úředníci.

Tabulka 5: Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu na MěÚ Přelouč v letech 2006-2009

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Počet absolventů VVP	8	0	1	0
Náklady VVP na 1 absolventa	1 563	0	7 0000	0
Celkové náklady na VVP v Kč	12 500	0	7 000	0
Podíl VVP na celkových nákladech na vzdělávání v %	4,17	0	2,33	0

Zdroj: vlastní zpracování dat MěÚ Přelouč

Tabulka 5 obsahuje základní číselné údaje o vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů v letech 2006-2009. Z tabulky je zřejmý vysoký počet účastníků tohoto typu vzdělávání v roce 2006 a naopak nízkou účast v následujících letech. Po reformě veřejné správy, především v letech 2003 a 2004 došlo k hromadné účasti na těchto vzdělávacích akcích. Tento nápor v následujících letech jen mírně klesal a ještě v roce 2006 je účast na tomto typu vzdělávání výrazně vyšší než v současnosti. Od roku 2007, jak je zřejmé z údajů Městského úřadu, tento nápor ustal

3.3.5 Vzdělávání místostarosty a starostky města

Průběžná aktualizace vědomostí se týká naprosto všech zaměstnanců Městského úřadu Přelouč. Výjimkou není ani starostka či místostarosta města. Oba vykonávají své funkce jako uvolnění zastupitelé. Proto se finance vynaložené na jejich vzdělávání nezahrnují do nákladů na vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů tak, jak by se dalo předpokládat.

Agentura Regionservis Praha pořádá dvakrát ročně pravidelná setkávání starostů, na kterých se seznamují s platnými zákony při výkonu samosprávy. V letech 2008 a 2009 se starostka Přelouče zúčastnila všech těchto setkání. Dále absolvovala školení pořádané společností ABF Media Praha na téma Datové schránky a jejich přínos. Agentura Falkouniversum Brno uspořádala v roce 2009 kurz s názvem Manažerské dovednosti. Do Brna paní starostka zavítala v tomto roce ještě jednou, a to za účelem školení v oblasti úpravy písemností. Také Svaz obcí a měst ČR pravidelně pořádá setkání starostů měst a obcí České republiky, na kterých dochází k předávání zkušeností z oblasti samosprávy měst a obcí, především financování investic, veřejné zakázky, budování infrastruktury a mnoha dalších oblastí.

Místostarosta města má pod svým dohledem oblast kultury, proto se pravidelně účastní seminářů v oblasti vedení městského muzea, kroniky města a souvisejících témat.

3.3.6 Celkové náklady na vzdělávání úředníků

Městský úřad Přelouč si velmi dobře uvědomuje význam a přínos vzdělávacích akcí pro chod Městského úřadu. Jelikož však Úřad pracuje s omezenými finančními prostředky, uvědomuje si také, že čím více peněz na vzdělávací akci Úřad vynaloží, tím méně úředníků se jí bude moci zúčastnit. Z tohoto důvodu se Městský úřad Přelouč snaží v rámci svých možností tyto vzdělávací akce pořádat ve svých prostorách, především v zasedací místnosti Úřadu.

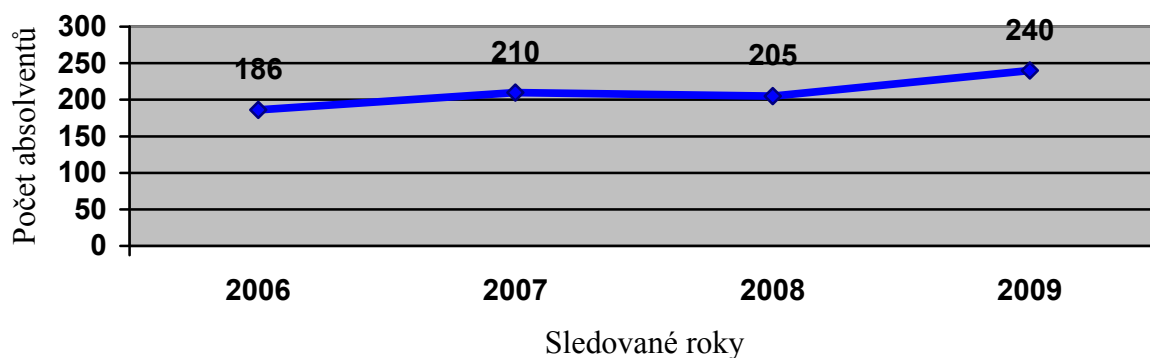
Kvalitní lektor je pro všechny vzdělávací akce naprostou nezbytností, proto přeloučský úřad na výběr kvalitních lektorů klade velký důraz. Zvoleného odborníka pak Úřad pozve do svých prostor, čímž šetří nejen náklady Úřadu na cestovné, ale také čas samotných úředníků.

Kromě zasedací místnosti městu pro tyto účely vhodně slouží i prostory sálu místní Občanské záložny. Ve sledovaném období v něm proběhla například školení na téma Správní řád, Manažerské dovednosti, Vzdělávání vedoucích úředníků či Spisová služba.

Tato školení přinesla Úřadu značnou úsporu nákladů na oblast vzdělávání úředníků. Cena těchto školení se pohybuje kolem 1 800 Kč na jednoho úředníka, Městský úřad však tyto náklady snížil v průměru na 800 Kč.

Z následujících obrázků 9 a 10 je zřejmé, že díky vhodnému výběru kurzů nastolenému trendu pořádání vzdělávacích akcí v přeloučských prostorách se náklady na oblast vzdělávání úředníků nezvyšují, ale počet absolventů kurzů neustále narůstá.

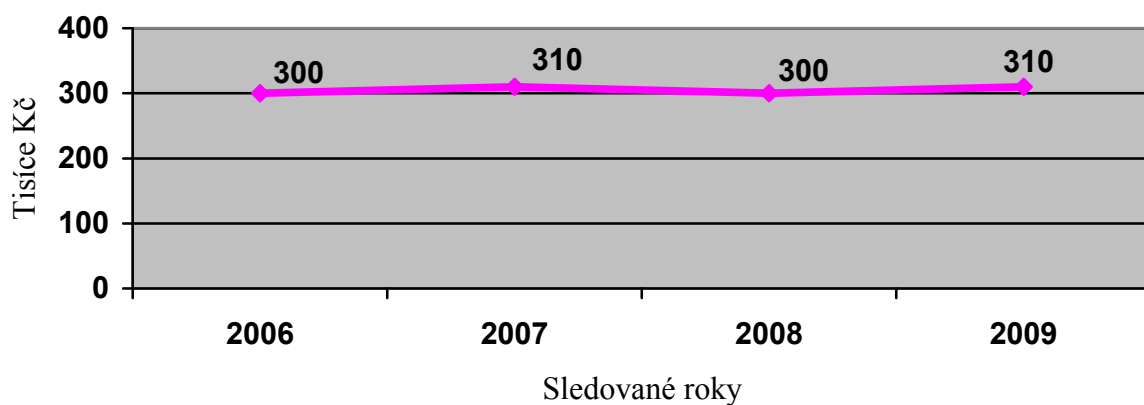
Vývoj počtu absolventů vzdělávacích akcí



Obrázek 9: Vývoj počtu absolventů vzdělávacích akcí

Zdroj: vlastní zpracování dat MěÚ Přelouč

Náklady na vzdělávání úředníků



Obrázek 10: Náklady na vzdělávání úředníků

Zdroj: vlastní zpracování dat MěÚ Přelouč

4 Analýza nákladů na vzdělávání úředníků

Hlavním cílem této diplomové práce je analýza nákladů na vzdělávání úředníků na Městském úřadě Přelouč a několika dalších úřadech. Jelikož data pro tuto práci byla získávána kromě jiných zdrojů především z projektu Benchmarkingové iniciativy 2005, je naprosto nezbytné si techniku benchmarkingu i jednotlivé benchmarkingové projekty využívané v rámci veřejné správy alespoň trochu přiblížit.

4.1 Benchmarking

*Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáme, že je někdo jiný lepší než my a potom jsme tak chytrí, že zjistíme, jak se konkurentovi můžeme vyrovnat, nebo jej dokonce předehnat.*⁴⁸

Pojem benchmarking je v České republice pojmem relativně novým. Jen obtížně bychom hledali nějaký český ekvivalent tohoto slova. Základem pojmu benchmarking je anglický výraz benchmark, jenž je možno chápat jako standard, komparativní bod či porovnávací ukazatel vůči kterému porovnáваме určitou veličinu.

Benchmarking je metodický přístup, který se týká porovnávání a vyhodnocování určitých veličin. Jedná se o metodu zlepšování se pomocí učení se od druhých. Je to neustále pokračující proces, jehož cílem je nalézt nejlepší postupy a přístupy uvnitř organizací s podobnými funkcemi a dosáhnout tak lepších výkonů ve vlastní organizaci.

Hlavním předpokladem benchmarkingu je schopnost přiznat si, že nejsme nejlepší, ale že bychom nejlepšími být chtěli. Za tímto účelem zjišťujeme, jak se můžeme našim lepším konkurentům vyrovnat, či je dokonce předstihnout.

Smyslem benchmarkingu je:⁴⁹

- Zjištění, jak si organizace stojí ve srovnání s ostatními, především pokud jde o výstupy, tj. výsledky služeb zákazníkům.
- Zjištění, jak organizace pracuje z hlediska vstupu, tj. personálu, financí a dalších zdrojů, a jaká je úroveň služeb, které pomocí vstupů zajišťuje.

⁴⁸ Q1 Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-4099-6. s. 10

⁴⁹ HONUS, Rostislav, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-3933-5. s. 6

- Poznání, jak některé věci dělají jiní.

Účelem tohoto postupu je především vytyčení rozdílů, které později pomohou určit konkrétní oblasti vyžadující zlepšení. Benchmarking slouží ke zdokonalování, každou informaci získanou z procesu benchmarkingu je třeba využít k dosažení změny v oblasti zlepšení služeb poskytovaných zákazníkům.

Benchmarking organizaci umožňuje:⁵⁰

- Neustále se zlepšovat,
- měřit svůj výkon,
- porovnávat výkon své organizace s jinými organizacemi,
- zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

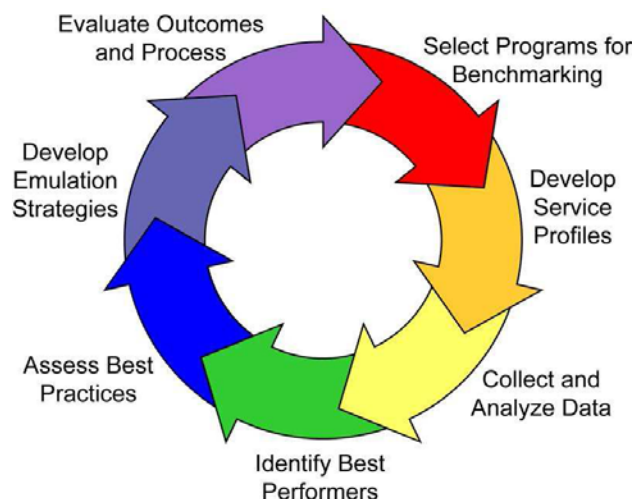
Pojem benchmarkingu pochází z konce minulého století, kdy jej jako nástroj managementu poprvé využila společnost Xerox Corporation. Ve svých počátcích byl tedy benchmarking výhradně metodou soukromého sektoru. Jednalo se zejména o analýzu činností a procesů, vedoucích k přeměně firemních vstupů na výstupy a následné porovnávání výsledků jednotlivých organizací. Pozdější aplikací ve veřejném sektoru získal benchmarking zcela nový rozměr. Mezi ukazatele, které jsou v procesu porovnávány, jsou zahrnuty i „mimoekonomické“ aspekty, jako je například spokojenost zákazníků se službou, chování úředníků, dostupnost služby, časová náročnost vyřízení záležitosti na úřadě a podobně.

4.1.1 Benchmarkingový cyklus

Benchmarking je neustále se opakující proces, jehož cílem je řízení změn a trvalé zlepšování výkonu organizace. Organizace Ontarijská Benchmarkingová Iniciativa Měst (OMBI) popisuje benchmarkingový proces v následujících v sedmi základních krocích, znázorněných také v obrázku 12.⁵¹

⁵⁰ HONUS, Rostislav, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-3933-5. s. 6

⁵¹ HONUS, Rostislav, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-3933-5. s. 18



Obrázek 11: Benchmarkingový cyklus

Zdroj: HONUS, Rostislav, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-3933-5. s. 18

Zmíněnými sedmi základními kroky procesu benchmarkingu jsou:⁵²

1. Výběr oblastí pro benchmarkingové porovnávání.

Prvním krokem celého procesu benchmarkingu je výběr služby pro porovnávání. Je třeba zvolit službu, oblast či činnost kterou je možné měřit. Hlavním důvodem výběru může být velký počet stížností, přehnané náklady nebo jiné problémy ve výkonu.

2. Vypracování profilů služeb, návrh definic dat a ukazatelů.

Tento krok umožňuje lépe porozumět službám, které mají být porovnávány. V této fázi dochází k mapování profilů služeb včetně formulace kvantitativních a kvalitativních ukazatelů.

3. Sběr a analýza dat.

V tomto bodě se uskuteční sběr dat o službě. Sběr vychází z ukazatelů stanovených v předchozím kroku. Následně se provádí analýza sebraných dat. Analýza může zahrnovat nejnižší a nejvyšší náklady, výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků a podobně.

4. Identifikace pásma výkonů a mezer ve výkonech.

Ve čtvrtém kroku se provádí stanovení pásma dobrých či pro organizaci alespoň přijatelných výkonů.

5. Identifikace nejlepších postupů.

V tomto kroku se stanoví nejlepší postup, to znamená preferovaná metoda poskytování služby. Nejlepší postupy se stanoví zpravidla na základě kombinace nákladů a kvality.

⁵² HONUS, Rostislav, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-3933-5. s. 19

6. Vypracování strategií pro optimalizaci procesů a služeb.

Následujícím krokem je vytvoření strategie pro porovnávání. Je důležité důkladně prostudovat nejlepší postup a zvážit jeho případnou modifikaci pro potřeby a možnosti dané organizace v rámci implementace nejlepšího postupu v dané organizaci.

7. Vyhodnocení výsledků a služeb.

Poslední krok procesu benchmarkingu zahrnuje sledování nově zavedeného nejlepšího postupu s cílem zjistit, jak se hodnoty výkonu služby zlepšily.

4.2 Praxe benchmarkingu ve veřejné správě České republiky

4.2.1 Pilotní projekt Cena a výkon

*Myšlenka využít metodu vzájemného srovnávání, zvyšování výkonu, kvality a učení se jeden od druhého byla v České republice poprvé realizována v rámci pilotního projektu "CENA A VÝKON" v letech 2000 až 2002. Díky podpoře British Know How Fund, Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, o.p.s. a statutárního města Ostravy se podařilo uskutečnit proces benchmarkingu v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu. Projekt se uskutečnil v rámci šesti statutárních měst, kterými byly Ústí nad Labem, Plzeň, Jihlava, Pardubice, Ostrava a Havířov.*⁵³

Tímto projektem se získaly první zkušenosti s využitím benchmarkingu ve veřejné správě a ověřilo se, že se skutečně jedná o metodu, kterou lze bez omezení využít při zvyšování kvality veřejných služeb v podmínkách České republiky. Projekt byl inspirován dlouholetými zkušenostmi místních správ ve Velké Británii, v níž probíhá výměna zkušeností tímto způsobem již řadu let. Velkou výhodou tohoto projektu v České republice je dobrovolnost vstupu samospráv do projektu. Ty si samy rozhodují, zda proces benchmarkingu aplikovat chtějí či nikoli, případně ve kterých oblastech veřejných služeb ho využijí.

⁵³VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Cena a výkon* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný na WWW: < http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekty&detail=cenaavykon. >

Hlavními cíli projektu CENA A VÝKON byly:⁵⁴

- prostřednictvím porovnání konkrétních postupů a výběru nejlepších řešení zvyšovat efektivitu práce a úroveň veřejných služeb
- formou tréninku a využití praktických zkušeností z realizovaných projektů ve Velké Británii poskytnout know-how českým odborníkům (zástupcům statutárních měst);
- nastartovat proces vzájemné spolupráce;
- předat výsledky projektu a know-how dalším obcím v České republice.

Ačkoli se jednalo o pilotní projekt, bylo dosaženo velmi dobrých výsledků. Účastníci projektu získali mnoho cenných informací a zkušeností v oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu. Největším přínosem však bylo jak pro účastníky projektu, tak pro jeho tvůrce, především zjištění, že proces benchmarkingu lze s úspěchem aplikovat i v podmínkách veřejné správy České republiky.

4.2.2 Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu

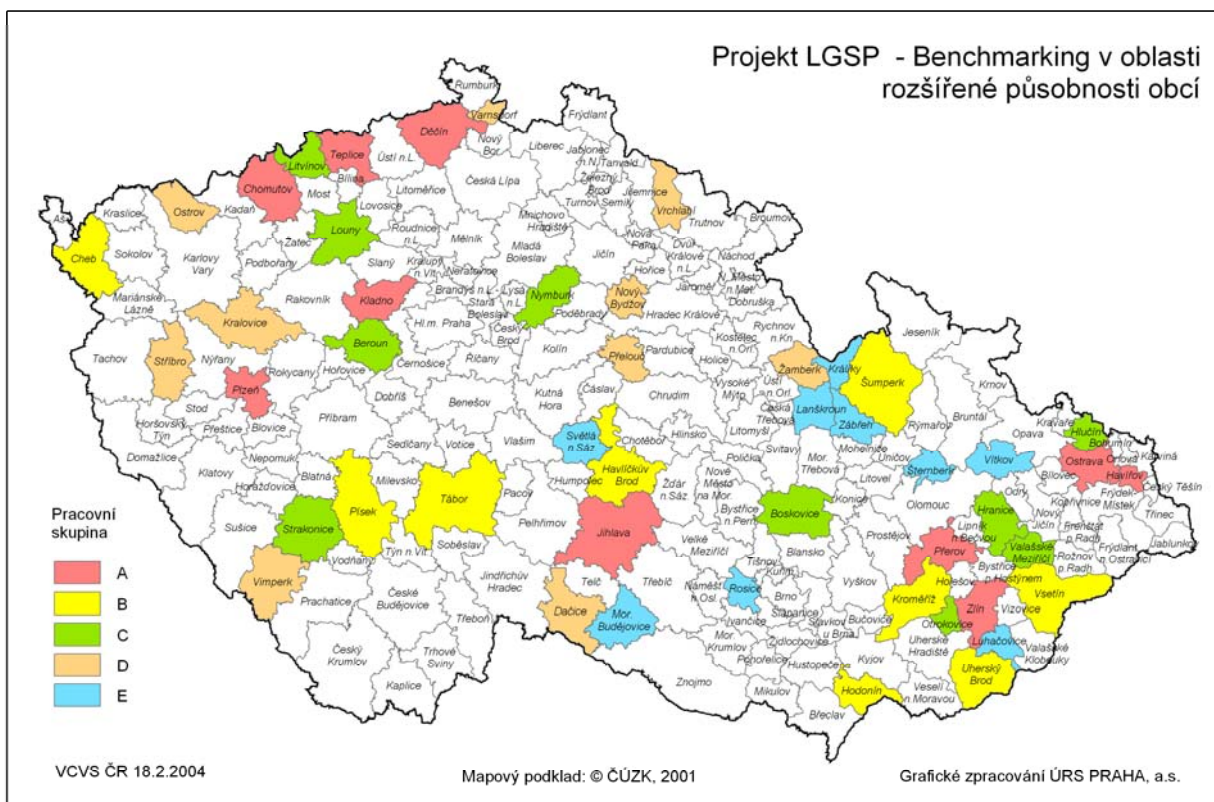
Zrušení okresních úřadů v roce 2002 a přenesení jejich kompetencí na vybrané obce v rámci reformy veřejné správy znamenaly velký zásah do systému fungování těchto obcí. Celkem 205 obcí získalo rozšířenou působnost a staly se z nich tzv. obce 3. typu. Tyto obce měly pro výkon nově získaných kompetencí státní správy různé podmínky a samozřejmě i příprava na tento výkon byla nestejně kvalitní. Od ledna roku 2003 se snažily zjistit, jak se s novými kompetencemi vypořádala ostatní města, porovnat se s nimi a snažit se najít nejlepší způsob kvalitního výkonu nových kompetencí.

Vzdělávací centrum ČR, o.p.s. za tímto účelem začalo připravovat projekt. Po dobrých výsledcích pilotního projektu „Cena a výkon“ se jako vhodná metoda porovnávání a předávání zkušeností jevil benchmarking.

Cílem účasti obcí 3. typu v Projektu bylo především získání konkrétní představy o vhodných postupech výkonu rozšířených pravomocí ostatních úřadů, poučit se z jejich úspěchů i chyb a využít je jako inspiraci pro fungování vlastního úřadu. Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu probíhal od roku 2003 do konce roku 2004, poté byl nahrazen projektem Benchmarkingová iniciativa 2005.

⁵⁴ Q1 Sborník příspěvků 1. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-4099-6. s. 20.

Do projektu se přihlásilo celkem 49 obcí, od statutárních měst až po malá městečka. Města byla rozdělena do pěti pracovních skupin s písmenným označením A až E. Každá pracovní skupina si měla zvolit dvě oblasti, kterými se bude zabývat. Celkem bylo řešeno 29 agend. Složení projektu Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu v roce 2004 znázorňuje obrázek 12.



Obrázek 12: Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu

Zdroj: HONUS, Rostislav, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-3933-5. s. 1

Města byla do těchto pěti pracovních skupin rozdělena podle počtu obyvatel žijících ve správním obvodu. Pracovní skupina A obsahovala největší města se správním obvodem přesahujícím 80 000 obyvatel. O něco menší správní obvod měla města patřící do pracovní skupiny B, kam se řadila města s 50 000 až 80 000 obyvateli. Od 35 000 obyvatel správního obvodu měla města patřící do skupiny C. Skupina D sloučila města mezi 17 000 a 29 000 obyvateli správního obvodu. Různorodou pracovní skupinou byla poslední skupina E, ve které bylo možno nalézt města od 9 500 do 35 000 obyvatel správního obvodu.

Rozdělení měst dle tohoto kritéria představuje tabulka 6:

Tabulka 6: Rozdělení měst do jednotlivých skupin projektu Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu

<p style="text-align: center;">PRACOVNÍ SKUPINA A <i>Města se správním obvodem s více než 80 000 obyvateli</i></p> <p style="text-align: center;">Děčín, Havířov, Chomutov, Jihlava, Kladno, Ostrava, Plzeň, Přerov, Teplice, Zlín</p>
<p style="text-align: center;">PRACOVNÍ SKUPINA B <i>Města se správním obvodem 50 000 - 80 000 obyvatel</i></p> <p style="text-align: center;">Havlíčkův Brod, Hodonín, Cheb, Kroměříž, Písek, Příbram, Šumperk, Tábor, Uherský Brod, Vsetín</p>
<p style="text-align: center;">PRACOVNÍ SKUPINA C <i>Města se správním obvodem 35 000 - 50 000 obyvatel</i></p> <p style="text-align: center;">Beroun, Hlučín, Hranice, Litvínov, Louny, Nymburk, Otrokovice, Strakonice, Valašské Meziříčí</p>
<p style="text-align: center;">PRACOVNÍ SKUPINA D <i>Města se správním obvodem 17 000 – 29 000 obyvatel</i></p> <p style="text-align: center;">Boskovice, Dačice, Kralovice, Nový Bydžov, Ostrov, Přelouč, Stříbro, Varnsdorf, Vimperk, Vrchlabí, Žamberk</p>
<p style="text-align: center;">PRACOVNÍ SKUPINA E <i>Města se správním obvodem 9 500 – 35 000 obyvatel</i></p> <p style="text-align: center;">Králíky, Lanškroun, Luhačovice, Moravské Budějovice, Rosice, Světlá nad Sázavou, Šternberk, Vítkov, Zábřeh</p>

Zdroj: HONUS, Rostislav, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-3933-5. s. 56

4.2.3 Benchmarkingová iniciativa 2005

Benchmarkingová iniciativa 2005 (BI 2005) je dobrovolným, neformálním sdružením obcí s rozšířenou působností s cílem zvyšovat kvalitu prostřednictvím benchmarkingového a výměny dobrých praxí.⁵⁵

BI 2005 vznikla jako pokračování projektu Benchmarking přenesené působnosti obcí III. typu a jejím cílem je zvyšovat efektivitu a kvalitu veřejných služeb. Iniciativa je založena na aktivní spolupráci měst a obcí, které spolu vytváří metodiku dat a ukazatelů pro porovnávání mnoha oblastí výkonů přenesené i samostatné působnosti. V době svého vzniku, tedy v roce 2005, bylo členy BI 2005 40 obcí s rozšířenou působností, které již byly

⁵⁵ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Benchmarkingová iniciativa* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný na WWW: <http://benchmarking.vcvvscz.cz/index.php?p_menu=pripojeni&hl_sloupec=pripojeni&detailiniciativa>

zapojeny do předchozího projektu a dalších 9 nových obcí. Vysoký počet měst, která se rozhodla pokračovat také v projektu BI 2005 a financovat jej z vlastních rozpočtů vypovídá o značných přínosech vzájemného porovnávání. Celkem tedy bylo na počátku do Benchmarkingové iniciativy 2005 zapojeno 49 obcí. V současné době sdružuje BI 2005 80 obcí. Pouze tyto zaregistrované obce mají přístup do celkové databáze dat.

Aktuálně probíhá sledování, porovnávání a vyhodnocování výsledků v 54 oblastech výkonu samostatné a přenesené působnosti, BI 2005 obsahuje tedy celkem 54 agend.⁵⁶ Sleduje se více než 700 vstupních údajů a vyhodnocuje se téměř 400 poměrových ukazatelů v počítačové databázi, která je on-line přístupná pouze zapojeným obcím.⁵⁷

Roční poplatek na činí pro každé město zhruba 39 000 Kč, konkrétně pro rok 2010 byla tato částka stanovena na 39 600 Kč.

Všechna zúčastněná města jsou v současné době (duben roku 2010) rozdělena do 8 pracovních skupin. Tyto skupiny se několikrát ročně scházejí na setkáních, kde se projednávají výsledky vzájemného porovnávání v rámci BI 2005. Schůzky jsou pořádány v jednotlivých členských městech.

Zpočátku byla velikost správního obvodu jediným hlediskem, podle kterého se města do skupin zařazovala. Postupem času se však přidal další faktor a nová i ta stávající města původně vytvořené skupiny poněkud pozměnily. Města se díky snaze ušetřit náklady vynakládané na již zmíněné schůzky své skupiny, snaží spojovat s městy, které nemají stejnou velikost správního obvodu, ale leží blízko. Dochází tedy ke zvláštním seskupením, kdy jsou v některých skupinách velikostně značně odlišná města, ale jejich vzájemná poloha jim přináší výraznou úsporu cestovních nákladů.

Od počátku své existence se složení pracovních skupin Benchmarkingové iniciativy 2005 mnohokrát změnilo. Téměř každý rok dochází k určitým změnám ve složení skupin, některé skupiny zanikají, jiné se naopak nově vytvoří. Podstatnou změnou Benchmarkingové iniciativy oproti projektu Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu je účast obcí s pověřeným obecním úřadem, tedy obcí tzv. II. typu. I ty chtějí neustále zlepšovat svůj výkon a učit se od ostatních. Porovnávat se s úřady obcí s rozšířenou působností však nemohou, proto vytvořily samostatnou skupinu I zahrnující pouze „dvojkové“ obce.

⁵⁶ Příloha 3: Agendy řešené v rámci projektu Benchmarkingová iniciativa 2005

⁵⁷ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Benchmarkingová iniciativa* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný na WWW: <http://benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=pripojeni&hl_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa>

Aktuální stav Benchmarkingové iniciativy 2005 s jejími současnými členy znázorňuje obrázek 13.



Obrázek 13: Benchmarkingová iniciativa 2005 v roce 2010

Zdroj: vlastní zpracování dat BI 2005

Z obrázku je zřejmé, že oproti stavu v projektu Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí 3. typu došlo k mnoha změnám. Kromě změn ve složení jednotlivých pracovních skupin došlo také ke zvýšení počtu těchto skupin. Tento vývoj značí rostoucí zájem měst o účast v Benchmarkingové iniciativě 2005. Tento zájem neustále roste i přes nemalou částku, kterou musí města na účast v tomto projektu každoročně vynaložit. To potvrzuje domněnku o velkém přínosu dat, která města z Projektu získávají.

V roce 2010 tedy Benchmarkingová iniciativa 2005 zahrnuje celkem 8 pracovních skupin. Jedná se o skupiny A, B, C, D, E, G, V s „trojkovými“ městy a skupinu I, která zahrnuje menší obce s pověřenými obecními úřady.⁵⁸

⁵⁸ Příloha 4: Pracovní skupiny Benchmarkingové iniciativy 2005 a jejich složení v roce 2010

Je zřejmé, že v případě Benchmarkingu výkonu přenesené působnosti obcí III. typu byla města rozdělena striktně dle velikosti správního obvodu, kdežto současný stav Benchmarkingové iniciativy 2005 již odráží také zmíněné územní hledisko.

4.2.4 Benchmarkingová iniciativa 2005 a Městský úřad Přelouč

Rada města Přelouče již v roce 2003 rozhodla o vstupu města do benchmarkingové iniciativy. V té době se jednalo o již zmíněný Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí 3. typu. Město Přelouč tuto příležitost využilo především díky možnosti porovnání dostupných ukazatelů s ostatními městy České republiky. Dalším důvodem vstupu města do Projektu byla lákavá vidina výměny zkušeností mezi jednotlivými městy z oblasti reformy veřejné správy, která nově vzniklým městům 3. typu připravila celou řadu nových povinností.

Město Přelouč se po svém vstupu zapojilo do pracovní skupiny D, která zahrnovala města se správním obvodem 17 000 – 29 000 obyvatel. Pracovní skupina D, stejně jako ostatní skupiny, prodělala od svého vzniku mnoho změn. Téměř každým rokem se mění složení i počet členů jednotlivých skupin. Skupina D v současné době obsahuje celkem 9 měst a jak je patrné z tabulky 15, velikost jejich správních obvodů již zcela neodpovídá původní podobě této skupiny.

Města patřící v současnosti do skupiny D jsou uvedena v tabulce 7:

Tabulka 7: Pracovní skupina D

<i>Název města</i>	<i>Počet obyvatel města</i>	<i>Počet obyvatel správního obvodu</i>
Přelouč	9 112	24 812
Nový Bydžov	7 233	17 492
Nová Paka	9 451	13 447
Králíky	4 586	9 076
Žamberk	6 081	28 610
Lanškroun	10 281	22 952
Mohelnice	9 741	19 073
Moravská Třebová	10 931	27 159
Konice	2 887	11 258

Zdroj: vlastní zpracování dat BI 2005

Dle vyjádření manažerky projektů a komunikace ze Vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR, bude pracovní skupina D zřejmě pokračovat i v tomto kalendářním roce v nezměněném složení. Uvažuje se však o zrušení pracovní skupiny G, jejíž města by byla přiřazena ke zbylým skupinám, včetně PS D. Je tedy možné, že se skupina D do budoucna o nějakého člena rozroste. Pracovní skupinu D čekají v roce 2010 celkem tři plánované schůzky, na kterých budou projednány zásadní informace o sledovaných agendách a jejich případné změny.

4.3 Analýza nákladů

Vzhledem k tématu diplomové práce budou následující stránky zaměřeny na konkrétní oblast porovnávání Benchmarkingové iniciativy 2005, a to na agendu číslo 6, tedy agendu s názvem Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání pracovníků.

V rámci této oblasti města zapojená do BI 2005 získávají informace z mnoha oblastí lidských zdrojů, například složení zaměstnanecké struktury úřadu dle pohlaví, věku či vzdělání. Kromě těchto údajů obsahuje i informace o vzdělávacích akcích jednotlivých úřadů a nákladech na ně vynaložených, což představuje zásadní zdroj informací pro cíl této diplomové práce.

Konkrétně agenda Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání pracovníků obsahuje následující údaje:⁵⁹

- Fyzický počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadě
- Počet žen
- Počet mužů
- Počet zaměstnanců ve věku do 30 let
- Počet zaměstnanců ve věku 31 – 50 let
- Počet zaměstnanců ve věku 51 – 60 let
- Počet zaměstnanců ve věku 61 let a výše
- Počet zaměstnanců se základním vzděláním
- Počet zaměstnanců se středním odborným vzděláním (bez maturitní zkoušky)
- Počet zaměstnanců s úplným středním odborným vzděláním (s maturitní zkouškou)
- Počet zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním
- Počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním

⁵⁹ zpracováno dle údajů BI 2005

- Počet úředníků (bez vedoucích úředníků)
- Počet vedoucích úředníků
- Počet vedoucích úředníků – žen
- Počet vedoucích úředníků – mužů
- Počet vedoucích úředníků do 30 let
- Počet vedoucích úředníků ve věku 31 – 50 let
- Počet vedoucích úředníků ve věku 51 – 60 let
- Počet vedoucích úředníků ve věku 60 let a výše
- Počet vedoucích úředníků s vyšším odborným vzděláním
- Počet vedoucích úředníků s vysokoškolským vzděláním
- Počet ostatních zaměstnanců (neúředníků zařazených do úřadu)
- Náklady na vzdělávání celkem (včetně ZOZ) v tis. Kč
- Počet absolventů vzdělávacích akcí

Všechny výše uvedené údaje z agendy Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání pracovníků poskytují městským úřadům důležité podklady pro zhodnocení své stávající situace v oblasti lidských zdrojů. Údaje jako vzdělanostní struktura zaměstnanců ostatních úřadů, jejich věkový průměr či poměr mužů a žen na městském úřadě umožňuje nejen Městskému úřadu Přelouč získat podněty k vyvolání případných změn a korekcí této oblasti.

4.3.1 Údaje o městech pracovní skupiny D

Město Přelouč patří společně s dalšími osmi městy do společné pracovní skupiny D. Dá se tedy předpokládat, že jednotliví členové této pracovní skupiny budou v základních ukazatelích charakterizujících jejich město a městský úřad dosahovat podobných hodnot.

Tabulka 8 uvádí základní údaje o městech pracovní skupiny D. Pořadová čísla měst představují čísla, pod kterými jsou města v projektu Benchmarkingové iniciativy vedena. Dalšími údaji jsou počet obyvatel města, počet obyvatel správního obvodu, rozloha města a správního obvodu, počet úředníků a počet obyvatel připadajících na jednoho úředníka. Tyto údaje nám poskytují informace o shodách i odchylkách mezi členskými městy pracovní skupiny D.

Tabulka 8: Data měst skupiny D

<i>Pracovní skupina</i>	<i>Pořadová čísla měst</i>	<i>Název města</i>	<i>Počet obyvatel města</i>	<i>Počet obyvatel správního obvodu</i>	<i>Rozloha obce (km²)</i>	<i>Rozloha SO (km²)</i>	<i>Počet úředníků</i>	<i>Počet obyvatel správního obvodu na 1 úředníka</i>
D	72	Konice	2 887	11 258	24,44	178,00	55	205
	44	Králíky	4 586	9 076	52,77	158,49	50	182
	49	Lanškroun	10 281	22 952	20,65	275,15	74	310
	87	Mohelnice	9 741	19 073	46,21	188,39	82	233
	86	Mor. Třebová	10 931	27 159	42,05	417,259	87	312
	55	Nová Paka	9 451	13 447	28,68	97,20	51	264
	34	Nový Bydžov	7 233	17 492	35,25	214,00	63	278
	38	Přelouč	9 112	24 812	30,46	257,22	83	299
	39	Žamberk	6 081	28 610	16,91	281,00	84	341
		Arit.průměr	7 811,44	19 319,89	33,05	229,63	69,89	269,33
		Směr.odchylka	2 622,89	6 657,81	11,36	86,85	14,33	50,20
		Medián	9 112	19 073	30	214	74	278
		Max	10 931	28 610	53	417	87	341
		Min	2 887	9 076	17	97	50	182

Zdroj: vlastní zpracování dat BI 2005j

Jak z tabulky vyplývá, hodnoty ukazatelů jsou v některých případech značně rozdílné. Ač se jedná o města zařazená do jedné pracovní skupiny, uvedené ukazatele se pohybují v širokém rozpětí.

Jak již bylo zmíněno v jedné z předchozích kapitol, město Přelouč se při svém vstupu zařadilo mezi města pracovní skupiny D. Tato skupina zahrnovala pouze města o velikosti správního obvodu 17000 – 29 000 obyvatel. V současnosti je zajímavé sledovat stav této skupiny po několika letech. Počet obyvatel žijících ve správním obvodu města se nyní pohybuje od 9 076 obyvatel u města Králíky až po téměř trojnásobnou hodnotu 28 610 obyvatel města Žamberk.

Velkého rozdílu pak tato města dosahují i u hodnoty stanovující počet obyvatel správního obvodu připadajících na jednoho úředníka. Takové rozdíly poukazují na nesrovnatelnost některých měst pracovní skupiny D.

Výrazně nižších hodnot některých ukazatelů dosahují města Králíky a Konice. Naopak hodnoty města Přelouče se ve všech ukazatelích pohybují okolo mediánu, například počet obyvatel města Přelouče je v této skupině přímo hodnotou mediánu.

4.3.2 Analýza nákladů na vzdělávání úředníků měst skupiny D

Z příslušnosti ke stejné pracovní skupině by se dalo usuzovat, že náklady na vzdělávání úředníků budou ve všech městech pracovní skupiny D podobné. Jak je však patrné z předchozího textu, jednotlivá města se v určitých charakteristikách značně liší. Městský úřad s 50 úředníky a necelými 10 000 obyvateli správního obvodu zřejmě nebude mít stejné náklady na vzdělávání zaměstnanců jako úřad s téměř dvojnásobným počtem úředníků a trojnásobným počtem obyvatel správního obvodu, jak je tomu v případě již zmíněných obcí Králíky a Žamberk.

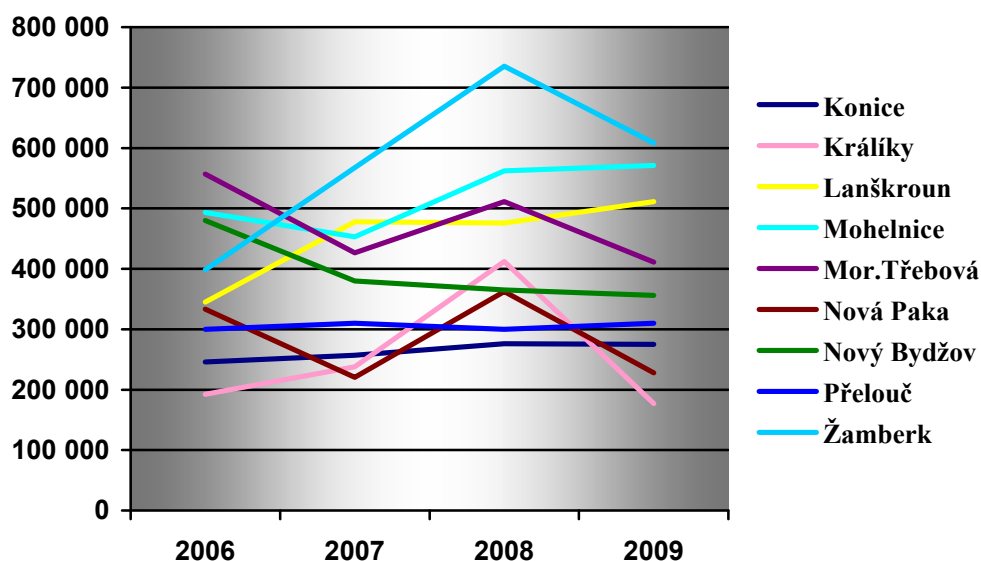
O různé velikosti nákladů na vzdělávání úředníků v jednotlivých městech se můžeme přesvědčit v tabulce 9, která obsahuje částky vynaložené městy skupiny D na tuto oblast v letech 2006-2009. Z tabulky vyplývá, že některá města jsou v určitých letech schopná tuto oblast pokrýt necelými 200 000 korunami a jiná potřebují i trojnásobnou částku peněz. Nejnižších nákladů v této oblasti dosáhlo dle očekávání město Králíky v roce 2009, které pro oblast financování vzdělávacích akcí pro úředníky využilo pouhých 177 000 Kč. Naopak nejvyšší částku ve sledovaných letech vynaložilo město Žamberk, a to částku 735 500 Kč v roce 2008.

Tabulka 9: Náklady na vzdělávání úředníků měst skupiny D v letech 2006-2009

	2006	2007	2008	2009
Konice	245 712	257 205	275 920	275 000
Králíky	192 438	237 636	412 000	177 000
Lanškroun	344 995	477 848	476 000	511 000
Mohelnice	493 279	452 757	562 000	571 000
Mor.Třebová	557 036	426 634	511 500	411 000
Nová Paka	333 252	220 328	362 392	227 663
Nový Bydžov	480 104	380 032	365 000	356 000
Přelouč	300 000	310 000	300 000	310 000
Žamberk	398 613	567 344	735 500	608 000

Zdroj: vlastní zpracování dat městských úřadů

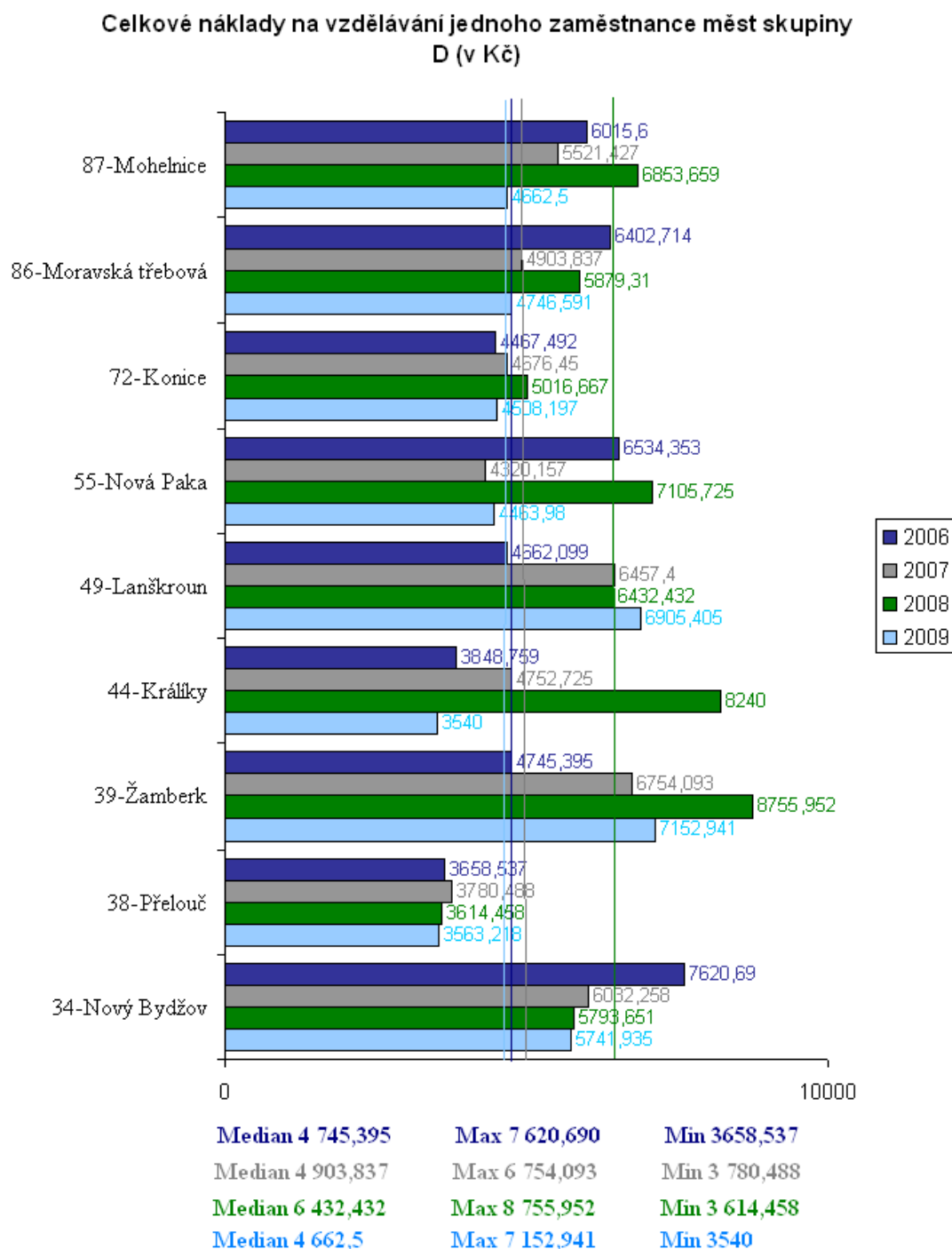
Je zřejmé, že náklady na vzdělávání úředníků jsou v jednotlivých městech skupiny D rozdílné a není možné vysledovat určitý trend či výši nákladů, kterou by všechna tato města splňovala. Pro lepší ilustraci vývoje nákladů jednotlivých měst ve sledovaném období je uveden obrázek 14 znázorňující vývoj nákladů na vzdělávání úředníků měst skupiny D v letech 2006-2009. Je patrný velké rozpětí mezi městem Žamberk, dosahujícím nejvyšších nákladů na tuto oblast a městy pohybujícími se na opačné straně stupnice. Za povšimnutí jistě stojí vyrovnaný vývoj nákladů u města Králíky a města Přelouče. Oproti ostatním městům, kterým náklady v jednotlivých letech prudce klesají či naopak stoupají, si Přelouč udržuje stejnou výši nákladů po celé sledované období. Z interních zdrojů městského úřadu Přelouč bylo zjištěno, že tohoto konstantního vývoje je dosahováno zejména pořádáním hromadných vzdělávacích akcí v prostorách města. Při těchto školeních dochází k výrazné úspoře především cestovních nákladů a díky hromadnému charakteru těchto školení pak klesají i náklady vynaložené na jednoho pracovníka. Je tedy dosahováno bezkonkurenčně nižších nákladů, než by tomu bylo u individuálních školení konajících se mimo město.



Obrázek 14: Vývoj nákladů na vzdělávání úředníků měst skupiny D v letech 2006-2009

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázky 15 a 16 již znázorňují celkové náklady jednotlivých městských úřadů na vzdělávání jejich zaměstnanců a počet vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka. Pro větší názornost jsou do grafu zaneseny také hodnoty mediánů a minimálních a maximálních hodnot sledovaných let.



Obrázek 15: Celkové náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance měst skupiny D (v Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování dat BI 2005

Obrázek 15 znázorňuje celkové náklady na vzdělávání jednoho úředníka městských úřadů obcí spadajících do pracovní skupiny D. Zjištěny byly údaje za poslední čtyři roky. Z grafu je zřejmé, že ač se jedná o města stejné pracovní skupiny, náklady na vzdělávání úředníků se v jednotlivých letech značně liší.

V roce 2006 jednoznačně nejvyšší náklady na vzdělávání svých pracovníků vynaložila obec Nový Bydžov, vzdělávací akce jednoho úředníka ji stály průměrně 7 620,690 Kč. Naopak nejméně financí vynaložilo roku 2006 město Přelouč, konkrétně 3 658,537 Kč na jednoho vzdělávaného úředníka.

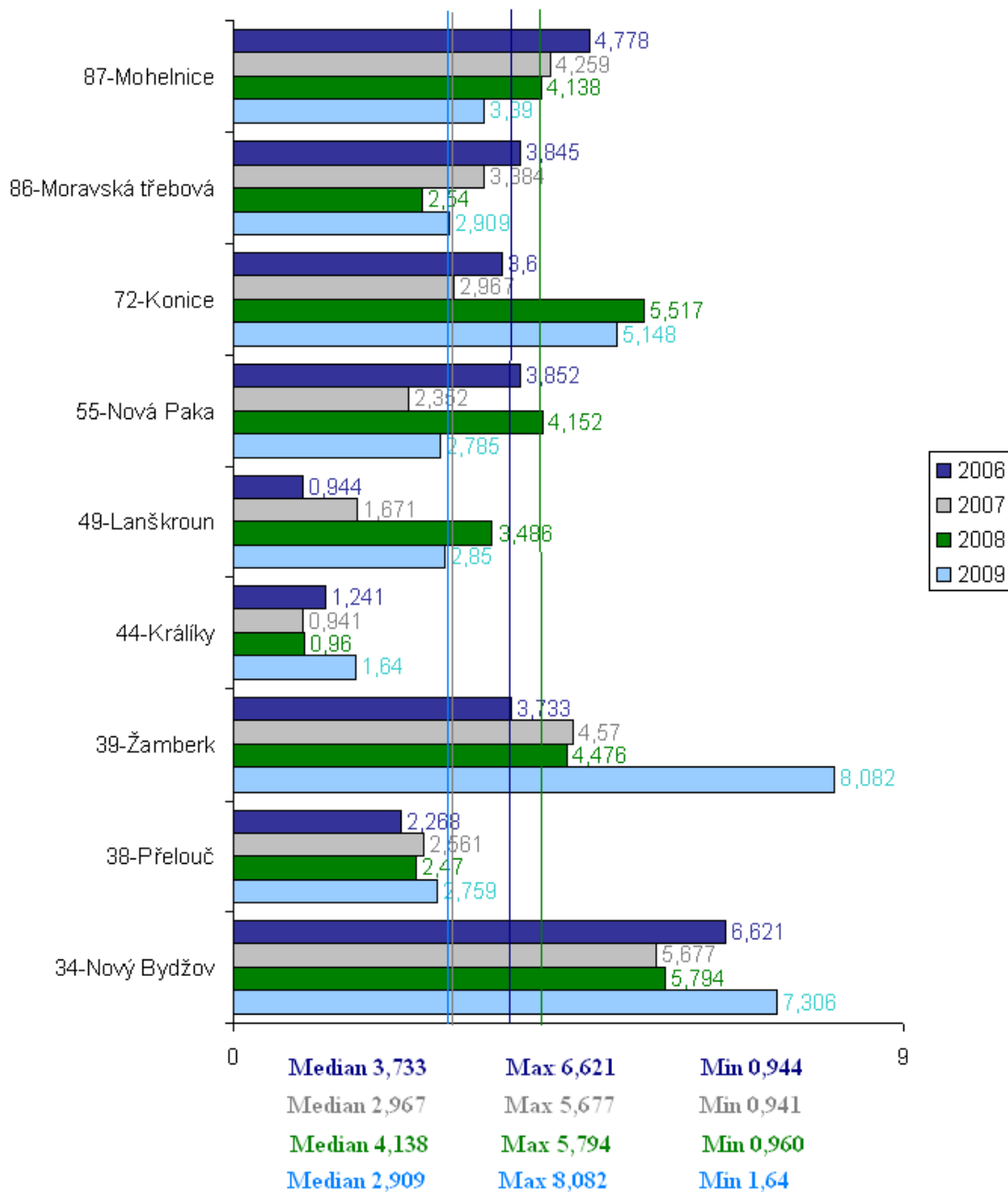
O rok později, roku 2007 bylo celkové rozpětí vynaložených nákladů o něco nižší a pohybovalo se mezi hodnotami 3 780,488 u města Přelouče a 6 754,093 v Žamberku.

V roce 2008 nedošlo k žádným výrazným změnám a nejnižší náklady ve skupině D vynaložilo opět město Přelouč, naopak nejvyšší opět město Žamberk.

V posledním sledovaném roce dosáhlo nejvyšších nákladů na oblast vzdělávání úředníků opět město Žamberk. Minimálních nákladů ve skupině D v tomto roce dosáhlo město Králíky.

Město Přelouč tedy téměř ve všech sledovaných letech dosáhlo díky pořádání vzdělávacích akcí v prostorách města a dalšímu úspornému zacházení s finančními prostředky města nejnižších nákladů na vzdělávání svých úředníků ve sledované skupině D.

Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka měst skupiny D



Obrázek 16: Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka měst skupiny D

Zdroj: Vlastní zpracování dat BI 2005

Obrázek 16 znázorňuje průměrný počet vzdělávacích akcí na jednoho úředníka za poslední tři roky. Z grafu je na první pohled zřejmé, že každoročně největší počet kurzů absolvovali úředníci městského úřadu v Novém Bydžově. Průměrný počet akcí se pohybuje kolem tří, zaměstnanci MěÚ Nový Bydžov se absolvují každý rok kolem šesti kurzů. Naopak jednoznačně nejmenší počet školení absolvují zaměstnanci MěÚ Králíky. Počet absolvovaných kurzů se u jeho zaměstnanců pohybuje jen kolem jedné.

Je tedy zřejmé, že ač se jedná, o města z jedné pracovní skupiny, počty absolvovaných vzdělávacích akcí se značně rozcházejí.

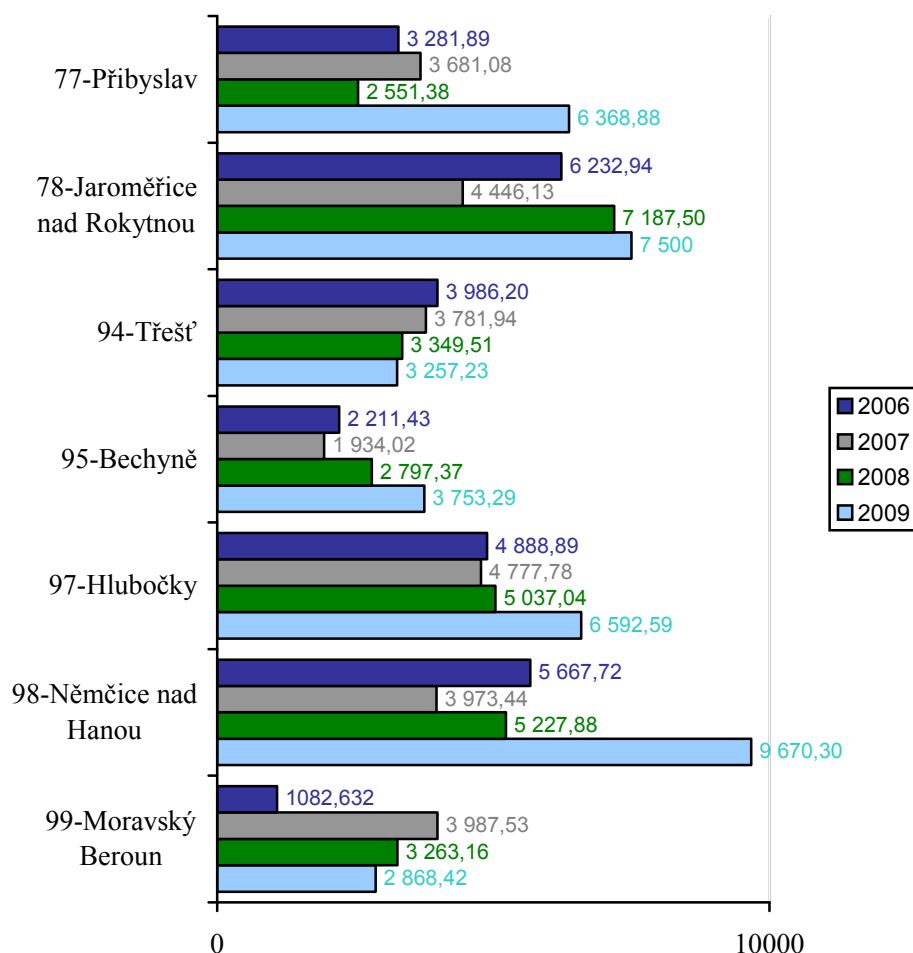
Díky výše uvedeným grafům lze konstatovat, že vysoké náklady vynaložené na vzdělávací akce nemusí nutně znamenat i vysoký počet proškolených úředníků. Tento fakt dokládají například údaje města Králíky, které vynakládá každoročně značnou částku na tuto oblast, avšak počet vzdělávacích akcí absolvovaných jedním úředníkem je v porovnání s ostatními městy zjevně podprůměrný. Zejména náklady v roce 2008 jsou druhé nejvyšší v daném roce, přičemž počet školení připadajících na jednoho úředníka se sotva přibližuje jedné a je tedy jednoznačně nejnižší hodnotou celé skupiny.

Město Přelouč mezi městy své pracovní skupiny D zjevně obstálo. Ačkoliv náklady na vzdělávání přeloučských úředníků dosahují v každém ze sledovaných let minimálních hodnot skupiny, u počtu vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka tomu tak není. Na přeloučském úřadě připadá ročně zhruba 2,5 vzdělávací akce na každého úředníka a hodnoty tohoto ukazatele se v jednotlivých letech přibližují hodnotám mediánu, nikoliv hodnotám minima, jak je tomu u grafu znázorňujícím náklady. Město Přelouč tedy dokazuje, že i s účelně a šetrně vynakládanými finančními prostředky lze zajistit dostatečné vzdělávání úředníků, které pomůže aktualizovat a vylepšit jejich schopnosti a tím i odváděnou práci.

4.3.3 Porovnání pracovní skupiny D se skupinou I

V předchozím textu bylo naznačeno, že projekt Benchmarkingové iniciativy již není zaměřen pouze na obce s rozšířenou působností jak tomu bylo u předchozích benchmarkingových projektů. V současné době se do projektu BI 2005 mohou zapojovat také tzv. dvojkové obce. Pravdou je, že těchto obcí je v Projektu nepoměrně méně, ale možnost zapojení se a výměny důležitých informací s ostatními jich časem přiláká určitě více.

V současné době je počet obcí s pověřeným obecním úřadem 7 z celkového počtu 80 obcí. Ačkoli města s pověřeným obecním úřadem nevykonávají takové množství přenesených působností, je zarážející, jakých nákladů v oblasti vzdělávání úředníků dosahují. Náklady na vzdělávání jednoho úředníka měst pracovní skupiny I znázorňuje obrázek 17.



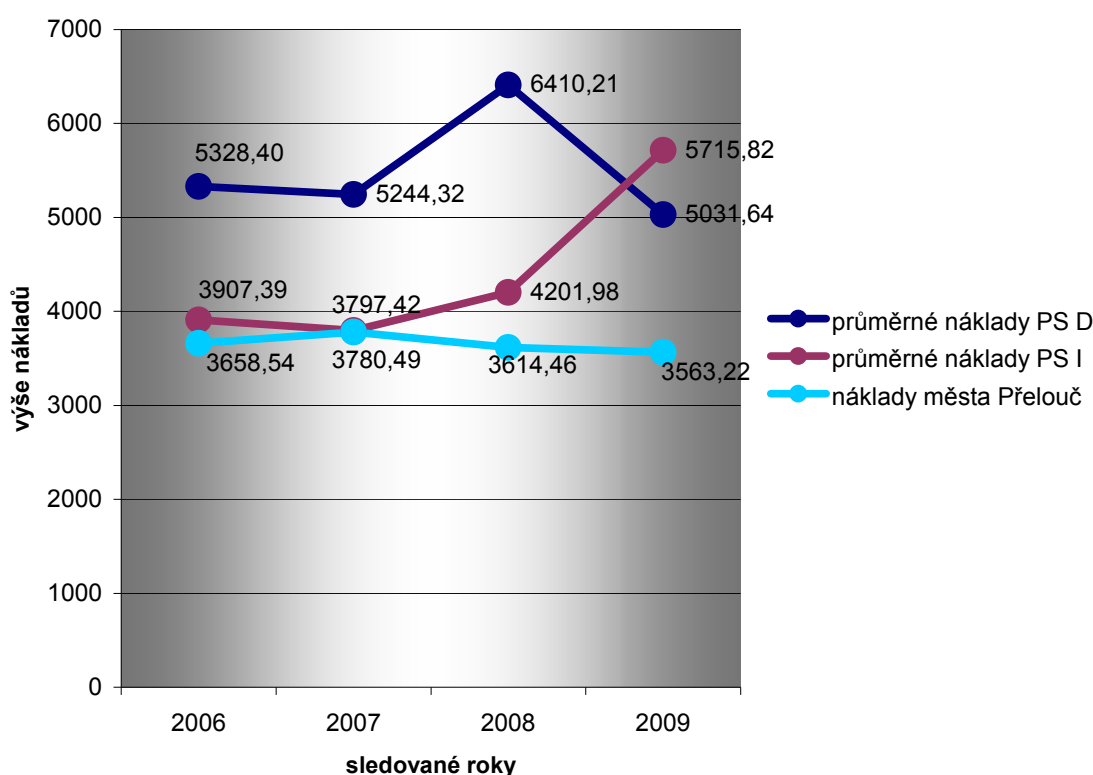
Obrázek 17: Celkové náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance měst skupiny I (v Kč)

Zdroj: vlastní zpracování dat městských úřadů

Z grafu je zřejmé, že až na některé výjimky v podobě měst Moravský Beroun či Bechyně, mohou tato města v oblasti nákladů na vzdělávání úředníků směle konkurovat některým trojkovým obcím ze skupiny D.

Jelikož je hlavním objektem této diplomové práce město Přelouč, nelze si nevšimnout, že, ač se jedná o „trojkovou“ obec, dosahuje ve zkoumané oblasti nižších nákladů než mnohé „dvojkové“ obce pracovní skupiny I.

V obrázku 18 je pak názorný průběh průměrných nákladů na vzdělávání jednoho úředníka zmíněné skupiny „trojkových“ obcí, obcí skupiny I a průběh nákladů samotného města Přelouč.



Obrázek 18: Průběh nákladů pracovních skupin D, I a města Přelouče

zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 18 znázorňuje průběh průměrných ročních nákladů na vzdělávání jednoho úředníka měst skupiny D, měst 2.typu, tedy skupiny I a průběh nákladů na tuto oblast vynaložených městem Přelouč. Z grafu je zřejmé, že průměrné náklady skupiny D převyšují tyto náklady u skupiny I každoročně o 1 500 až 2 200 Kč. V posledním roce sledování průměrné náklady „dvojkových“ obcí náklady „trojkových“ obcí dokonce přesáhly. O tento

prudký nárůst průměrných nákladů se zasloužila především obec Němčice nad Hanou, které v roce 2009 vydalo téměř 10 000 korun na vzdělávací akce jednoho svého zaměstnance.

Křivka nákladů města Přelouče v jednotlivých letech zdaleka nedosahuje průměrných hodnot PS D, ba dokonce ani průměrných hodnot skupiny I. Takto nízké náklady jsou u města s rozšířenou působností, které tyto působnosti vykonává pro poměrně rozsáhlý správní obvod překvapující. Jak již bylo řečeno, přeloučský úřad a jeho zaměstnanci každoročně snižují náklady na oblast vzdělávání hromadnými školeními v prostorách města, na která jsou zváni buď místní či externí lektori. Tento recept na snižování nákladů mohou využívat i další města, u menších obcí s pověřeným obecním úřadem to však není tak snadné. Malý městský úřad s nízkým počtem zaměstnanců musí stejně jako ostatní zajistit průběžnou aktualizaci znalostí svých zaměstnanců a stejné typy ze zákona povinného vzdělávání. U „dvojkových“ obcí se však často stává, že jeden úředník zastává celou řadu agend sám, tyto obce si tedy jen ztěží mohou zvát lektory do svých prostor a pořádat hromadné školící akce. Proto tyto úřady využívají nabídek vzdělávacích akcí a téměř výhradně posílají své úředníky za těmito vzdělávacími akcemi do jiných měst. S tím je spojená celá řada dílčích nákladů, které se pak projeví v nečekaně vysokých výdajích na tuto oblast. Ty mnohdy přesáhnou náklady měst zajišťujících větší množství správních činností.

4.3.4 Aplikace statistických metod

4.3.4.1 Shluková analýza

Tabulka 7 obsahující základní informace o městech skupiny D naznačuje značné rozdíly mezi údaji jednotlivých měst této pracovní skupiny. To vede k zamyšlení, zda některá města pracovní skupiny D do této skupiny skutečně patří, či zda by bylo lepší je přiřadit do nějaké jiné pracovní skupiny, kam by svými hodnotami jednotlivých charakteristik lépe zapadala.

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, města zapojená do projektu Benchmarkingové iniciativy 2005 jsou rozdělena celkem do osmi pracovních skupin. Některé pracovní skupiny obsahují velká, případně i okresní města, jak tomu je u pracovní skupiny A, některé skupiny naopak malé obce. Z důvodu neporovnatelnosti těchto měst je tedy logické, že musí být určitým způsobem rozdělena do pracovních skupin zahrnujících navzájem porovnatelná města.

Pracovní skupiny D, E a G obsahují na první pohled podobně velká města.⁶⁰ Po zjištění několika základních charakteristik všech těchto měst je zřejmé, že napříč těmito skupinami lze nalézt velmi podobná města bez ohledu na to, zda pochází ze skupiny D, E či G. Základní údaje o městech pracovních skupin D, E a G uvádí příloha 5.

Z dat uvedených v příloze je zřejmé, že ačkoli se jedná o nejdůležitější kritérium zařazování do pracovních skupin, počet obyvatel žijících ve správním obvodu se u měst všech tří skupin pohybuje v širokém rozpětí. Ve skupině D je tento údaj mezi 9 076 u města Králíky a 28 610 u města Žamberk. Ve skupině E dosahuje minima tohoto ukazatele město Pohořelice s 12 800 obyvateli, naopak nejvíce obyvatel správního obvodu má město Hustopeče s 35 114 obyvateli. Hodnoty nejmenší z těchto tří skupin, skupiny G, se pohybují mezi 11 836 u obce Vodňany a 33 105 obyvateli obce Rumburk. Podobných rozdílů dosahují i hodnoty ostatních údajů měst. Velmi zarážející je například počet úředníků připadajících na 1 obyvatele u měst Hustopeče a Vítkov, ačkoli obě města pochází ze stejné pracovní skupiny, dosahuje město Hustopeče více než dvojnásobku hodnoty města Vítkov. Rozdíly mezi městy stejných skupin jsou znatelné a vedou k myšlence, zda jednotlivá města patří opravdu do dané pracovní skupiny či zda by bylo lepší je přiřadit k městům jiným.

Využitím shlukové analýzy se pokusíme zjistit, zda i pomocí této metody by došlo ke stejnému, či alespoň podobnému seskupení měst těchto skupin D, E a G. Shluková analýza obecně slouží k třídění jednotek do skupin (shluků) tak, aby si jednotky ležící ve stejné skupině byly podobnější než objekty ze skupin ostatních.⁶¹

Prvním krokem výpočtu vzdáleností mezi jednotlivými objekty, v našem případě městy, je výpočet Eukleidovské vzdálenosti podle vzorce: $d(X_i, X_j) = \sqrt{\sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2}$

V dalším kroku je nutné se rozhodnout pro některou ze shlukovacích metod. Všechny pracují na základě stejného algoritmu, liší se však způsobem výpočtu vzdálenosti mezi dvěma objekty. Nejbližší dva prvky tvoří první shluk. Poté nalezneme nejmenší vzdálenost mezi tímto shlukem a dalším prvkem a tento postup opakujeme. Další nový shluk je vytvořen dvěma nejbližšími prvky, prvkem a shlukem, nebo dvěma shluky. Postup opakujeme tak dlouho, dokud není vytvořen požadovaný počet shluků.⁶²

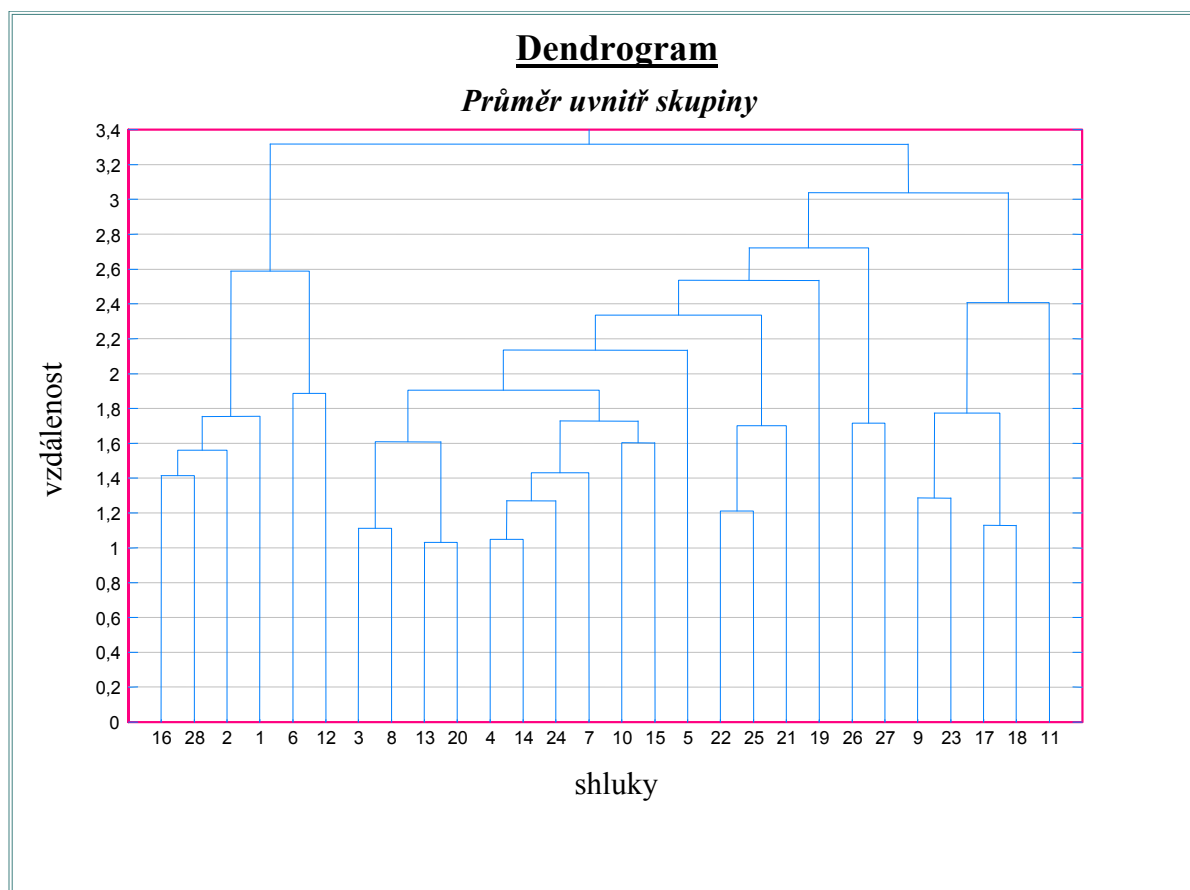
Z několika metod shlukování byla zvolena metoda Průměru uvnitř skupin. Využitím statistického programu Unistat byly metodou Průměru uvnitř skupiny ze zadaných dat

⁶⁰ Příloha 5: Základní údaje měst pracovních skupin D,E,G

⁶¹ více o shlukové analýze viz KUBANOVÁ

⁶² KUBANOVÁ, J. Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi. Bratislava: Statis, 2004, ISBN 80-85659-37-9. s. 238

vytvořeny 3 shluky. Postup tvorby shluků včetně konkrétních vzdáleností mezi prvky znázorňuje dendrogram v obrázku 19. Na ose x jsou uvedena pořadová čísla shlukovaných měst a na ose y vzdálenosti mezi dvěma shlukovanými objekty.



Obrázek 19: Dendrogram

Zdroj: vlastní zpracování

Nejmenší vzdálenost byla zjištěna mezi objekty s čísly 13 a 20, města Litovel a Uničov tedy vytvořila první shluk, dá se říci, že tato města jsou si ve sledovaných ukazatelích nejpodobnější. Dalším krokem shlukové analýzy bylo shluknutí měst Mohelnice a Mikulova, následovalo shluknutí měst Přelouče a Lanškrouna. Program Unistat pokračoval ve shlukování jednotlivých měst až do doby, kdy byly vytvořeny požadované tři shluky.

Složení jednotlivých shluků zobrazuje tabulka 10:

Tabulka 10: Složení shluků

Skupina BI 2005	Město	Shluk
D	Konice	1
	Králíky	1
	Lanškroun	2
	Mohelnice	2
	Mor. Třebová	2
	Nová Paka	1
	Nový Bydžov	2
	Přelouč	2
E	Žamberk	3
	Bílovec	2
	Hustopeče	3
	Kuřim	1
	Litovel	2
	Mikulov	2
	Mor. Krumlov	2
	Pohořelice	1
	Rosice	3
	Slavkov u Brna	3
	Šternberk	2
G	Uničov	2
	Vítkov	2
	Dobříš	2
	Hořovice	3
	Lysá nad Labem	2
	Milevsko	2
	Nový Bor	2
Rumburk	2	
Vodňany	1	

Zdroj: vlastní zpracování

Metodou shlukové analýzy došlo k vytvoření 3 shluků měst. V tabulce 10 jsou jednotlivé shluky barevně odlišeny. Na první pohled je tak zřejmé, že žádná z původně sestavených skupin D, E, G nezůstala zcela zachována. Nejpočetnějším je žlutě označený shluk číslo 2, který obsahuje 17 nejpodobnějších měst. Nejmenší uvedená města Králíky a Konice v tomto početném shluku nejsou. Ta se vyskytují v zeleném shluku číslo 1 společně s městy Nová Paka, Kuřim, Pohořelice a Vodňany. Posledním vytvořeným shlukem je oranžový shluk číslo 3, který obsahuje celkem 5 měst. Jedná se o města Žamberk, Hustopeče, Rosice, Slavkov u Brna a Hořovice.

Město Přelouč se vyskytuje v nejpočetnějším shluku, tedy shluku č.2. Společně s ním se v tomto shluku objevila všechna města původní skupiny D kromě obcí Konice, Králíky, Nová Paka a Žamberk. Za zmínku stojí, že v každém ze vzniklých shluků se vyskytují města všech původních skupin, došlo tedy k jakémusi promíchání původních skupin D, E a G.

To potvrdilo domněnku, že některá města napříč všemi těmito skupinami jsou si v uvedených charakteristikách podobná.

Nelze jednoznačně říci, že pokud mají být města skupin D, E a G rozdělena do skupin za účelem snadného vzájemného porovnávání, budou do nich začleněna právě tímto způsobem. V programu Unistat bylo provedeno několik shlukování pomocí různých metod a jejich výsledky nebyly vždy shodné. Téměř u všech metod se však určitým způsobem oddělila města Konice, Králíky a Hustopeče.

4.3.4.2 Kruskal-Wallisův test

Pro následující výpočty bude výchozím materiálem tabulka 8, která obsahuje náklady na vzdělávání úředníků měst pracovní skupiny D v letech 2006-2009. Cílem využití Kruskal-Wallisova testu je zjištění, zda je tato hodnota u vybraných měst stejná.

Jelikož nemáme žádné informace o normalitě souboru, nepředpokládáme normální rozdělení pravděpodobností základního souboru. Jako vhodná metoda se pro tyto účely jeví Kruskal – Wallisův test patřící do skupiny výběrových neparametrických testů.

*Použití Kruskal – Wallisova testu se doporučuje především v případech, pocházejí – li náhodné výběry z rozdělení, které se podstatně liší od normálního nebo když tvar rozdělení neznáme a nemáme možnost si ho ověřit.*⁶³

Testujeme hypotézu, že všechny výběry pocházejí ze stejného základního souboru, tedy že všechny distribuční funkce jsou totožné. Hypotézu, jejíž platnost ověřujeme nazýváme nulovou hypotézou. Pokud nulová hypotéza neplatí, je platná tzv. alternativní hypotéza.⁶⁴

Nulovou hypotézu formulujeme jako: $H_0 = F_1(x) = F_2(x) = \dots = F_k(x)$

Alternativní hypotézu pak jako: $H_1 = F_1(x) \neq F_2(x) \neq \dots \neq F_k(x)$

Jednotlivým hodnotám tabulky 8 byly přiřazeny hodnoty pořadí, vypočteny součty těchto pořadí a průměrná pořadí. Tato data jsou uvedena v tabulce 11.

⁶³ KUBANOVÁ, J. Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi. Bratislava: Statis, 2004, ISBN 80-85659-37-9. s. 207

⁶⁴ více o Kruskal-Wallisově testu viz KUBANOVÁ

Tabulka 11: Výpočet průměrných pořadí

	Města	Součet pořadí r_i	Průměrné pořadí \bar{r}_i	Počet n_i
1.	Konice	30	7,5	4
2.	Králíky	30	7,5	4
3.	Lanškroun	95	23,75	4
4.	Mohelnice	118	29,5	4
5.	Mor. Třebová	105	26,25	4
6.	Nová Paka	38	9,5	4
7.	Nový Bydžov	80	20	4
8.	Přelouč	46	11,5	4
9.	Žamberk	124	31	4

Zdroj: vlastní zpracování

Testovací kritérium vypočteme pomocí vzorce:

$$q = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^k \frac{r_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

$$q = \frac{12}{36(36+1)} \cdot \left(\frac{30^2}{4} + \frac{30^2}{4} + \frac{95^2}{4} + \frac{118^2}{4} + \frac{105^2}{4} + \frac{38^2}{4} + \frac{80^2}{4} + \frac{46^2}{4} + \frac{124^2}{4} \right) - 3 \cdot (36+1)$$

$$q = \frac{12}{1332} \cdot 15277,5 - 111 = 26,635$$

Kritická oblast je definována vztahem $W = \{Q, Q > \chi_{\alpha, k-1}^2\}$.

Hodnota $\chi_{\alpha, k-1}^2$ je uvedena v tabulkách kritických hodnot. Pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$ pak $\chi_{\alpha, k-1}^2$ dosahuje hodnoty 15,5073.

Vzhledem ke skutečnosti, že hodnota testovacího kritéria padla do kritické oblasti, hypotézu H_0 zamítáme a budeme dál řešit problém, která dvojice způsobila zamítnutí hypotézy.

Pro hodnoty $k \leq 10$ a $m \leq 16$ je možné nalézt kritické hodnoty také přímo v tabulce kritických hodnot. V našem případě je $k = 9$ a $m = 4$, kritická hodnota pro rozdíl pořadí je tedy 92,4. Testujeme-li rozdíl průměrných pořadí, musíme hodnotu vydělit 4. Kritická hodnota je potom $92,4/4 = 23,1$.

K testování použijeme menší ze zjištěných kritických hodnot, tedy hodnotu 23,1. Dalším krokem je zjištění rozdílů průměrných pořadí pro všechna města. Tyto rozdíly zpracujeme do tabulky 12.

Tabulka 12: Výpočet rozdílů průměrných pořadí

	Konice	Králíky	Lanškroun	Mohelnice	Moravská Třebová	Nová Paka	Nový Bydžov	Přelouč	Žamberk
Konice	0								
Králíky	0	0							
Lanškroun	16,25	16,25	0						
Mohelnice	22	22	5,75	0					
Mor. Třebová	18,75	18,75	2,5	3,25	0				
Nová Paka	2	2	14,25	20	16,75	0			
Nový Bydžov	12,5	12,5	3,75	9,5	6,25	10,5	0		
Přelouč	4	4	12,25	18	14,75	2	8,5	0	
Žamberk	23,5	23,5	7,25	1,5	4,75	21,5	11	19,5	0

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výpočtů docházíme k závěru, že zamítnutí hypotézy způsobily dvojice měst Konice-Žamberk a Králíky-Žamberk. Ve všech ostatních případech hodnoty nepřekročily kritickou hodnotu 23,1 a můžeme tedy u těchto měst tvrdit, že výše nákladů na vzdělávání úředníků je stejná. Města Žamberk, Konice a Králíky tedy co do výše nákladů na oblast vzdělávání úředníků nezapadají mezi ostatní města pracovní skupiny D.

5 Vyhodnocení zjištěných výsledků

Na Městském úřadě Přelouč si cenu lidského kapitálu velmi dobře uvědomují a věnují jeho rozvoji náležitou pozornost. Z údajů získaných z interních zdrojů města vyplývá, že Městský úřad oblast vzdělávání svých pracovníků nepodceňuje a každoročně na tuto oblast vynakládá značné finanční prostředky.

Autorka velmi pozitivně hodnotí to, že vývoj nákladů na oblast vzdělávání úředníků je konstantní, zatímco počet absolventů v jednotlivých letech roste. Tento vývoj vypovídá o snaze o účelné a hospodárné vynakládání prostředků města, které však není na úkor rozvoje a aktualizace vědomostí úředníků. Za zmínku určitě stojí fakt, že náklady na vzdělávání jednoho pracovníka Městského úřadu Přelouč byly každoročně nejnižší ze všech městských úřadů pracovní skupiny D. Za účelem úspory jsou Městským úřadem Přelouč využívána školení v prostorách města. Ta uspoří především náklady na cestovné a celou řadu dílčích výdajů, které se projeví v celkových nákladech na tuto oblast. Další výhodou těchto školení je možnost hromadné účasti, která s sebou přináší opět velkou finanční úsporu. Tento recept na snížení zbytečných nákladů na vzdělávání je velmi užitečný a městem Přelouč by se mohla inspirovat celá řada dalších měst. *Možnost úspory v této oblasti autorka práce spatřuje také ve využívání e-learningu, který je nejen ekonomicky výhodný, ale především efektivní.* Díky e-learningu se počet vzdělávaných úředníků zvýší, výše nákladů na tuto oblast však zůstane zachována.

Dalším doporučením autorky je pozornější výběr měst zařazovaných do jednotlivých pracovních skupin. Za hlavní kritérium výběru měst autorka doporučuje zvolit počet obyvatel správního obvodu. V diplomové práci bylo zjištěno, že města patřící do stejné skupiny se v mnoha základních charakteristikách značně liší, což výrazně ovlivňuje jejich vzájemnou porovnatelnost. Autorku v této domněnce jen utvrdilo provedení shlukové analýzy. Pomocí ní byly ze tří existujících pracovních skupin vytvořeny zcela nové soubory, které se neshodovaly se stávajícími pracovními skupinami.

V průběhu porovnávání nákladů jednotlivých měst pracovní skupiny D autorka zjistila značné rozdíly mezi celkovými náklady na vzdělávání úředníků jednotlivých měst pracovní skupiny D. Pomocí Kruskal-Wallisova neparametrického testu se tato domněnka potvrdila a bylo zjištěno, že výše nákladů jednotlivých měst není stejná. Tento závěr způsobily dvojice měst Konice-Žamberk a Králíky-Žamberk. Náklady těchto tří měst se výrazně liší od ostatních členů skupiny D a dá se říci, že pokud jde o náklady na vzdělávání,

tato města do pracovní skupiny D nezapadají. Obce Králíky a Konice dosahovaly ve sledovaných letech výrazně nižších celkových nákladů na vzdělávání svých úředníků, naopak město Žamberk svými výdaji ostatní města výrazně převyšoval.

Analýza nákladů na vzdělávání úředníků sledovaných měst byla zaměřena nejen na výši samotných nákladů, ale také na počet vzdělávacích akcí, které za tyto finanční prostředky úředníci jednotlivých městských úřadů absolvovali. Průměrný počet vzdělávacích akcí se ve sledovaných letech pohyboval v rozpětí 3 až 4 akcí na jednoho pracovníka. Avšak stejně, jako tomu bylo u celkových nákladů vynaložených na tuto oblast, vyskytla se i zde celá řada měst, která dosahovala extrémních hodnot. Ty často nekorespondovaly s výší nákladů na tento počet školení vynaložených. Tato skutečnost autorku vedla k závěru, že **velké výdaje vynaložené na oblast vzdělávání úředníků nutně neznamenají vysoký a nákladům odpovídající počet vzdělávacích akcí**. Ačkoli ze sledovaných měst pracovní skupiny D Městský úřad Přelouč vynaložil každoročně nejnižší částku na vzdělávání jednoho úředníka, počet jeho školení se každoročně pohybuje v oblasti mediánu. Údaje města Přelouč tedy jen potvrzují tento autorčin názor.

Nečekaně vysoké náklady některých měst s pověřeným obecním úřadem, patřících do pracovní skupiny I, vedly autorku k porovnání nákladů těchto měst s městy skupiny D. Jelikož vykonávají města skupiny I méně přenesených působností než města skupiny D, dalo by se očekávat, že také náklady na školení úředníků tyto působnosti zajišťujících budou podstatně nižší. Překvapivě tomu tak mnohdy není a některá města s pověřeným obecním úřadem mohou svými náklady na tuto oblast směle konkurovat některým městům s rozšířenou působností. V posledním ze sledovaných let byly průměrné náklady na vzdělávání jednoho úředníka obcí skupiny I dokonce vyšší než průměrné náklady na vzdělávání jednoho úředníka měst skupiny D. Město Přelouč i v této oblasti porovnávání obstálo na výbornou, když se jeho výdaje ukázaly být nižší než průměrné náklady obou těchto skupin na tuto oblast. **Náklady Městského úřadu Přelouč, úřadu s rozšířenou působností, byly tedy ve všech sledovaných letech menší než průměr ostatních měst s rozšířenou působností, ale dokonce i nižší než průměr měst s pověřeným obecním úřadem.**

Závěr

Cílem této diplomové práce byla analýza nákladů na oblast vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Hlavními údaji pro provedení této analýzy se stala data Městského úřadu Přelouč a několika dalších městských úřadů. Součástí analýzy bylo i porovnání výdajů na oblast vzdělávání úředníků u měst s rozšířenou působností a měst s pověřeným obecním úřadem.

Teoretická část práce je rozčleněna do dvou kapitol a obsahuje základní poznatky z oblasti vzdělávání zaměstnanců, především pak vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Přínos první kapitoly diplomové práce spočívá zejména ve stručném seznámení s možnými metodami vzdělávání pracovníků využitelnými i ve veřejné správě. Nechybí ani informace o reformě veřejné správy, která výrazně ovlivnila dnešní podobu institucí veřejné správy. Pozornost je v teoretické části práce věnovaná také probíhající elektronizaci veřejné správy, neboť ta a s ní související školení v současné době zaměstnává úředníky nejvíce. Hlavním právním předpisem upravujícím oblast vzdělávání úředníků je zákon č.312/2002 Sb, o úřednících územních samosprávných celků ve znění pozdějších předpisů. Je tedy nezbytné, aby byl tento zákon blíže představen. Zákon nařizuje úředníkům územních samosprávných celků určité typy povinného vzdělávání. Podrobná charakteristika těchto typů vzdělávání je náplní druhé kapitoly diplomové práce.

Praktická část se skládá ze tří kapitol a je již zaměřena na hlavní téma diplomové práce, tedy na analýzu nákladů na vzdělávání úředníků. Hlavním objektem této analýzy se stal Městský úřad Přelouč, kterému je vyčleněna celá třetí kapitola diplomové práce. Po úvodním představení Městského úřadu Přelouč se již tato kapitola zabývá jednotlivými typy vzdělávání úředníků včetně údajů o nákladech na tato vzdělávání vynakládaných. Náplní čtvrté kapitoly je provedení analýzy dat získaných z projektu Benchmarkingové iniciativy 2005 a interních zdrojů konkrétních úřadů. Poslední kapitola diplomové práce obsahuje autorčiny návrhy a zhodnocení zjištěných skutečností.

Sledováním nákladů vynakládaných na vzdělávání úředníků Městským úřadem Přelouč bylo zjištěno, že výše těchto nákladů se za poslední čtyři roky nezměnila. Počet absolventů vzdělávacích akcí z řad úředníků dokonce roste. To je vzhledem k vysokým cenám těchto školení, častým legislativním změnám a s nimi souvisejícími nezbytnými školeními překvapivý výsledek.

Porovnáním nákladů přeloučského úřadu s jinými městy bylo zjištěno, že v této oblasti se Přelouč odlišuje i od měst patřících do stejné pracovní skupiny Benchmarkingové iniciativy 2005, skupiny D. Ačkoli některá města vynakládala v určitých letech podstatně větší finanční prostředky na vzdělávání svých úředníků než ostatní, na počtu proškolených zaměstnanců se tato částka žádným způsobem nepromítla. Tyto rozdíly mezi městy, jak ve vynaložených částkách, tak v počtu vzdělávacích akcí, potvrzují, že vysoké náklady vynaložené na tuto oblast nutně neznamenají také vysoký a nákladům odpovídající počet proškolených úředníků. Tuto skutečnost by si měly některé úřady uvědomit a zacházet s finančními prostředky úsporněji. Dobrý recept používá za tímto účelem již zmíněný Městský úřad Přelouč, který náklady na vzdělávání svých zaměstnanců úspěšně snižuje hromadnými vzdělávacími akcemi v prostorách města. To vede k vysokému počtu školených zaměstnanců při nízkých nákladech. Díky důslednému výběru lektorů však v žádném případě nedochází ke snížení kvality těchto kurzů.

Rozdílnost výše nákladů na vzdělávání úředníků byla potvrzena i pomocí Kruskal-Wallisova neparametrického testu. Bylo zjištěno, že výše výdajů jednotlivých měst není stejná. Tento závěr způsobily dvojice měst Konice-Žamberk a Králíky-Žamberk. Výdaje těchto tří měst se výrazně liší od ostatních členů a lze říci, že svými náklady mezi ostatní města pracovní skupiny D nezapadají.

Nečekaně vysoké náklady některých měst s pověřeným obecním úřadem, patřících do pracovní skupiny I, vedly autorku k porovnání výdajů těchto měst s městy skupiny D, která zahrnuje města s rozšířenou působností. Jelikož města s pověřeným obecním úřadem vykonávají přenesenou působnost v nižším rozsahu než města s rozšířenou působností, dalo by se očekávat, že v oblasti školení svých úředníků budou dosahovat také nižších nákladů. Některá města pracovní skupiny I však dosahovala překvapivě vysokých nákladů, kterými by mohla směle konkurovat městům s rozšířenou působností. Porovnáním průměrných nákladů na vzdělávání jednoho úředníka těchto úřadů bylo zjištěno, že průměrné náklady měst skupiny I v posledním sledovaném roce dokonce převyšovaly průměrné náklady měst pracovní skupiny D. Naopak náklady Městského úřadu Přelouč byly ve všech sledovaných letech překvapivě nižší než průměr ostatních měst s rozšířenou působností, ale dokonce nižší, než průměr měst s pověřeným obecním úřadem.

Vynaložené náklady na sledovanou oblast vzdělávání však nejsou jedinou oblastí, ve které se města této skupiny liší. V diplomové práci bylo zjištěno, že města patřící do stejné skupiny se značně liší i v mnoha základních charakteristikách, což výrazně ovlivňuje jejich vzájemnou porovnatelnost. Zajímavé je sledovat vývoj složení těchto pracovních skupin od jejich vzniku až po současnost. Na počátku existence benchmarkingových projektů byly stanoveny striktní hranice velikosti správního obvodu. V současnosti však do pracovních skupin pronikají i města tyto původně stanovené hodnoty nespĺňující. Město Přelouč vstoupilo do pracovní skupiny D v roce 2003. V té době se jednalo o seskupení měst s velikostí správního obvodu 17 000 až 29 000 obyvatel. V současnosti do této skupiny patří i město s 9 000 obyvateli. Touto různorodostí skupiny je značně ovlivněna porovnatelnost sledovaných údajů členských měst a tím i hlavní účel projektu Benchmarkingová iniciativa 2005.

Značnou odlišnost některých měst patřících do stejné pracovní skupiny potvrdila i provedená shluková analýza. Její pomocí byly ze tří existujících pracovních skupin vytvořeny tři zcela nové shluky, které však nekorespondovaly s těmi stávajícími.

Na úplný závěr diplomové práce lze konstatovat, že cíl práce, tedy analýza výdajů vynakládaných na vzdělávání úředníků Městského úřadu Přelouč a několika dalších městských úřadů, byl splněn. Zároveň byla provedena také komparace těchto nákladů u měst s rozšířenou působností a měst s pověřeným obecním úřadem. Stanovený cíl byl navíc překonán cennými zjištěními o projektu Benchmarkingová iniciativa 2005.

Seznam použitých zdrojů

Literatura:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vyd. Praha : Grada, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
- [3] DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. *Fundamentals of Human Resource Management*. [s.l.] : John Wiley&Sons, 2005. 425 s. ISBN 0-471-65680-1.
- [4] *EGON : Egovernment* . informační brožura Ministerstva vnitra ČR.. 2009. 24 s.
- [5] HONUS, Rostislav, et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha : Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 82 s. ISBN 80-239-3933-5.
- [6] KARLÖF, Bengt; ÖSTBLÖM, Svante. *Benchmarking*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [7] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] KOUBEK , Josef, HÜTTLOVÁ, Eva, HRABĚTOVÁ, Eva. *Personální řízení*. Praha : VŠE, 1996. 194 s. ISBN 80-7079-629-4.
- [10] KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: Statis, 2004. 249 s. ISBN 80-85659-37-9.
- [11] LINHARTOVÁ, Veronika. *Vzdělávání pracovníků Městského úřadu v Kolíně*. Pardubice, 2008. 53 s. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice.
- [12] MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [13] OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha : Ekopress, 2002. 215 s. ISBN 80-86119-51-3.
- [14] PRŮCHA, P. a kol. *Jak řídit kraj, město, obec: Právo, Normotvorba, Veřejný pořádek: Rukověť územní samosprávy I. díl*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 126 s. ISBN 80-210-2954-4.

- [15] Q1 *Sborník příspěvků I. české národní konference kvality ve veřejné správě s mezinárodní účastí*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4099-6.
- [16] WALKER, Alfred J., et al. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie*. Praha : Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [17] WOKOUN, R., MATES, P. *Management regionální politiky a reforma veřejné správy*. Praha: Linde, 2006, 344 s. ISBN 80-7201-547-8.

Právní předpisy:

- [1] Zákon č.312/2002 Sb, o úřednících územních samosprávných celků
- [2] Zákon č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- [3] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)
- [4] Vyhláška č. 388/2002 Sb. o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností
- [5] Vyhláška č. 276/2009 Sb., o podílu jednotlivých obcí na stanovených procentních částech celostátního hrubého výnosu daně z přidané hodnoty a daní z příjmů

Internetové zdroje:

- [1] INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU PRAHA *O Institutu* [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupný na WWW: < <http://www.institutpraha.cz/pusobnost>. >
- [2] INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU PRAHA *EGON vzdělávání* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný na WWW: < <http://www.institutpraha.cz/egon> >
- [3] MINISTERSTVO VNITRA ČR *eGON jako symbol eGovernmentu - moderního, přátelského a efektivního úřadu* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný na WWW: < <http://www.mvcr.cz/clanek/czech-point-kontaktmi-mista-verejne-spravy.aspx>.>
- [4] MINISTERSTVO VNITRA ČR *Komunikační infrastruktura veřejné správy* [online]. [cit. 2010-02-18]. Dostupný na WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/ega-cili-zakon-o-egovernmentu.aspx>. >
- [5] INSTITUT PRO MÍSTNÍ SPRÁVU PRAHA *Druhy prohlubování kvalifikace* [online]. [cit. 2010-02-10]. Dostupný na WWW: <<http://www.institutpraha.cz/druhy-prohlubovani-kvalifikace>. >

- [6] MĚSTO PŘELOUČ *Historie města* [online]. [cit. 2010-02-20]. Dostupný na WWW:<http://www.mestoprelouc.cz/vismo/osnova.asp?u=13456&id_org=13456&id_osnovy=19909&p1=19509>
- [7] VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Cena a výkon* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný na WWW: <http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=projekty&hl_sloupec=projekty&detail=cenaavykon.>
- [8] VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. *Benchmarkingová iniciativa* [online]. [cit. 2010-03-25]. Dostupný na WWW: <http://benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=pripojeni&hl_sloupec=pripojeni&detailiniciativa>
- [9] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD *Databáze demografických údajů za obce ČR* [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný na WWW: <http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm>.

Ostatní zdroje:

- [1] Interní materiály Městského úřadu Bechyně
- [2] Interní materiály Městského úřadu Hlubočky
- [3] Interní materiály Městského úřadu Jaroměřice nad Rokytnou
- [4] Interní materiály Městského úřadu Konice
- [5] Interní materiály Městského úřadu Králíky
- [6] Interní materiály Městského úřadu Lanškroun
- [7] Interní materiály Městského úřadu Mohelnice
- [8] Interní materiály Městského úřadu Moravská Třebová
- [9] Interní materiály Městského úřadu Moravský Beroun
- [10] Interní materiály Městského úřadu Němčice nad Hanou
- [11] Interní materiály Městského úřadu Nová Paka
- [12] Interní materiály Městského úřadu Nový Bydžov
- [13] Interní materiály Městského úřadu Přelouč
- [14] Interní materiály Městského úřadu Přibyslav
- [15] Interní materiály Městského úřadu Třešť
- [16] Interní materiály Městského úřadu Žamberk
- [17] Vstupní vzdělávání úředníků územních samosprávných celků, Metodický pokyn Ministerstva vnitra ČR, 2002, 14 s.

Seznam ilustrací a tabulek

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka.....	11
Obrázek 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků.....	13
Obrázek 3: Organizační struktura Institutu pro místní správu Praha	28
Obrázek 4: eGON	30
Obrázek 5: Systém základních registrů veřejné správy.....	35
Obrázek 6: Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání na MěÚ Přelouč.....	49
Obrázek 7: Vstupní vzdělávání ve letech 2006-2009.....	51
Obrázek 8: Poměr celkových nákladů k nákladům na průběžné vzdělávání v letech 2007-2009	53
Obrázek 9: Vývoj počtu absolventů vzdělávacích akcí.....	59
Obrázek 10: Náklady na vzdělávání úředníků.....	59
Obrázek 11: Benchmarkingový cyklus	62
Obrázek 12: Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí 3.typu.....	65
Obrázek 13: Benchmarkingová iniciativa 2005 v roce 2010	68
Obrázek 14: Vývoj nákladů na vzdělávání úředníků měst skupiny D v letech 2006-2009.....	74
Obrázek 15: Celkové náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance měst skupiny D (v Kč)...	75
Obrázek 16: Průměrný počet absolvovaných vzdělávacích akcí na jednoho pracovníka měst skupiny D.....	77
Obrázek 17: Celkové náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance měst skupiny I (v Kč)	79
Obrázek 18: Průběh nákladů pracovních skupin D, I a města Přelouče.....	80
Obrázek 19: Dendrogram	83

Tabulka 1: Vzdelanostní struktura zaměstnanců Městského úřadu Přelouč	48
Tabulka 2: Kvalifikační předpoklady pro zařazení úředníků do platových tříd.....	50
Tabulka 3: Průběžné vzdělávání úředníků MěÚ Přelouč v letech 2006-2009	52
Tabulka 4: ZOZ na MěÚ Přelouč	56
Tabulka 5: Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu na MěÚ Přelouč v letech 2006-2009	57
Tabulka 6: Rozdělení měst do jednotlivých skupin projektu Benchmarking výkonu přenesené působnosti obcí III. typu.....	66
Tabulka 7: Pracovní skupina D	69
Tabulka 8: Data měst skupiny D	72
Tabulka 9: Náklady na vzdělávání úředníků měst skupiny D v letech 2006-2009	73
Tabulka 10: Složení shluků	84
Tabulka 11: Výpočet průměrných pořadí	86
Tabulka 12: Výpočet rozdílů průměrných pořadí	87

Seznam příloh

Příloha 1: Základní údaje o městě Přelouč

Příloha 2: Organizační struktura orgánů města Přelouč

Příloha 3: Agendy řešené v rámci projektu Benchmarkingová iniciativa 2005

Příloha 4: Pracovní skupiny BI 2005 a jejich složení v roce 2010

Příloha 5: Základní údaje o městech pracovních skupin D,E,G

Příloha 1: Základní údaje o městě Přelouč⁶⁵

ZÁKLADNÍ ÚDAJE O MĚSTĚ PŘELOUČ

Poloha: východní Čechy, 17 km od krajského města Pardubice

Rozloha: 30,5 km²

Nadmořská výška: 220m

Počet obyvatel: 9112

- převážná většina žije v lokalitě městského typu, přibližně 1 500 obyvatel žije v 7 místních částech: Klenovka, Lhota, Lohenice, Mělice, Škudly, Štěpánov a Tupesy

Počet obyvatel správního obvodu: 24 812

Významná data v historii Přelouče:

- 1086 – první písemná zmínka o městě, král Vratislav věnoval Přelouč benediktinskému klášteru v Opatovicích nad Labem
- 1261 – Přelouči králem Přemyslem Otakarem II. uděleno městské privilegium
- 1580 - Rudolf II. potvrdil privilegia královského komorního města
- polovina 19. století – napojení na železniční tepnu, Přelouč se stala po Pardubicích druhým hospodářsky nejvýznamnějším městem regionu

Znak města:

- na zlatém poli ležící černý rošt, atribut svatého Vavřince, patrona benediktinského kláštera v Opatovicích nad Labem



Zdroj: MĚSTO PŘELOUČ *Základní informace o městě* [online]. [cit. 2010-01-20]. Dostupný na WWW: <http://www.mestoprelouc.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=13456&id_org=13456&id=12722&p1=1429>

Nejvýznamnější architektonické památky: farní kostel sv. Jakuba

budova základní školy

budova Záložny

Významní rodáci města: spisovatel František Flos (1864 – 1961)

divadelní a filmový herec František Filipovský (1907-1993)

⁶⁵ vlastní zpracování

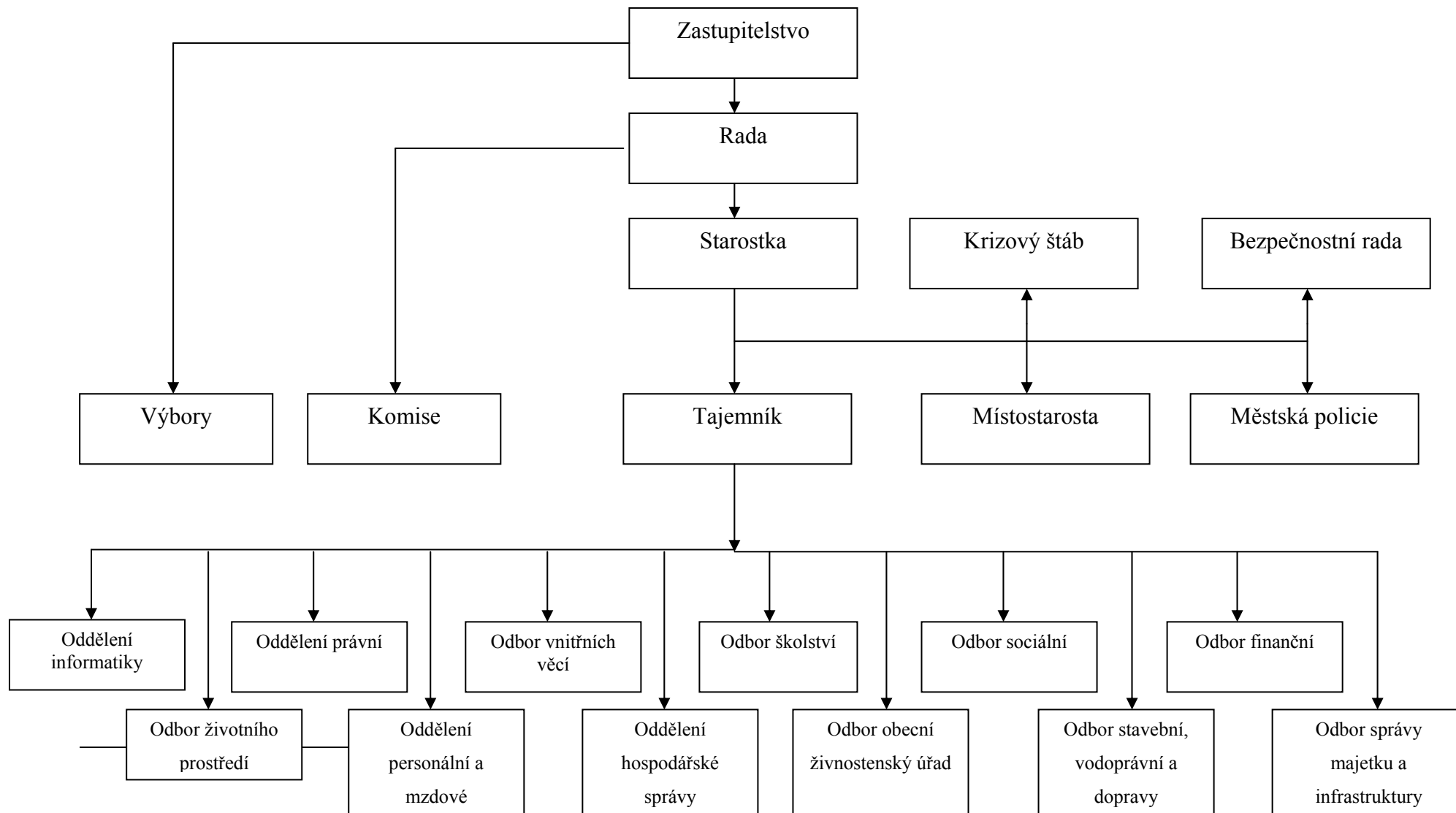
Každoročně pořádané přeloučské akce:

- Celostátní žákovský turnaj v kopané – nejstarší žákovský turnaj v kopané v České republice
- Cena Františka Filipovského – ocenění za nejlepší výkon v dabingu
- Přeloučská věž – významná taneční soutěž

Významní zaměstnavatelé:

- KIEKERT-CS, s.r.o. - výroba a montáž zámků a systémů centrálního zamykání do automobilů
- ELFIM, spol. s r.o. - elektroinstalační zařízení a materiály
- SVOS, spol. s r.o. - výroba a dodávky pancéřovaných vozidel, obrněných vozidel a speciálních automobilů na ochranu osob
- TEPOSTOP, s.r.o. – výrobce hasicích přístrojů
- MONTIFER s.r.o. – výroba a montáž ocelových konstrukcí
- BRUNNTHALLER s.r.o. - výroba zařízení pro zemědělství

Příloha 2: Organizační struktura orgánů města Přelouč⁶⁶



⁶⁶ Zpracováno dle PRŮCHA, P. a kol. *Jak řídit kraj, město, obec: Právo, Normotvorba, Veřejný pořádek: Rukověť uzemní samosprávy I. díl*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. 126 s. ISBN 80-210-2954-4. a údajů MěÚ Přelouč

Příloha 3: Agendy řešené v rámci projektu Benchmarkingová iniciativa 2005⁶⁷

- Souhrnné informace
- Evidence obyvatel
- Matrika
- Občanské průkazy
- Cestovní doklady s biometrickými údaji
- Řízení lidských zdrojů, organizace a vzdělávání pracovníků
- Registr řidičů
- Registr vozidel
- Zkušební komisaři
- Dopravní přestupky
- Silniční správní úřad
- Dopravní úřad (MHD, taxi, měření emisí)
- Speciální stavební úřad
- Územní plánování
- Památková péče
- Stavební úřad obecný
- Přestupky dle §46 a §50 Přestupkového zákona
- Živnostenský úřad
- Sociální dávky a sociálně právní ochrana dětí
- Vodoprávní řízení
- Lesní hospodářství
- Odpady
- Ochrana ovzduší
- Zemědělský půdní fond
- Ochrana zvířat proti týrání a Veterinární péče
- Ochrana přírody a krajiny
- Myslivost
- Rybářství

⁶⁷ VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR, o.p.s. Oblasti porovnávání [online]. [cit. 2010-04-10]. Dostupný na WWW: <http://benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=pripojeni&hl_sloupec=pripojeni&detail=porovnavani >

- Životní prostředí celkem
- Výdaje na výkon státní správy a samosprávy
- Dotace
- Státní správa ve školství
- Mzdové účetnictví a personalistika
- Povolování provozování výherních hracích přístrojů
- Místní poplatky
- Omluvená absence
- Správa a vymáhání pohledávek po lhůtě splatnosti
- Příjmy a výdaje rozpočtu v tis. Kč
- Výdaje na sociální služby a zařízení v tis. Kč
- Výdaje na kulturní zařízení a služby v tis. Kč
- Výdaje na sportovní zařízení a služby v tis. Kč
- Výdaje na předškolní zařízení v tis. Kč
- Výdaje na základní školy a školní stravování v tis. Kč
- Samospráva ve školství - příspěvkové organizace (školy a školská zařízení)
- Příprava a realizace investic
- Budovy
- IC, TIC, propagace cestovního ruchu
- Informatika
- Služební vozidla
- Sociální fond
- Úklid
- Telefony
- Czech Point
- Absorpční kapacita, získávání a administrace externích finančních zdrojů

Příloha 4: Pracovní skupiny BI 2005 a jejich složení v roce 2010⁶⁸

Skupina A

Chomutov 1
Děčín 3
Kladno 5
Zlín 6
Teplice 9
Přerov 10
Prostějov 74
Hradec Králové 76
Frýdek-Místek 89
Pardubice 111
Karviná 113

Skupina B

Hodonín 12
Cheb 13
Písek 15
Šumperk 16
Tábor 17
Uherský Brod 18
Vsetín 19
Černošice 51
Jablonec nad Nisou 56
Uherské Hradiště 58
Šlapanice 90
Chrudim 102
Říčany 112

Skupina C

Valašské Meziříčí 21
Strakonice 22
Otrokovice 23
Nymburk 24
Louny 25
Hranice 26
Hůčín 27
Beroun 28
Jindřichův Hradec 53
Kyjov 54

Skupina D

Přelouč 38
Nový Bydžov 34
Nová Paka 55
Králíky 44
Žamberk 39
Lanškroun 49
Mohlenice 87

Moravská Třebová 86
Konice 72

Skupina E

Vítkov 42
Štenberk 43
Rosice 45
Kuřim 52
Litovel 73
Uničov 75
Bílovec 88
Pohořelice 91
Slavkov 93
Hustopeče 101
Mikulov 106
Moravský Krumlov 107

Skupina G

Rumburk 79
Milevsko 80
Týn nad Vltavou 81
Dobříš 82
Nový Bor 83
Lysá nad Labem 84
Hořovice 100
Vodňany 110

Skupina I

Přibyslav 77
Jaroměřice nad Rokytou 78
Třešť 94
Bechyně 95
Hlubočky 97
Němčice nad Hanou 98
Moravský Beroun 99

Skupina V

Havlíčkův Brod 11
Dačice 30
Moravské Budějovice 41
Pelhřimov 50
Humpolec 60
Chotěboř 61
Nové Město na Moravě 63
Pacov 64
Velké Meziříčí 66
Žďár nad Sázavou 67

⁶⁸ vlastní zpracování dat BI 2005

Příloha 5: Základní údaje o městech pracovních skupin D, E, G

<i>Pracovní skupina</i>	<i>Pořadová čísla měst</i>	<i>Pořadová čísla měst v BI 2005</i>	<i>Název města</i>	<i>Počet obyvatel města</i>	<i>Počet obyvatel správního obvodu</i>	<i>Rozloha obce (km²)</i>	<i>Rozloha SO (km²)</i>	<i>Počet úředníků</i>	<i>Počet obyvatel správního obvodu na 1 úředníka</i>
D	1	72	Konice	2 887	11 258	24,44	178,00	55	205
	2	44	Králíky	4 586	9 076	52,77	158,49	50	182
	3	49	Lanškroun	10 281	22 952	20,65	275,15	74	310
	4	87	Mohelnice	9 741	19 073	46,21	188,39	82	233
	5	86	Mor. Třebová	10 931	27 159	42,05	417,259	87	312
	6	55	Nová Paka	9 451	13 447	28,68	97,20	51	264
	7	34	Nový Bydžov	7 233	17 492	35,25	214,00	63	278
	8	38	Přelouč	9 112	24 812	30,46	257,22	83	299
	9	39	Žamberk	6 081	28 610	16,91	281,00	84	341
E	10	88	Bílovec	7 713	27 159	38,87	167,86	80	340
	11	101	Hustopeče	5 897	35 114	24,47	355,19	74	475
	12	52	Kuřim	10 305	20 499	17,37	76,97	65	315
	13	73	Litovel	10 040	23 630	46,39	247,50	77	307
	14	106	Mikulov	7 369	19 548	45,33	173,42	77	254
	15	107	Mor. Krumlov	6 048	22 370	49,56	214,03	68	329
	16	91	Pohořelice	4 481	12 800	43,03	195,31	67	191
	17	45	Rosice	5 485	24 066	12,72	163,99	81	297
	18	93	Slavkov u Brna	6 336	20 995	14,95	157,68	67	313
	19	43	Šternberk	13 934	23 948	48,80	336,59	114	210
	20	75	Uničov	11 999	22 944	48,25	206,99	81	283
G	21	42	Vítkov	6 161	14 130	55,03	264,36	78	181
	22	82	Dobříš	8 253	19 000	53,42	318,00	82	232
	23	100	Hořovice	6 846	28 542	09,95	246,22	73	391
	24	84	Lysá nad Labem	8 410	20 343	33,67	125,00	74	275
	25	80	Milevsko	9 081	18 869	42,30	385,09	83	227
	26	83	Nový Bor	12 337	26 838	19,45	200,82	100	268
	27	79	Rumburk	10 918	33 105	24,69	266,13	113	293
	28	110	Vodňany	7 006	11 836	36,34	186,83	55	216

Zdroj: vlastní zpracování